



Bundesinstitut
für Bau-, Stadt- und
Raumforschung

im Bundesamt für Bauwesen
und Raumordnung



ZUKUNFT BAU
FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Arbeitsmodelle zur Attraktivitätssteigerung der Bauleitung

Erhöhung der Frauenquote und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

von

Prof. Manfred Helmus
Robin Becker
Maike Eilers
Nane Roetmann



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Arbeitsmodelle zur Attraktivitätssteigerung der Bauleitung

Erhöhung der Frauenquote und der Vereinbarkeit
von Familie und Beruf

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wohnen, Stadtentwicklung
und Bauwesen

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

ZUKUNFT BAU
FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Dieses Projekt wurde gefördert vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) aus Mitteln des Innovationsprogramms Zukunft Bau.

Aktenzeichen: 10.08.18.7-20.44

Projektlaufzeit: 04.2021 bis 06.2024

IMPRESSUM

Herausgeber

Bergische Universität Wuppertal
Lehrstuhl Baubetrieb und Bauwirtschaft
Pauluskirchstraße 7.
42285 Wuppertal

Im Auftrag

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Fachbetreuerin/Fachbetreuer

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat WB 3 – Forschung im Bauwesen
Anne Bauer
anne.bauer@bbr.bund.de

Autorinnen und Autoren

Lehrstuhl für Baubetrieb und Bauwirtschaft, Wuppertal
Prof. Manfred Helmus (Projektleitung)

Robin Becker
rbecker@uni-wuppertal.de

Maike Eilers
eilers@uni-wuppertal.de

Nane Roetmann
roetmann@uni-wuppertal.de

Lektorat

m4p Kommunikationsagentur GmbH
Silke Wiesemann

Stand

Juni 2024

Bildnachweis

Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Zitierweise

Helmus, Manfred; Becker, Robin; Eilers, Maike; Roetmann, Nane; 2024: Arbeitsmodelle zur Attraktivitätssteigerung der Bauleitung: Erhöhung der Frauenquote und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wuppertal.

DOI: 10.25926/BUW/0-410.
2024

URN: urn:nbn:de:hbz:468-2-2522

Wuppertal

Inhaltsverzeichnis

KURZFASSUNG	7
ABSTRACT	9
EINLEITUNG UND AUFGABENSTELLUNG.....	11
1.1 AUSGANGSSITUATION.....	11
1.2 ZIELSETZUNG.....	11
1.3 ABGRENZUNG	12
1.4 PRAXISPARTNER.....	13
1.5 VERLÄNGERUNG DES FORSCHUNGSPROJEKTES	14
GLIEDERUNG DES FORSCHUNGSPROJEKTES	15
ARBEITSPAKET A	15
ARBEITSPAKET B	16
ARBEITSPAKET C	16
ARBEITSPAKET D	16
ARBEITSPAKET E.....	17
ARBEITSPAKET F.....	17
ARBEITSPAKET G	17
ARBEITSPAKETZEITPLANUNG.....	17
VORANGEGANGENE WISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNGSPROJEKTE	19
VORSTUDIEN AUS DER WISSENSCHAFT	19
CHANGENGLEICHHEIT AM ARBEITSPLATZ [BMAS]	20
FRAU AM BAU – ARCHITEKTINNEN IN DER BAULEITUNG [UNIVERSITÄT SIEGEN]	21
FRAUEN IN DER ARCHITEKTUR [TU MÜNCHEN]	22
EBBFÜ – [LUFG BB – BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL]	23
ASSISTENZ DER BAULEITUNG	24
ABSCHLUSSARBEITEN	25
THEORETISCHER FORSCHUNGSRAHMEN	27
BEGRIFFSDEFINITION „MODERNE BAULEITUNG“	27
BERUFSFELD BAULEITUNG.....	29
UNTERNEHMENSEINORDNUNG	30
STATUS QUO – AKTUELLE FAKTEN.....	31
CHARAKTERISTIKA DER BAULEITUNG	39
ANFORDERUNGEN UND KOMPETENZEN.....	39
AUFGABEN	40
WERKZEUGE & INSTRUMENTE FÜR DIE AUSFÜHRUNG DER BAULEITERTÄTIGKEITEN.....	42
INDIKATOREN FÜR UND GEGEN DIE BERUFSWAHL.....	45
ARBEITSFLEXIBILISIERUNG	48
DEFINITION	48
ARBEITSMODELLVARIANTEN	49
ARBEITSPAKET A – EXPERTENINTERVIEW & ONLINE UMFRAGE	55
VORGEHENSWEISE ARBEITSPAKET A	55
EXPERTENINTERVIEW	55
ZIELGRUPPE.....	55
METHODISCHES VORGEHEN BEI DEN EXPERTENINTERVIEWS.....	55
ONLINE-FRAGEBOGEN: STUDIERENDE.....	56
ZIELGRUPPE.....	56
METHODISCHES VORGEHEN BEI DER SUDIERENDENUMFRAGE	57

AUSWERTUNGSMERKMALE	59
VERIFIZIERUNG DURCH PRE-CHECK.....	60
AKTIVIERUNG DES ONLINE-FRAGEBOGENS.....	60
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE AUS ARBEITSPAKET A.....	60
ARBEITSPAKET B – ANALYSE EXPERTENINTERVIEW & ONLINE-UMFRAGE.....	73
METHODISCHES VORGEHEN	73
ERGEBNIS DER EXPERTENINTERVIEWS	73
EXPERTENINTERVIEWS MIT BAULEITENDEN	73
EXPERTENINTERVIEWS MIT GESCHÄFTSFÜHRENDEN.....	75
EXPERTENINTERVIEW MIT KAMMERN UND VERBÄNDEN	77
ZUSAMMENFASSUNG DER TEILBEREICHE: ERGEBNISSE DER EXPERTENINTERVIEWS	78
RÜCKSCHLÜSSE DER EXPERTENINTERVIEWS MIT DER ONLINE-UMFRAGE	80
ANALYSE DER ONLINE-UMFRAGE	82
ARBEITSPAKET C – MODELLENTWICKLUNG.....	89
ANALYSE DER BAULEITERTÄTIGKEITEN IN ANBETRACHT MÖGLICHER FLEXIBILISIERUNGEN	89
EINSTUFUNG DER ARBEITSMODULE ANGESICHTS IHRER VARIABILITÄT	93
TREFFEN EINER ARBEITSMODULVORAUSWAHL.....	95
ZUSAMMENFÜHRUNG DER ANFORDERUNGEN	100
ARBEITSMODELL ZUR ANWENDUNG.....	100
MODULE FÜR ARBEITSMODELLVARIANTEN.....	101
ARBEITSZEIT	108
ARBEITSZEITDOKUMENTATION	115
EINGLIEDERUNG	119
UNTERNEHMENSKULTUR	123
FREISTELLUNGEN	128
MITARBEITERBONIFIKATION	132
ARBEITSPAKET D – VALIDIERUNG	138
ZIELSETZUNG DES ARBEITSPAKET D.....	138
AUSWAHL UNTERNEHMEN.....	138
VORBEREITUNG – GRUNDLAGEN.....	138
VORBEREITUNG – PLANUNG.....	139
ANWENDUNG	139
VALIDIERUNG DES ARBEITSMODULS „ARBEITSZEITERFASSUNG“	140
AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS	140
VALIDIERUNG DES ARBEITSMODULS „HOMEOFFICE“	141
AUSWERTUNG DER ONLINE-FRAGEBÖGEN.....	142
AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS	143
VALIDIERUNG DES ARBEITSMODULS „JOBSHARING“	146
AUSWERTUNG DER ONLINE-UMFRAGE	147
AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS	148
VALIDIERUNG DES ARBEITSMODULS „FREISTELLUNG“	149
AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS	150
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE.....	152
VALIDIERUNG DES ARBEITSMODULS „UNTERNEHMENSKULTUR“	153
FAZIT	154
MÖGLICHE ANPASSUNGEN UND VERBESSERUNGEN.....	155
ARBEITSPAKET E – KATEGORISIERUNG DER KMU UND UMFRAGEERSTELLUNG	157
GRUNDLAGE.....	157
ZIELGRUPPE UND VERTEILUNG.....	157
INHALT	158
ARBEITSPAKET F – AUSWERTUNG DER ONLINE BEFRAGUNG	160

METADATEN	160
UNTERNEHMENSKENNDATEN	160
ARBEITSMODULE	161
ZUSAMMENFASSUNG	164
ARBEITSPAKET G – TOOLENTWICKLUNG	167
ZIELSETZUNG	167
FUNKTIONSWEISE	167
DATENGRUNDLAGE.....	168
FAZIT	169
<u>ÖFFENTLICHKEITSARBEIT.....</u>	<u>172</u>
VERÖFFENTLICHUNGEN	172
VORTRÄGE	173
KURZBIOGRAPHIEN	175
LITERATURVERZEICHNIS.....	176
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	187
TABELLENVERZEICHNIS.....	189
ANLAGEN	190

Kurzfassung

Das Forschungsprojekt „Arbeitsmodelle zur Attraktivitätssteigerung der Bauleitung – Erhöhung der Frauenquote und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ beschäftigt sich in vier Phasen mit der Erarbeitung und Erprobung von Arbeitsmodellen im Tätigkeitsfeld Bauleitung. Ziel ist die Minimierung des Nachwuchskrätemangels in der Bauleitung durch eine nachhaltige Steigerung der Attraktivität des Berufsfeldes. Im Gesamtkontext wird angestrebt, dem Fach- und Nachwuchskrätemangel entgegenzuwirken. Dazu wird neben einer Literaturrecherche und der Einordnung vergangener Projekte eine umfassende Auswertung empirischer Daten aus Umfragen und Experteninterviews vorgenommen. Durch die Entwicklung und den Vergleich von Arbeitsmodellen aus anderen Wirtschaftszweigen können modulare Handlungsempfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) abgeleitet werden.

Das Tätigkeitsfeld der Bauleitung durchlebt einen Wandel. Durch den Einfluss der Digitalisierung wird die Vorfertigung und Standardisierung innerhalb der Baubranche zunehmen. Durch technische Errungenschaften und neue Fertigungsmethoden sowie der immer wichtiger werdenden Nachhaltigkeit ist die Bauleitung noch komplexer geworden. Die Ergebnisse zeigen, dass kommende Fachkräftegenerationen mehr persönliche Weiterentwicklung, zeitliche Flexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine stärkere Digitalisierung am Arbeitsplatz voraussetzen. Diese Wünsche sind oftmals nicht mit den Arbeitsbedingungen auf der Baustelle vereinbar. Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen zusätzlich, dass ein Wandel nötig ist. Insbesondere die vorherrschenden Stressoren und überlangen Arbeitszeiten sorgen für eine hohe Belastung und geringe Attraktivität des Berufsfeldes. Die derzeitige Arbeitskultur muss sich ändern, der Wandel ist in vielen anderen Branchen schon weiter fortgeschritten. Wenn es gelingt, die strategische Unternehmensplanung mit der individuellen Karriereplanung der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, generiert ein Unternehmen allein daraus einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Insgesamt ist ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen und Verpflichtungen der Beschäftigten durch die arbeitgebende Instanz zu belohnen. Der Vergleich zu anderen Tätigkeitsfeldern hat gezeigt, dass hier die Anwendung spezifischer Arbeitsmodule ansetzen kann. Unter anderem wurden die folgenden Module als geeignet für das Tätigkeitsfeld Bauleitung identifiziert:

- Arbeitszeiterfassung
- Arbeitsort
- Arbeitszeitverteilung
- Vergütung
- Unternehmenskultur
- Eingliederung
- Freistellung

Arbeitgebende können die Arbeitsmodule in verschiedenen Ausprägungen, abhängig von den gegebenen Randbedingungen und Unternehmensinteressen anwenden und dadurch ihre Attraktivität für Nachwuchskräfte steigern oder vorhandenes Personal stärker binden. Die Umsetzung jedes einzelnen Arbeitsmoduls kann dabei schon eine signifikante Verbesserung der aktuellen Arbeitssituation nach sich ziehen. Die Validierung der ausgewählten Arbeitsmodule zeigt, dass diese Module bei korrekter Anwendung keine negativen Folgen für das Unternehmen nach sich ziehen. Viele Arbeitsmodelle können als kostenneutrale Option angewendet werden und sogar bei einer strukturierten Implementierung zu Effizienzsteigerungen und Zeitgewinnen auf beiden Seiten führen. Die Arbeitsmodelle haben auch das Ziel, den Beschäftigten mehr Flexibilität für berufliche und private Tätigkeiten einzuräumen.

Nichtsdestotrotz hängt die Ausprägung vieler Arbeitsmodelle maßgeblich vom aktuellen Projektgeschehen und der vorhandenen Unternehmenskultur sowie des Personalstandes ab. Eine offene Kultur mit einer hohen Flexibilität sowohl auf Unternehmens- als auch Arbeitnehmerseite führen dazu, dass auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Projektgeschehens eingegangen werden kann und es zu hohen Synergieeffekten auf beiden Seiten kommt. Auf Grundlage umfangreicher Befragungen zur Nutzungshäufigkeit der entwickelten Arbeitsmodule wurde ein benutzerfreundliches Empfehlungstool entwickelt. Dieses Tool, basierend auf den gesammelten Erkenntnissen, bietet kleinen und mittelständischen Bauunternehmen gezielte Empfehlungen zur Umsetzung spezifischer Module im Vergleich zu ihrem unmittelbaren Wettbewerb. Weitere Forschungsansätze sollten sich mit der Praktikabilität der Forschungsinhalte in den KMU beschäftigen. Dazu müssen die Module noch genauer untersucht und in verschiedenen Unternehmen erprobt werden, um eine umfangreiche Datengrundlage zu schaffen. Weitere Experteninterviews zu den genauen Auswirkungen einzelner Module aus Unternehmenssicht und deren Machbarkeit sowie deren kulturelle und monetäre Auswirkungen sind ratsam.

Abstract

The research project "Working models to increase the attractiveness of construction site management – increasing the quota of women and the compatibility of family and career" deals with the development and testing of working models in the field of construction site management in 4 phases. The aim is to minimize the shortage of junior staff in construction site management by sustainably increasing the attractiveness of the profession. In the overall context, the aim is to counteract the shortage of skilled and junior staff. To this end, in addition to a literature review and the classification of past projects, a comprehensive evaluation of empirical data from surveys and expert interviews will be carried out. By developing and comparing working models from other sectors of the economy, modular recommendations for action can be derived for small and medium-sized enterprises (SMEs).

The field of activity of construction management is undergoing a transformation. Due to the influence of digitalization, prefabrication and standardization within the construction industry will increase. Technical achievements and new production methods, as well as the increasing focus on sustainability, have made construction management even more complex. The prevailing negative image of the field of activity was confirmed by the evaluation of the empirical data. The results show that upcoming generations of skilled workers expect more personal development, flexibility in terms of time, work-life balance and greater digitalization in the workplace. These desires are often not compatible with the working conditions on the construction site. The results of the expert interviews additionally show that a change is necessary. In particular, the prevailing stressors and excessively long working hours make the occupational field highly stressful and unattractive. The current work culture needs to change; the change is already more advanced in many other sectors. If it is possible to harmonise strategic corporate planning with the individual career planning of employees, a company will generate an important competitive advantage from this alone. Overall, a balance between the demands and obligations of the employee is to be rewarded by the employer. The comparison with other fields of work has shown that this is where the application of specific work modules can come in. Among others, the following modules have been identified as suitable for the field of construction management:

- Distribution of working hours
- Place of work
- Recording of working time
- Remuneration
- Corporate culture
- Inclusion
- Time off

Employers can apply the work modules in different ways, depending on the given conditions and interests, and thus increase their attractiveness for young employees or strengthen the loyalty of existing staff. The implementation of each individual work module can already result in a significant improvement in the current work situation. The validation of the selected work modules shows that the modules do not have any negative consequences for the company, when applied correctly. Many work models can be applied as a cost-neutral option and can even lead to efficiency and time gains on both sides when implemented in a structured way. The working models also aim to give the employee more flexibility for professional and private activities. Nevertheless, the form of many working models depends largely on the current project situation and the existing corporate culture and staffing levels. An open culture with a high degree of flexibility on both the company and employee side means that the individual needs of employees and project activities can be addressed, resulting in high synergy effects on both sides. A

user-friendly recommendation tool was developed on the basis of extensive surveys on the frequency of use of the developed work modules. This tool offers small and medium-sized construction companies targeted recommendations for the use of certain modules in comparison to their direct competitors based on the findings gathered. Further research is needed to explore the practicability of the research content in SMEs. To this end, the modules need to be examined in more detail and tested in different companies in order to create a comprehensive data basis. Further expert interviews on the exact effects of individual modules from the company's point of view and their feasibility as well as their cultural and monetary effects are advisable. A user-friendly tool can then be developed from the collected data, which offers SMEs the possibility to carry out terminal queries on a simple web interface and thus generate an individual recommendation for action for their company. In this way, despite the high variability of companies in the construction industry, all can be addressed equally.

Einleitung und Aufgabenstellung

1.1 Ausgangssituation

Der Forschungsgegenstand des Projekts ist der Fachkräftemangel in der Bauleitung. Im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Entwicklung der gesamten Prozess- und Wertschöpfungskette Bau“ wollen die Forschenden die Arbeitsbedingungen in der Bauleitung mit den Schwerpunkten „Frauen in der Bauleitung“ und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ untersuchen.

Die Baubranche kämpft bereits seit Jahren mit einem Nachwuchskräftemangel. Dieser macht sich im Bereich der Bauleitung besonders bemerkbar. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist hoch und die Frauenquote in diesem Bereich äußerst gering. Bislang gibt es kaum Forschungsergebnisse, die sich auf die geringe Anzahl von Frauen im Bauleitungsberuf beziehen oder die Arbeitssituation in der Bauleitung beleuchten. Erste Ansätze werden durch Leitfäden, wie dem des RKW-Kompetenzzentrums zur besseren Nutzung des Potentials von Frauen auf der Baustelle, sowie die Entwicklung einer Weiterbildung zur Bauleitungsassistenz verfolgt. Bislang fehlt jedoch eine systematische Betrachtung des IST-Zustands, die Identifizierung messbarer Indikatoren für die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sowie Ideen für eine Anpassung des Arbeitsumfelds der Bauleitungsführung. An dieser Stelle setzt das Projekt „Moderne Bauleitung“ an. Basis des Projektes bilden vorangegangene Forschungsprojekte in diesem Bereich. Hier sind vor allem folgende Projekte zu nennen: Das Projekt „Frau am Bau – Architektinnen in der Bauleitung“ der Universität Siegen und die Vorstudie „Frauen in der Architektur“ der TU München sowie die Forschungsk Kooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) mit dem Bericht „Chancengleichheit am Arbeitsplatz“. Die hier gemachten Erkenntnisse werden weiterverfolgt und mit Fokus auf die Bauleitung vertieft.

1.2 Zielsetzung

Eine Minimierung des Nachwuchskräftemangels in der Baustellenleitung kann durch eine Steigerung der Attraktivität des Berufs, vor allem durch bessere Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreicht werden. Die Digitalisierung bietet hervorragende Möglichkeiten, bestehende Berufsbilder, wie das der Baustellenleitung, nachhaltig anzupassen, mitarbeiterfreundlicher zu gestalten und so die Zufriedenheit der Beschäftigten zu sichern. Ein Entgegenwirken des Nachwuchskräftemangels wird somit angestrebt. Dies ergänzt den zweiten Schwerpunkt, des demografischen Wandels, da insbesondere die Bauleitung, die derzeit vor allem von älteren Beschäftigten ausgeübt wird, Ideen für einen Wandel hin zu einem attraktiven Beschäftigungsfeld benötigt. Die im Rahmen des Forschungsprojekts entwickelten Modelle werden hierfür erste Ansätze liefern.

Für die geschilderte Ausgangslage werden im Projekt praktische Lösungen erarbeitet, die eine Win-Win-Situation für potenzielle Bauleiter*innen sowie KMU hervorrufen. Das Projekt verfolgt dazu drei Kernziele: Steigerung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben im Bereich der Baustellenführung in Hochbauprojekten; Minimierung des Nachwuchskräftemangels in der Bauleitung durch die Gewinnung von Frauen für diesen Beruf; Erzeugung einer positiven Wirkung auf das Image der Bauwirtschaft vor allem im Bereich Hochbau, um diese für Nachwuchskräfte attraktiver zu machen. Angesichts der Tatsache, dass die Digitalisierung vielerorts neue Arbeitsmodelle schafft, ist es naheliegend, diese auch auf die Bauwirtschaft, insbesondere auf die Bauleitung zu übertragen. Webcams auf der Baustelle, Videokonferenzen und weitere digitale Werkzeuge bieten neue Möglichkeiten, Teile der Aufgabenfelder der Bauleitung im Homeoffice zu erledigen und flexiblere Arbeitsmodelle zu ermöglichen. Im Rahmen des Projekts wird geprüft, welche Werkzeuge sich besonders eignen, um im Bereich der Bauleitung Einsatz zu finden. Um dem Ruf nach mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie gerecht zu werden, können so Maßnahmen im Wettbewerb um Fachkräfte umgesetzt werden. KMU werden dafür sensibilisiert, dass gerade Frauen einige der in der Bauleitung geforderten Kompetenzen in besonderem

Maße besitzen und sich ebenso wie Männer für diese Tätigkeit eignen. Mit Hilfe des entwickelten Modells werden Maßnahmen umgesetzt, die zum einen Frauen an die Bauleitung heranführen und zum anderen Männer, die z. B. nach der Familiengründung Wert auf geregelte Arbeitszeiten legen, in der Bauleitung halten. Die KMU profitieren in mehrfacher Hinsicht durch die Veränderungen bei Anwendung der entwickelten Modelle. Sie steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber und somit ihre Chancen im Wettbewerb um Nachwuchsführungskräfte.

Das Vorhaben ist in die vier Phasen – Umfrageerstellung, Umfrageauswertung, Modellentwicklung und Validierung – unterteilt.

Abbildung 1: Projektskizze

A	UMFRAGEERSTELLUNG
B	UMFRAGEAUSWERTUNG
C	MODELLENTWICKLUNG
D	VALIDIERUNG

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bestandsaufnahme als erste Phase ist in drei sich ergänzende Untersuchungen untergliedert: Befragung von Studierenden, Befragung von Geschäftsführenden und Bauleitenden von Bauunternehmen, Kammern und Verbänden sowie Untersuchung des Tätigkeitsprofils der Bauleitung. Nach der Auswertung in Phase zwei erfolgt darauf basierend in Phase drei die Entwicklung von Arbeitsmodellen für den Beruf in der Bauleitung. Mit diesem werden die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzbar gemacht, um Elternzeit, Teilzeit und flexible Arbeitszeitmodelle in der Bauleitung zu ermöglichen. Dabei werden sowohl die Anforderungen der KMU an Wirtschaftlichkeit als auch die ermittelten Bedürfnisse der potenziellen Bauleitenden beachtet. Im Rahmen der Modellentwicklung werden Arbeitshilfen für KMU formuliert, die bei der Umsetzung der neuen Arbeitsorganisationsformen unterstützen. In der abschließenden Phase wird das entwickelte Modell in ausgewählten KMU getestet. Zur Vorbereitung der Erprobung wird das Modell auf die konkreten Verhältnisse der beteiligten KMU zugeschnitten. Die Modellerprobung wird durch die Projektmitglieder begleitet und evaluiert, um im Anschluss ggf. Modifikationen am Modell vornehmen zu können.

1.3 Abgrenzung

Im vorliegenden Forschungsprojekt wird eine Verknüpfung zur aktuellen Forschungslandschaft geschaffen. Für das Forschungsvorhaben werden die Ergebnisse laufender und abgeschlossener Projekte verwendet. Vorstudien aus der Wissenschaft die mit ihren Ergebnissen Beachtung finden, sind „Chancengleichheit am Arbeitsplatz“ [BMAS], „Frau am Bau – Architektinnen in der Bauleitung“ [Universität Siegen], „Frauen in der Architektur“ [TU München], „EBBFÜ“ [LUG BB – Bergische Universität Wuppertal] und „Assistenz der Bauleitung“ [LUG BB – Bergische Universität Wuppertal] sowie zahlreiche am Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal durchgeführte Bachelor- und Masterarbeiten in dem Themenfeld.

Das Tätigkeitsfeld der Bauleitung wird sowohl aus der Ausbildungssicht des Bauingenieurstudiums sowie dem Architekturstudium untersucht. Kleine und mittlere Unternehmen sowie Generalunternehmen werden aus Sicht der Geschäftsführung sowie der Bauleitung befragt, und die Aussagen werden durch die Einschätzung von Kammern, Verbänden und öffentlichen Arbeitgebern unterstützt.

Eine Darstellung des Tätigkeitsfeldes und seiner Probleme durch Nachwuchskräftemangel, Arbeitsbedingungen und Image liegt in der Fachliteratur nur in geringem Maße vor, sodass im Rahmen dieses Forschungsprojektes auch die Grundlagen zum Tätigkeitsfeld eruiert werden.

1.4 Praxispartner

Das Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft bearbeitet schon seit vielen Jahren Forschungsprojekte zum Thema „Digitalisierung der Bau- und Immobilienwirtschaft“. Zur Bearbeitung des Forschungsprojektes bedarf es eines interdisziplinär zusammengesetzten Projektteams, welches aus verschiedenen Stakeholdern zum Themengebiet besteht. Zu den Praxispartnern gehören der Verband Bauindustrie Nordrhein-Westfalen, Derichs und Konertz GmbH & Co. KG, Kondor Wessels, das Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal sowie Hülskens Wasserbau GmbH & Co. KG. Die Praxispartner unterstützen das Forschungsprojekt dabei in der Rolle als Interviewpartner und stellen Gesprächsteilnehmende zur Verfügung. Darüber hinaus soll das erarbeitete Arbeitsmodell im weiteren Verlauf mithilfe der Praxispartner erprobt und validiert werden.

Abbildung 2: Praxispartner im Projekt „Moderne Bauleitung“



Quelle: Praxispartner

Zudem haben weitere Unternehmen das Forschungsprojekt im Rahmen von Experteninterviews unterstützt. Hierzu gehört die folgende Aufzählung:

- Architektenkammer NRW
- Alho Unternehmensgruppe
- Berufsgenossenschaft Bau
- Ed. Züblin AG
- Glöckle SF-Bau GmbH
- Hagedorn Management GmbH
- Hagedorn Straßen- und Tiefbau GmbH
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.

-
- Bernhard Heckmann GmbH & Co. KG
 - Heitkamp & Hülscher GmbH & Co. KG
 - Hering Bau GmbH & Co. KG
 - Bernhard Heckmann GmbH & Co. KG
 - Hülskens Wasserbau GmbH & Co. KG
 - Implenia Hochbau GmbH
 - Ingenieurplan Siebel GmbH
 - Jökel Bau GmbH & Co. KG
 - Kögel Bau GmbH & Co. KG
 - Leinfelder Ingenieure GmbH
 - LIST Bau Nordhorn GmbH & Co. KG
 - Mainka Bau GmbH & Co. KG
 - Nessler Grünzig Bau GmbH
 - Partner Bau Quedlinburg GmbH
 - RKW Kompetenzzentrum
 - Ingenieurplan Siebel GmbH
 - Trapp Architekten
 - Vermeulen-Linden

1.5 Verlängerung des Forschungsprojektes

Im Laufe des Forschungsprojektes sind Potenziale zur weiterführenden Betrachtung deutlich geworden. Zum einen ergibt sich keine intuitive Handhabung der Arbeitsmodule für die KMU. In ihrer derzeit vorliegenden Version geht die Benutzerfreundlichkeit nicht über die reine Inhaltliche Empfehlung hinaus. Zum anderen wird zum jetzigen Zeitpunkt keine Beeinflussung der Module untereinander untersucht, lediglich deren grundsätzliche Praktikabilität. Unter diesen Gesichtspunkten wurde das Forschungsvorhaben „Moderne Bauleitung“ um drei weitere Arbeitspakete aufgestockt. Die Inhalte der folgenden Arbeitsmodelle ist anhängig ab Arbeitspaket E zu entnehmen.

Gliederung des Forschungsprojektes

Bauleitungsaufgaben werden in der Regel durch männliche Beschäftigte übernommen. Obwohl auch Frauen alle Anforderungen für eine Tätigkeit in der Bauleitung erfüllen, ist die Anzahl weiblicher Baustellenführungskräfte sehr gering. Angesichts des sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangels im Baugewerbe wird das Potenzial vieler Architektinnen und Bauingenieurinnen nicht genutzt. Zusätzlich wird der Beruf für Männer, die Wert auf freie Zeit legen, zunehmend unattraktiver.

Das gegenständliche Forschungsvorhaben betrachtet die Gründe für die ablehnende Haltung von Nachwuchskräften gegenüber einer Tätigkeit in der Bauleitung bei Hochbauprojekten und entwickelt ein Modell, das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Bauleitung fördert. Gleichzeitig werden die Standpunkte von KMU hinsichtlich der Beschäftigung von Frauen in der Baustellenleitung bei Hochbauprojekten betrachtet und Maßnahmen zur Steigerung der Akzeptanz weiblicher Baustellenführungskräfte in diesen Unternehmen in das Modell mit aufgenommen. Das zu entwickelnde Modell nutzt hierfür die Möglichkeiten der Digitalisierung, die vor 10 Jahren noch nicht gegeben waren. VPN-Zugänge, Videokonferenzen oder Webcams bieten die Möglichkeit, trotz physischer Abwesenheit die Geschehnisse auf der Baustelle mitzuverfolgen. Diese technischen Innovationen werden genutzt, um neue Formen der Arbeitsorganisation in der Bauleitung umzusetzen. Die Umsetzung des Projekts erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Bauindustrieverband NRW.

Das Forschungsprojekt gliedert sich in vier Arbeitspakete. Die Pakete bauen aufeinander auf und sind so konzipiert, dass mit geringem zeitlichen Aufwand eine möglichst hohe Wirkung für KMU erzielt wird. Das Projekt ist auf eine Dauer von 24 Monaten ausgelegt. Die Pakete werden nachfolgend im Detail erläutert.

Im Kern des gegenständlichen Forschungsprojekts werden folgende Fragen beantwortet:

- » Wie können mehr Absolventinnen der Studiengänge Architektur und Bauingenieurwesen für die Bauleitung gewonnen werden?
- » Wie kann durch attraktive Arbeitsmodelle für die Bauleitung ein positiver Effekt für die Baubranche erzielt werden?
- » Wie können die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, um in der Bauleitung ein flexibleres Arbeitsumfeld zu schaffen?

Arbeitspaket A

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird zunächst eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Die Struktur der Arbeitsbedingungen von Bauleitenden bei Hochbauprojekten sowie die geringe Anzahl von Frauen in diesem Beschäftigungsfeld sind bereits bekannt. Die konkreten Gründe, die dazu führen, dass Frauen keine Tätigkeit in der Bauleitung aufnehmen, sind bislang genauso unklar, wie die Gründe dafür, dass moderne Arbeitsformen bislang in der Bauleitung im geringen Maße vertreten sind. Um die Einstellung von Studierenden zur Bauleitung zu erfragen, werden die Studierenden und Absolvierenden der Studiengänge Bauingenieurwesen und Architektur an der Bergischen Universität Wuppertal befragt. Bei jährlich ca. 750 Studienanfängenden kann auf eine große Anzahl potenziell angehender Bauleitenden zurückgegriffen werden. Bei der Befragung stehen Fragestellungen zum Eindruck von der Bauleitungstätigkeit sowie Gründe, nicht in der Bauleitung einzusteigen, im Vordergrund. Der Fokus der Befragung wird auf den Hochbau gelegt. Neben der Perspektive der potenziellen Bauleitenden wird auch die der einstellenden Unternehmen untersucht. Über eine Online-Befragung der Mitgliedsunternehmen, der am Projekt beteiligten Verbände, können ca. 800 Unternehmen aus der Bauwirtschaft erreicht werden. Zusätzlich zur breit angelegten Online-Umfrage wird mit qualitativer Methodik in die Tiefe

gearbeitet. Hierzu werden Interviews mit Bauleitenden und mit Geschäftsführenden von KMU durchgeführt. Die am Projekt beteiligten KMU wurden für eine Zusammenarbeit gewonnen, da sie bereits Frauen in der Baustellenführung beschäftigen, sich aktiv um eine höhere Frauenquote in Führungspositionen bemühen und eigene Fördermaßnahmen in diesem Bereich gestartet haben. Die Interviewteilnehmenden werden nach vorab festgelegten Kriterien ausgewählt, wie beispielsweise Aufgabenbereiche, Berufserfahrung, Anteile der Frauen in Führungspositionen etc.

ÜBERSICHT ARBEITSPAKET A: BESTANDSAUFNAHME/ ERSTELLUNG DER UMFragen

- Untersuchung des Tätigkeitsprofils der Bauleitung
- Befragung von Studierenden der Fachrichtungen Architektur und Bauingenieurwesen
- Befragung von Geschäftsführenden und Bauleitenden von Bauunternehmen sowie Experten aus der Bauwirtschaft

Arbeitspaket B

Arbeitspaket B beinhaltet die Auswertung der Online-Umfrage mit Studierenden, sowie die Auswertung der Experteninterviews. Abschluss des Arbeitspaketes ist die Verknüpfung der Ergebnisse beider Umfragen und die Analyse der Potentiale für Studierende mit den Ergebnissen aus der Befragung mit den Expert*innen.

ÜBERSICHT ARBEITSPAKET B: AUSWERTUNG DER UMFragen

- Auswertung der Online-Befragung von Studierenden
- Auswertung der Befragung von Geschäftsführenden und Bauleitenden sowie Experten

Arbeitspaket C

Aufbauend auf den Ergebnissen der Arbeitspakete A und B werden innovative Möglichkeiten untersucht, um unter anderem Elternzeit, Teilzeit und flexible Arbeitszeitmodelle in der Bauleitung zu ermöglichen. Dabei werden sowohl die Anforderungen der KMU an Wirtschaftlichkeit als auch die ermittelten Bedürfnisse der potenziellen Bauleitenden beachtet. Im Rahmen der Modellentwicklungen werden Arbeitshilfen für KMU formuliert, die bei der Umsetzung der neuen Arbeitsorganisationsformen unterstützen.

ÜBERSICHT ARBEITSPAKET C: ARBEITSMODELLENTWICKLUNGEN

- Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Integration von adaptierten Arbeitsmodulen für den Beruf der Bauleitenden

Arbeitspaket D

In Arbeitspaket D werden die entwickelten Handlungsempfehlungen einzelnen Modellen zugeordnet und diese werden bei Bauunternehmen validiert. Ergebnisse sind die Erfahrungsberichte sowie die Umsetzungsmöglichkeiten der einzelnen Schwerpunkte.

ÜBERSICHT ARBEITSPAKET D: MODELLVALIDIERUNG BEI KMU

In Phase 4 werden die Modelle mit folgenden Arbeitsschritten erprobt:

- betriebsindividueller Zuschnitt
- Implementierung
- Prozessbegleitung
- begleitende Evaluation

Arbeitspaket E

Um die Modelldaten besser zu verknüpfen und auch deren Ausprägungen und Umsetzbarkeit auf verschiedene Unternehmensformen abzustimmen, werden die KMU in sinnvolle Kategorien eingeteilt. Dabei werden beispielsweise Bausparten, Mitarbeiteranzahl, Auftragsvolumen etc. berücksichtigt und unter verschiedenen Merkmalsausprägungen betrachtet. Dazu soll eine Umfrage entwickelt werden, um zu untersuchen, welche Arbeitsmodule in welcher Ausprägung in den Unternehmen möglich sind. Auch sollen weitere Experteninterviews geführt werden, um eine Implementierung auf Unternehmensebene zu prüfen und auch kulturelle und monetäre Bewertungen der Unternehmen einfließen zu lassen. Die Abfrage der tatsächlich angebotenen und genutzten Arbeitsmodule innerhalb der Unternehmen ist hier von zentralem Interesse.

Arbeitspaket F

Die Auswertung und Verknüpfung der Erkenntnisse stehen im Fokus. Hier sollen die gesammelten Daten und Erhebungen genutzt werden, um die einzelnen Arbeitsmodule untereinander zu verknüpfen und Abhängigkeiten und Synergien herauszustellen. Insbesondere die Auswirkungen der verschiedenen Merkmalsausprägungen der KMU auf die Implementierung und Ausprägung der einzelnen Arbeitsmodule soll herausgestellt werden, um eine klare Grundlage für die Optimierung der Handlungsempfehlung zu bilden.

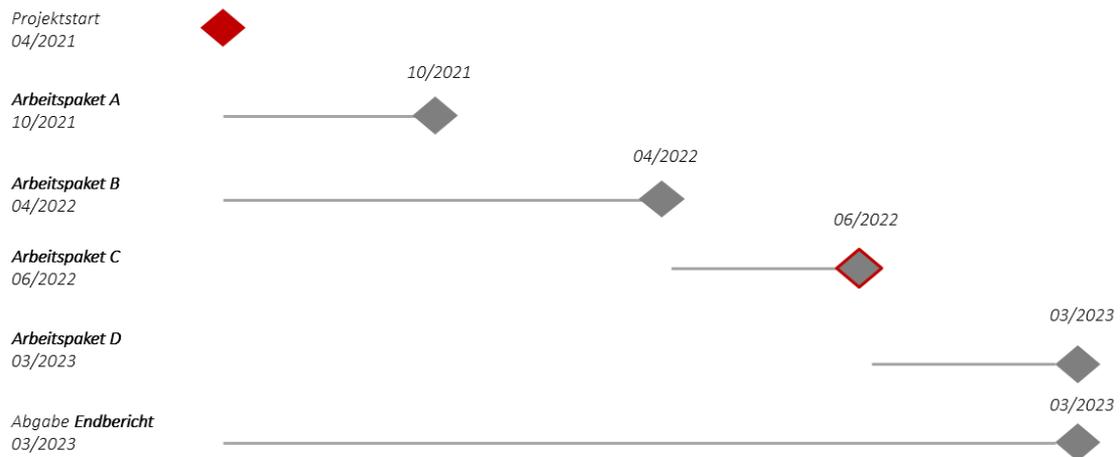
Arbeitspaket G

Abschließend soll sich ein weiteres Arbeitspaket G damit beschäftigen, ein benutzerfreundliches Tool, beispielsweise als Web-Oberfläche, zu entwickeln, welches auf diesen Grundlagen aufbaut. Das Tool soll über die zuvor genannten Merkmalsabfragen zu Unternehmensform, Aufbau und Strukturierung den KMU direkte Umsetzungsmöglichkeiten in einer passenden Ausprägung empfehlen. Ziel ist es also, die bereits entwickelten Arbeitsmodule mithilfe eines Tools in eine dynamische, unternehmensspezifische und vor allem benutzerfreundliche Handlungsempfehlung umzuwandeln, um so, trotz der hohen Individualität der Unternehmen in der Baubranche, alle gleichermaßen anzusprechen. Der Transfer der erarbeiteten Arbeitsmodule soll so Unternehmen wie Mitarbeitern helfen, sich zu informieren, welche Möglichkeiten zur Arbeitsflexibilisierung und Attraktivitätssteigerung bestehen. Empfehlungen zum Umsetzen sowie tiefgreifende Informationen sollen vereinfacht dargestellt werden und wenn nötig durch entsprechende Verknüpfung referenziert werden.

Arbeitspaketzeitplanung

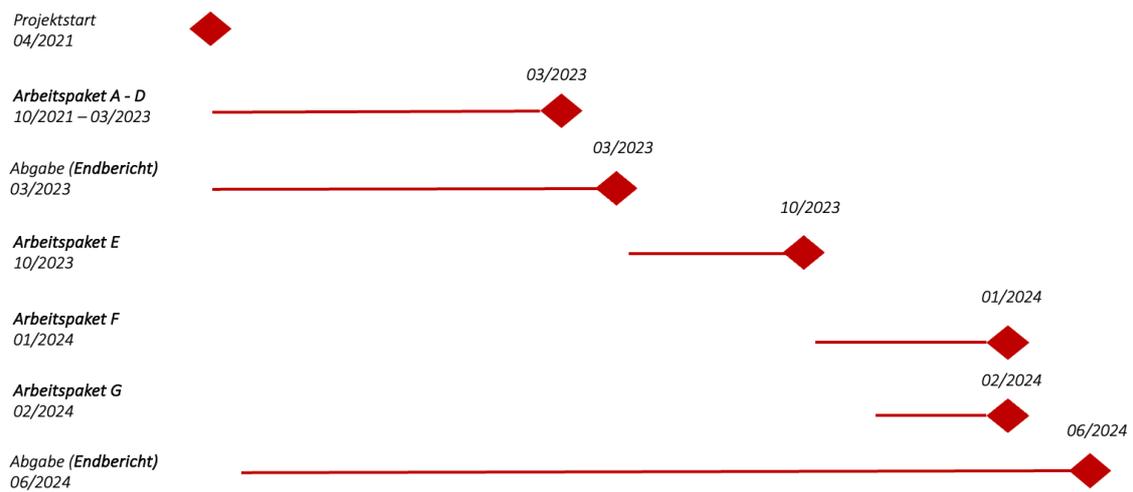
Die Umsetzung der vorgenannten Arbeitspakete baut aufeinander auf. Die in Abbildung 3 dargestellte Terminalschiene zeigt die Abfolge der Arbeitspakete im aktuellen Bewilligungszeitraum vom 01.04.2021 bis zum 31.03.2023. Die Abbildung 4 zeigt den zeitlichen Ablauf der Arbeitspakete E – G.

Abbildung 3: Zeitplan der Arbeitspaketumsetzung Arbeitspaket A – D



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4: Zeitplan der Arbeitspaketumsetzung Arbeitspaket E – G



Quelle: Eigene Darstellung

Vorangegangene wissenschaftliche Forschungsprojekte

Bereits im Jahr 2012 beschäftigte sich das Lehr- und Forschungsgebiet für Baubetrieb und Bauwirtschaft der Bergischen Universität unter Leitung von Prof. Helmus mit der Thematik des Nachwuchskräftemangels in der Bauleitung und der Verbesserung der Arbeitssituation in diesem Beruf. Im Forschungsprojekt „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellenführungskräften – 1 (EBBFü1)“ wurden erstmals die zeitlichen, psychischen und sozialen Belastungen der Bauleitungstätigkeit untersucht. Aufbauend auf den Ergebnissen wurden verschiedene Handlungshilfen für KMU entwickelt, die jeweils an Problemstellen in der Bauleitungstätigkeit angreifen. Mentoring, Qualifizierung, Prozessoptimierung und Personalbindung waren Schwerpunkte der Handlungshilfen. Um insbesondere die hohe Arbeitsbelastung der Bauleitung zu senken, wurde in einem Folgeprojekt (EBBFü2) eine Weiterbildung zur Assistenz der Bauleitung entwickelt. Die Bauleitungsassistenz soll die Baustellenführungskräfte entlasten, indem sie organisatorische, kaufmännische und baubetriebliche Aufgaben vorbereitet, erledigt oder der Bauleitung zuarbeitet. Vergleichbar ist die Idee mit den Aufgaben einer*in zahnmedizinischen Fachangestellten oder Rechtsanwaltsfachangestellten zur Entlastung von Zahnärzt*innen und Anwalt*innen. Um den Nachwuchs optimal auf die Tätigkeiten der Bauleitung vorzubereiten, wurde an der Bergischen Universität Wuppertal zudem ein berufsbegleitender Studiengang „Master of Business Engineering“ entwickelt. Unter den Schlagworten „Führung, Prozesse, Technik“ werden die Besonderheiten und Anforderungen der Bauleitung unter einem prozessualen Ansatz praxisnah gelehrt. Die bisherigen Bemühungen der Forschungsprojekte, dem Nachwuchskräftemangel entgegenzuwirken und die Arbeitssituation der Bauleitung zu verbessern, werden mit der gegenständigen Forschungsidee weiter vorangetrieben.

Weitere Vorstudien aus der Wissenschaft sind hier zu nennen und zu untersuchen. Die Forschungsprojekte „Chancengleichheit am Arbeitsplatz“ [BMAS], „Frau am Bau – Architektinnen in der Bauleitung“ [Universität Siegen], „Frauen in der Architektur“ [TU München], „EBBFü“ – [LuFGBB – Bergische Universität Wuppertal], „Assistenz der Bauleitung“ [LuFGBB – Bergische Universität Wuppertal] sowie diverse Abschlussarbeiten am LuFGBB BUW sind die Basis der Erarbeitung dieses Forschungsvorhabens und die Ergebnisse werden nachfolgend erläutert.

Vorstudien aus der Wissenschaft

Nachfolgend werden drei wissenschaftliche Studien in dem Themenbereich Bauleitung und Gleichberechtigung in der Bauwirtschaft dargestellt.

Die Untersuchung der Universität Siegen ergab, dass Frauen erschwert Zugang zu Bauleitungspositionen haben. Von Bauleitenden werden unterschiedliche Führungsqualitäten erwartet, sie sollen belastbar sein, unangenehme Konflikte aushalten und sich auf der Baustelle durchsetzen können. Die These, dass Architekt*innen wegen Vorurteilen gegenüber ihren Fähigkeiten abgelehnt werden, ist laut der Untersuchung nicht haltbar. Vielmehr kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die fehlende Ausbildung von persönlichen Kompetenzen und eine Vorbereitung auf eine bauleitende Position im Studium verantwortlich sind.^{1 2} Bei einer Studie der TU München sind Architekt*innen, nach Ansicht der Interviewteilnehmenden, gesellschaftlich hoch angesehen. Die Reaktionen auf den Beruf sind meist positiv, und Außenstehende gehen davon aus, Architekt*innen seien in einem vielseitigen, kreativen Berufsfeld tätig und erhalten dafür eine gute Bezahlung. Dabei entsteht ein gesellschaftliches Bild von Architekt*innen als allwissende Schöpfer*innen und Problemlöser*innen. Für Architekt*innen entwickelt sich

¹ vgl. Studie TUM Frauen in der Architektur S. 36 f.

² vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 37.

dies zu einer Herausforderung, die im Interviewausschnitt auch anklingt: Sie stehen unter großem Druck diesem Bild gerecht zu werden. In einem anderen Interview wird deutlich, dass diese idealisierte Vorstellung während des Studiums entsteht und mit dem Berufseinstieg oft enttäuscht wird.³

Chancengleichheit am Arbeitsplatz [BMAS]

Eine Forschungskoooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) veröffentlichte 2016 einen Bericht zur Chancengleichheit am Arbeitsplatz. Der Bericht basiert auf einer durch das Linked Personnel Panel durchgeführten Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ in den Jahren 2012/2013 und 2014/2015⁴ in Betrieben und mit den im Betrieb Beschäftigten. An der Befragung nahmen 1.219 Betriebe mit insgesamt 7.508 Beschäftigten teil.⁵ Die Studie beinhaltete die Themengebiete Mitarbeitervergütung, Unternehmenskultur und erfasst zum anderen detaillierte Informationen zu Rekrutierung und Mitarbeiterqualifizierung. Bei den Befragten sind 60 Prozent der Frauen in Vollzeit und 40 Prozent in Teilzeit beschäftigt. Bei den Männern betrug die Vollzeitbeschäftigtenquote 97 Prozent.⁶ Die befragten Frauen arbeiteten zu 79 Prozent⁷ im medizinischen Bereich und in der nicht-medizinischen Gesundheit. In den Unternehmensbereichen wie Dienstleistungen/Service, Vertrieb/Marketing und Produktion sind mehr Männer als Frauen vertreten.⁸

Der Bericht verfolgt das Ziel, Hemmnisse und Maßnahmen für die Chancengleichheit am Arbeitsplatz darzustellen. Bei dem Themenschwerpunkt „Führungskraft“ werden Persönlichkeitsunterschiede zwischen Männern und Frauen deutlich. Die Studie sagt, um eine Führungsposition vollständig wahrnehmen zu können, muss eine gewisse Risikobereitschaft vorhanden sein, welche bei Frauen im Vergleich zu Männern im geringeren Maße vorhanden ist. Zudem ist ein Drang nach Selbstwirksamkeit notwendig, wobei die befragten Frauen im Durchschnitt weniger mit Herausforderungen umgehen können als die befragten Männer.⁹ Persönliche Entscheidungen der Bildungs- und Berufswahl schränken ein oder verbessern die Möglichkeiten, eine Vorgesetztenfunktion geschlechtsunabhängig zu ergreifen.¹⁰ Die Studie zeigt, dass teilzeitarbeitende Frauen eine sehr viel geringere Wahrscheinlichkeit haben, eine Vorgesetztenfunktion zu übernehmen, als Männer in Vollzeitarbeit, und Frauen mit Kindern im Vergleich zu vollzeitarbeitenden Männern mit Kindern eine geringere Wahrscheinlichkeit haben, Vorgesetzte zu sein.¹¹ Laut der Studie werden Maßnahmen zur Personalentwicklung, wie beispielsweise die berufliche Weiterbildung oder Mitarbeitergespräche, von den befragten Frauen im Durchschnitt weniger wahrgenommen. Bei teilzeitbeschäftigten Frauen ist die Wahrscheinlichkeit noch geringer. Diese nehmen wesentlich seltener an Weiterbildungen teil als vollzeitbeschäftigte Männer. Zudem bekommen Frauen ohne Vorgesetztenfunktion seltener ein Angebot vom Arbeitgeber und nehmen somit seltener an Weiterbildungskursen teil.¹² Die Studie macht deutlich, dass teilzeitbeschäftigte Frauen und Frauen ohne Vorgesetztenfunktion vom Arbeitgeber weniger gefördert werden als vollzeitbeschäftigte Männer.

Seit 2012 hat sich der Anteil der großen Betriebe mit dem Ziel, Frauen in Führungspositionen zu bringen, erhöht. Bei den kleineren Betrieben ist jedoch ein kleiner Rückgang zu vermerken.¹³ Hieraus ergibt sich, dass 71 Prozent der kleinen Betriebe weder 2012 noch in 2014 das Ziel hatten, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Nur 7 Prozent der kleinen Betriebe verfolgen dauerhaft dieses Ziel.¹⁴

³ vgl. Studie TUM Frauen in der Architektur S. 45.

⁴ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 3.

⁵ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 4.

⁶ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 5.

⁷ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 6.

⁸ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 7.

⁹ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 10.

¹⁰ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 8.

¹¹ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 9.

¹² vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 11.

¹³ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 16.

¹⁴ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 18.

Hier gibt es beispielsweise Hemmnisse, dass die Betriebe die zu besetzenden Positionen ausschließlich nach Qualifikationen besetzen und der Mangel an Frauen in der Branche der Grund für das Nicht-Verfolgen dieses Ziels ist. Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen sind die Nutzung von flexiblen Arbeitszeiten, die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten und das Anbieten von speziellen Weiterbildungskursen¹⁵. Zudem setzen einige kleinere Betriebe auf Mentoring-Programme.¹⁶

Fazit der Studie ist, dass teilzeitbeschäftigte Frauen und Frauen ohne Vorgesetztenfunktion im Gegensatz zu Männern benachteiligt werden, der Anteil von Frauen in Führungspositionen sehr gering ist¹⁷ und Geschlechterunterschiede für die Bereiche Arbeitsvolumen, Löhne und Gehälter und die Karrierepositionen bestehen.¹⁸ Zudem machen die Analysen deutlich, dass in Betrieben, die das Ziel der Frauenförderung in Führungspositionen verfolgen, mit Männern deutlich häufiger Mitarbeitergespräche geführt werden als mit Männern, welche in Betrieben arbeiten, die nicht das Ziel verfolgen, den Anteil der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.¹⁹

Für die Arbeit in der Bauleitung sollte im Rahmen dieser Forschungsarbeit geklärt werden, inwieweit die Möglichkeit besteht, das Arbeitsverhältnis in Vollzeit oder Teilzeit wahrzunehmen, und ob es Mitarbeiter*innen gibt, die Teilzeiterfahrungen haben. Zudem ist der Anteil der Frauen im Tätigkeitsfeld der Bauleitung zu untersuchen. Die Bildungs- und Berufswahl wird als chancengleich angesehen. Bei der beruflichen Weiterbildung sollte untersucht werden, inwieweit der Arbeitgeber beschäftigten Personen Angebote unterbreitet und wie oft diese wahrgenommen werden und mit welchen Themenschwerpunkten. Zudem ist herauszuarbeiten, ob Mitarbeitergespräche geführt werden, ob diese schriftlich festgehalten und Zielvereinbarungen verfolgt werden. Zudem ist zu klären, ob es in den Unternehmen Zielvorgaben für Frauen in Führungspositionen gibt und ob Hemmnisse oder Maßnahmen zur Zielverfolgung formuliert wurden. Bezüglich Stellenausschreibung/-besetzungen ist zu hinterfragen, ob ausschließlich nach der Bewerberqualifikation entschieden wird oder ob weitere Themen Beachtung finden. Zudem sollten für das Berufsfeld Bauleitung die Persönlichkeitsunterschiede zwischen Männern und Frauen bezüglich der Risikobereitschaft und dem Grad der Selbstverwirklichung untersucht werden.

Frau am Bau – Architektinnen in der Bauleitung [Universität Siegen]

Das Lehrgebiet Bauökonomie und Baumanagement von Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld der Universität Siegen veröffentlichte 2012 den Forschungsbericht „Maßnahmen in der Hochschullehre zur Steigerung des Architektinnenanteils in der Bauleitung“ mit dem Arbeitsprojekttitel „Frau am Bau – Architektinnen in der Bauleitung“. Der Forschungsbericht zeigt auf, dass in den letzten Jahren die Zahl der weiblichen Bauabsolvierenden gestiegen ist. Im Jahre 2010 betrug der Anteil der Architekturabsolventinnen 54 Prozent, ein Jahr später 59 Prozent. Laut einer aktuellen Statistik der Bundeshandelskammer sind aber nur 26 Prozent der praktizierenden Bauarchitekten Frauen.²⁰ Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde eine Umfrage mittels Fragebogen bei Studierenden und Absolvierenden bezüglich des Berufsbildes, der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben und der bisherigen Berufserfahrungen durchgeführt. Die Architekturfakultäten der Universitäten Siegen, Hannover, Aachen und Wuppertal nahmen mit insgesamt 106 Studierenden-Fragebögen, 131 Absolvierenden-Fragebögen sowie 15 Telefoninterviews an der Befragung teil²¹, mit einem Hauptanteil von weiblichen Befragten.²² Ergebnis der Umfrage ist, dass ein entscheidende Punkte für die Berufswahl eine vorherige Ausbildung oder ein Praktika sind.²³ Bei

¹⁵ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 1.

¹⁶ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 20.

¹⁷ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 1.

¹⁸ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 2.

¹⁹ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 22.

²⁰ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 5.

²¹ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 8.

²² vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 9.

²³ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 15.

den befragten Architektinnen, die zwischen Kind und Karriere stehen, wird ein Angestelltenverhältnis in Teilzeit oder die Selbstständigkeit als Architektin bevorzugt, damit die Integration von Familie und Beruf erleichtert wird. Hemmnisse einer Vollzeitbeschäftigung bei den Tätigkeiten von Architekt*innen im Hinblick auf eine mögliche Familienplanung sind die Anwesenheitspflicht im Büro, kurzfristige Termine außerhalb der Kinderbetreuungszeiten sowie unerwartete und verlängerte Arbeitsstunden.²⁴ Bei dem Themenschwerpunkt "Bauleitung in der Hochschullehre" wird durch die Befragung deutlich, dass die Vermittlung von Bauleitungsthemen im Studium nur in einem geringen Maße erfolgt. 83 Prozent der Studierenden und 71 Prozent der Absolvierenden schätzen den Anteil der Bauleitung im Studium mit 0 bis 10 Prozent ein. 35 Prozent der Absolvierenden bewerten den Anteil der Bauleitung im Studium mit bis zu 10 Prozent.²⁵ Bei der Frage, welche Fähigkeiten praxisrelevant seien, wurden von 17 Prozent der Absolvierenden „Entwurf“ und „Baukonstruktion“ geantwortet. Die Fähigkeiten werden laut den Absolventen jedoch nicht durch das Studium erlernt, sondern durch Praxiserfahrung. Bei der Frage, ob Männer oder Frauen geeignet für die Bauleitung sind, sieht die Mehrheit der Befragten keinen Unterschied.²⁶ Bei Betrachtung der Verteilung von weiblichen Professorinnen in der universitären Lehre wird deutlich, dass weibliche Vorbilder fehlen.²⁷ In der universitären Lehre im Baubereich unterrichten insgesamt nur 27 Professorinnen im Fach entwerfen, 19 im Themenschwerpunkt "Baukunst und Theorie der Architektur" und eine Professorin im Fach "Bauorganisation und Baubetrieb".²⁸ Fazit des Forschungsberichtes ist es, dass das Tätigkeitsfeld der Bauleitung von den Befragten geschlechtsneutral gesehen wird. Innerhalb der Gesellschaft wird das Bild von der Bauleitung vermittelt, mit Problemen konfrontiert zu werden, womit vermittelt wird, dass von den Studierenden oder Absolventen für den Beruf die Fähigkeit von Durchsetzungsvermögen benötigt wird. Führungskompetenzen sind kein Bestandteil der Lehre, und die Studierenden sagen aus, dass auch durch Praktika diese Fähigkeiten nicht vermittelt werden. Die Befragten geben an, dass das Themenfeld Bauleitung durch die Lehre und Praktika mehr gefördert werden soll und die durch die Architektenkammer NRW erstellte internetbasierte Praktikums-Plattform ein gutes Bindeglied für die wissenschaftliche Ausbildung und der Praxis ist.²⁹ Die fehlende Vorbereitung auf das Berufsbild „Bauleiterin“ in der Ausbildung von Architektinnen an Hochschulen, gepaart mit gesellschaftlichen Vorbildern, hat zu einer internen Ablehnung der Rolle des Baumanagements geführt. Dies geht vor allem durch die mangelnde Ausbildung hervor.³⁰

Mit Fokus auf die vorliegende Forschungsarbeit ist zu überprüfen, inwieweit die Wahl einer Vollzeit-oder Teilzeitbeschäftigung im Tätigkeitfeld der Bauleitung möglich ist und welche Hemmnisse für die Vereinbarkeit zwischen Fürsorge- und Erwerbsarbeit bestehen. Zudem sind weibliche und männliche Vorbilder in der universitären Lehre und in der Bauleitung für die Absolventen darzustellen.

Frauen in der Architektur [TU München]

Die Vorstudie „Frauen in der Architektur“ der Technischen Universität München befasst sich mit der Geschlechtergerechtigkeit in der Architektur. Hierfür wurde untersucht, warum Architektinnen „[...] nicht in ihrem Beruf ankommen bzw. dort in nicht in Führungspositionen gelangen.“³¹ Da die Bauleitung eine mögliche Führungsposition für Absolvent*innen darstellt, bildet diese Studie eine Grundlage für das vorliegende Forschungsprojekt „Moderne Bauleitung“. Auffallend ist die fehlende (separate sowie digitale) Erfassung der Eintritte von Architekt*innen in deutsche Architektenkammern, Architekturbüros

²⁴ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 19.

²⁵ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 29.

²⁶ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 32.

²⁷ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 36.

²⁸ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 37.

²⁹ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 50.

³⁰ vgl. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld 2012, S. 7.

³¹ Studie TUM Frauen in der Architektur S. 5

und Architekturfakultäten.³² Obwohl die Anzahl an Architekt*innen in Deutschland verglichen mit anderen europäischen Ländern relativ hoch ist (Platz 7 von 25), ist der Frauenanteil vergleichsweise niedrig (Platz 15 von 25). Die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ist hierfür jedoch nicht ausschlaggebend, da in Ländern mit wenig staatlicher Unterstützung in der Familienbetreuung der Anteil der Architektinnen besonders hoch ist, in solchen mit ausgeprägter Familienpolitik vergleichsweise niedrig.³³

Der Architekturberuf ist mit einer hohen Verfügbarkeit, zeitintensiven Aufgaben und großen Ansprüchen verbunden, sodass der Wunsch nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf einer Entweder-Oder-Entscheidung gleichkommt.³⁴ Gleichwohl wählen Frauen aus verschiedenen Gründen eher eine Anstellung in einer Behörde als die selbstständige Arbeit oder die Arbeit im Architekturbüro. Diese Gründe lassen sich alle auf die bessere Vereinbarkeit von Fürsorge- und Erwerbsarbeit zurückführen (erleichterter Wiedereinstieg, geringeres Risiko, Überstundenabbau, geregelte Arbeitszeiten).³⁵ Darüber hinaus fehlt es im Bereich Architektur an weiblichen Vorbildern in Führungspositionen.³⁶

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Bereich der Architektur ebenso wie in der Bauleitung neue, sozialverträgliche Arbeitsmodule gefordert werden, die die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ermöglichen.³⁷

EBBFü – [LuFG BB – Bergische Universität Wuppertal]

Das Projekt „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellen-Führungskräften“, kurz EBBFü, ist ein gemeinsames Projekt der Bergischen Universität Wuppertal, des Berufsförderungswerkes der Bauindustrie NRW e. V., der Conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH sowie der Baugewerblichen Verbände Nordrhein (Assoziierter Partner). Die Basis des Projekts bilden quantitative und qualitative Befragungen, die die Stressoren im Berufsfeld „Baustellen-Führungskraft“ erfassen. Darauf aufbauend wurden fünf Felder (Personalentwicklung/-management, Organisationsentwicklung, Weiterbildung, Mentoring, Assistenzmodell) definiert, deren Umsetzung zu einer langfristigen Entlastung der Baustellen-Führungskräfte führen soll. Ziel des Projekts war die Verbesserung der Arbeitsplatzsituation von Baustellen-Führungskräften, die Stärkung der wirtschaftlichen Lage von KMU und die Verringerung des Nachwuchskräftemangels.

Das Projekt „EBBFü“ dient durch die bereits erfolgten Befragungen dem vorliegenden Forschungsprojekt als Grundlage. Dabei ist auffällig, dass ein Großteil der befragten Baustellen-Führungskräfte männlich ist und deutscher Nationalität angehört, was für die Notwendigkeit und die angestrebten Ziele des vorliegenden Forschungsprojektes spricht.³⁸ Rund ein Fünftel der befragten Baustellen-Führungskräfte ist mit der beruflichen Situation nicht zufrieden, wobei die Änderungswünsche sich zumeist auf die Arbeitszeit, das Arbeitspensum und dem damit einhergehenden Zeit- und Kostendruck beziehen.³⁹ Als Konsequenz hieraus wird eine Reorganisation und ein verändertes Image der Baubranche gefordert.⁴⁰ Ergebnis des „EBBFü“-Projekts ist eine Weiterbildung zur Assistenz der Bauleitung⁴¹, die im folgenden Abschnitt thematisiert wird.

³² Studie TUM Frauen in der Architektur S. 7 f.

³³ Studie TUM Frauen in der Architektur S. 11 f.

³⁴ Studie TUM Frauen in der Architektur S. 18 f.

³⁵ Studie TUM Frauen in der Architektur S. 21 ff.

³⁶ Studie TUM Frauen in der Architektur S. 37 ff.

³⁷ Studie TUM Frauen in der Architektur S. 20 f.

³⁸ Schneller 2015b, S. 21 f.

³⁹ Schneller 2015b, S. 24 in Zusammenhang mit Schneller 2015b, S. 34 f.

⁴⁰ Schneller 2015b, S. 36 f.

⁴¹ Schneller 2015b, S. 63 ff.

Assistenz der Bauleitung

Zur Entlastung der Bauleitung ging aus dem Projekt "EBBFü" die Assistenz der Bauleitung hervor. Es handelt sich hierbei um die anerkannte Weiterbildung „Bauleitungsassistent/in – Hochbau/Tiefbau (IHK)“.⁴² Die Bauleitungsassistentin übernimmt organisatorische, kaufmännische und baubetriebliche Aufgaben für die die Bauleitung selbst überqualifiziert ist, wie bspw. die Aktualisierung der Arbeitspläne oder die Prüfung der Rechnungen von Lieferanten und Nachunternehmern.⁴³ Die Weiterbildung umfasst einen Umfang von 10 Wochen⁴⁴ und gibt sämtlichen Interessierten, darunter auch Studienabbrecher*innen eines bautechnischen Studiums, unter Erbringung gewisser Zulassungsvoraussetzungen die Möglichkeit, sich in diesem Bereich weiterzuentwickeln.⁴⁵ Durch diese Weiterbildung kann die Bauleitung nachhaltig entlastet werden, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diesem Feld deutlich verbessert.

Da die Aufgabenfelder der Bauleitung sehr fachspezifisch sind, ist es notwendig, dass delegierbare Prozesse an Personen mit dem erforderlichen Kenntnisstand übertragen werden. Im Rahmen der Bachelorarbeit von Frau Jennifer Bauer „Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Projekt-Bauleitung“ wurden die einzelnen Tätigkeiten im Arbeitsalltag der Bauleitung untersucht und ausgewertet. Die folgenden delegierbaren Prozesse können durch die Baustellenassistentin übernommen werden:

Abbildung 5: Delegierbare Prozesse in der Bauleitung⁴⁶



Quelle: Forschungsprojekt "Assistenz der Bauleitung"

Durch die Delegation von Tätigkeiten wird die Bauleitung entlastet und hat somit die Möglichkeit, konzentriert Tätigkeiten mit höherer Priorität nachzugehen. Durch die Übertragung der Kompetenz- und Handlungsverantwortung wird die Eigeninitiative des Delegationsempfängers gefördert und dieser kann seinen Horizont erweitern. Im Zuge der Kompetenzerweiterung lassen sich größere Projekte realisieren und die Effizienz der Firma wird durch das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter gesteigert.⁴⁷

Es wurde zudem untersucht, in welchen Relationen die delegierbaren Prozesse im Arbeitsalltag der Bauleitung auftreten. Zu diesem Zweck werden die prozentualen Anteile der delegierbaren Prozesse

⁴² Schneller 2015a, S. 2.

⁴³ Schneller 2015a, S. 7.

⁴⁴ Schneller 2015a, S. 11.

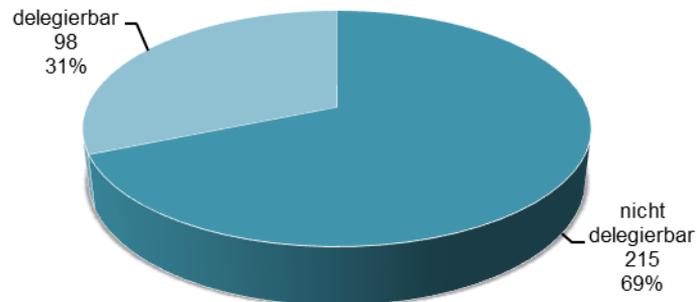
⁴⁵ Schneller 2015a, S. 8.

⁴⁶ vgl. Bauer, J.

⁴⁷ Schneller 2015a, S. 90.

insgesamt aufgezeigt. Es wird deutlich, dass über ein Viertel der anfallenden Arbeiten weitergegeben werden können.

Abbildung 6: Anteil delegierbarer Prozesse⁴⁸



Quelle: Forschungsprojekt "Assistenz der Bauleitung"

In der Untersuchung der einzelnen delegierbaren Anteile pro Tag lassen sich 31 Prozent der delegierbaren Prozesse im Vergleich mit den insgesamt angefallenen Prozessen pro Tag identifizieren. Die Aufschlüsselung lässt eine gleichmäßige Verteilung auf die einzelnen Tage erkennen. Diese Tendenz findet sich auch bei Gegenüberstellung der für die einzelnen Prozesse anfallenden Stunden pro Tag wieder, welche unter Berücksichtigung der vereinbarten Wochenstunden von acht Stunden am Tag dargestellt sind. Demnach lassen sich täglich ein bis drei Stunden der Tätigkeiten delegieren. Berücksichtigt man den Aspekt des Delegierens im Tagesablauf der Bauleitung und zieht die Summe der delegierbaren Stunden pro Tag von den angefallenen Stunden der Bauleitung ab, ist zu erkennen, dass pro Tag kaum noch Überstunden anfallen. Allerdings kann dadurch an anderer Stelle wiederum Zeitaufwand entstehen.⁴⁹

Abschlussarbeiten

In einigen Abschlussarbeiten der Bergischen Universität Wuppertal konnten weitere Lösungsansätze bzw. Parallelen zum vorliegenden Forschungsprojekt identifiziert werden.

Drei der betrachteten Arbeiten konzentrieren sich auf die psychischen Belastungen⁵⁰ bzw. Stressoren⁵¹ in der Bauleitung und den möglichen Umgang mit diesen. Neben veränderten Arbeitsmodellen dienen Zeitmanagementmethoden⁵² und Methoden zur Bewältigung von Stress⁵³ als Prävention und Vorstufe zur Notwendigkeit einer Bauleitungsassistenten⁵⁴ und veränderten Arbeitszeitmodellen.

Vier der betrachteten Arbeiten nehmen eine Zeitmessung in Begleitung der Bauleitung vor. Hierbei werden die Aufgaben der Bauleitung in Kategorien eingeteilt und zeitlich bemessen. Im Anschluss folgt jeweils eine Bewertung, welche der erfolgten Tätigkeiten bspw. im Homeoffice ausführbar ist⁵⁵.

⁴⁸ vgl. Bauer, J.

⁴⁹ vgl. Bauer, J.

⁵⁰ Bauer S. 26 ff.

⁵¹ Bamberger S. 51 ff.

⁵² Bauer S. 51 ff.

⁵³ Bauer S. 60 f.

⁵⁴ Bamberger S. 85 ff.

⁵⁵ Bspw. Schulz, S. 51 ff.

Grabacz verfolgt in der Arbeit „Tätigkeitsanalyse der Bauleitung zur erhöhten Fachkräftebindung – Untersuchung neuer Arbeitsmodelle“ als mögliche Lösung für neue Arbeitsmodelle den Ansatz des Jobsharings auf Führungskräfte-Ebene: Das sogenannte Topsharing.⁵⁶

Weitere Arbeiten vergleichen Aspekte der Bauleitung mit baufremden Branchen, die ebenfalls Projektcharakter oder ähnliche Gegebenheiten, wie beispielsweise einen rauen Umgangston⁵⁷, aufweisen. Ein zentrales Thema dieser Betrachtung ist die Rolle der Frau und die Stärkung⁵⁸. Auch hier sehen die Lösungen veränderte Arbeitsmodelle, frühzeitige Berührungspunkte mit Schüler*innen, eine bessere Darstellung in der Öffentlichkeit oder Netzwerke und Mentorenprogramme speziell für Bauleitende vor⁵⁹.

⁵⁶ Grabacz, S. 17 f. und S. 51 ff.

⁵⁷ Schäffer, S. 23 ff.

⁵⁸ Strecker und Schäffer.

⁵⁹ Schäffer, S. 71 ff.

Theoretischer Forschungsrahmen

Begriffsdefinition „Moderne Bauleitung“

Das Tätigkeitsfeld Bauleitung ist von ständiger Veränderung geprägt. Während in der Vergangenheit nur die technisch-konstruktive Umsetzung eines Bauvorhabens zu den Aufgaben eines Bauleiters gehörte, ist nun interdisziplinäres Handeln in fast allen Bereichen notwendig. Neben den typischen ingenieurtechnischen Fähigkeiten müssen die Fachkräfte zudem auf den Gebieten Recht, Wirtschaft, Unternehmensführung sowie Mitarbeiterführung Kompetenzen mitbringen.⁶⁰ Anforderungen von Auftraggebern an die Qualitäten und Ausführungsfristen steigen stetig, bei gleichbleibend oder stärker werdendem Zeit- und Preisdruck. Die voranschreitende Digitalisierung sorgt außerdem für eine Fülle an Informationsflüssen, die erfasst und verarbeitet werden müssen. Dies betrifft sowohl die Bauleitung als auch die auftraggebende und auftragnehmende Instanz, sodass sich Prozesse, Kommunikationsformen und Anforderungen immer wieder verändern. Dies führt folglich auch dazu, dass sich die Bauleitung immer neuen Aufgaben stellen muss und sich das Tätigkeitsfeld sowie das Arbeitspensum immer weiter diversifiziert.⁶¹ In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass der Workload administrativer Aufgaben immer weiter steigt und durch die Einführung neuer Kommunikationsmöglichkeiten eine ständige Erreichbarkeit vorherrscht. Ein Mangel an Vertrauen in mündliche Absprachen sorgt dafür, dass Vereinbarungen mit Auftraggebern und Nachunternehmern nur noch nach formaler Fixierung Bestand haben.⁶²

Die stetige Erweiterung der Veränderungen werden auch durch die Ergebnisse des Projekts "EBBFü" gestützt. Dieses stellt zusammenfassend fest:

„Die Herausforderungen der Arbeitswelt für die Bauleitung bestehen in

- einer **Informatisierung**, d. h. der Kommunikations- und Informationsaustausch ist nicht mehr von Ort und Zeit abhängig; moderne Kommunikations- und Informationstechniken bieten eine flexible, zeitlich uneingeschränkte sowie ortsunabhängige Informationssättigung mit einer größeren Anzahl an Kontaktmöglichkeiten. Die Folge ist eine Entgrenzung, die sowohl den Vor- als auch den Nachteil der Flexibilität bietet, und die Einfachheit des Informationsaustauschs steigert die Anzahl der Kontakte.
- einer schnellen **Technologisierung**, d. h. die Weiterentwicklungen der technischen Geräte, Baumaschinen und Bautechniken erfolgt so rasch, dass ein großer Aufwand betrieben werden muss, um auf dem aktuellsten Stand zu agieren.
- einer **Akzeleration**, d. h. die fortlaufende Beschleunigung der Arbeitsprozesse, der Kommunikationswege und der Produktionsprozesse. Die Folge ist eine steigende Komplexität der Arbeitsaufgabe bei bereits vorhandenem Kosten- und Zeitdruck.
- einer **Verrechtlichung**, d. h., dass juristische Auseinandersetzungen bzw. deren Androhung infolge des Bauprozesses stetig zunehmen. „Das gesprochene Wort“ bzw. „der Handschlag“ sind nicht mehr verbindlich, es gilt die Devise „wer schreibt, der bleibt“. Die Folge ist eine starke Zunahme der Dokumentation im Bauprozess, eine juristische Aufbereitung im Fall eines Prozesses sowie die Notwendigkeit eines fundierten juristischen Wissens auf Seiten der Bauleitungsebene.
- einer **Ökonomisierung**, d. h., dass durch den starken Kostendruck das wirtschaftliche Ergebnis eines jeden Bauprojektes die wirtschaftliche Situation des Unternehmens gefährden kann. Die Folge ist ein

⁶⁰ vgl. Schneller 2015b, S. 30.0.

⁶¹ vgl. Syben 2014a, S. 75 f.

⁶² vgl. Syben 2014a, S. 77–87 f.

detailliertes, aufwändiges Kostencontrolling und ein Innovationsreichtum im Arbeitsprozess zur Pufferung der geringen Kalkulationsansätze.“

Der Wandel der Arbeitswelten hat aus dem früheren Baumeister, der nur für die technisch-konstruktive Umsetzung des Bauwerkes zuständig war, eine interdisziplinär handelnde Bauleitung geformt, die neben den typischen ingenieurtechnischen Fähigkeiten interdisziplinär auf den Gebieten Recht, Wirtschaft, Unternehmensführung sowie Mitarbeiterführung agieren muss. Mit diesem Wandel wurde keine koordinierte und organisierte Aufgabenverteilung vorgenommen, sondern dem früheren Baumeister alle zusätzlichen Aufgaben zugeordnet.“⁶³

Ergänzend hierzu unterstreicht die Definition der Bauleitung gemäß Würfele et al. die interdisziplinären Anforderungen an das Tätigkeitsfeld Bauleitung.

„Die Bauleitung besitzt die Verantwortung für den Erfolg einer Baustelle. Sie umfasst eine Vielzahl von Einzelaufgaben und -tätigkeiten und wird von Architekt*innen und Ingenieur*innen für den/die Bauherr*in ausgeführt. Im Rahmen dieser Tätigkeit wird die Ausführung des Bauprojekts durch die ausführenden Bauunternehmen auf Übereinstimmung mit den Ausführungsplänen, der Baugenehmigung, der Leistungsbeschreibung u. a. überwacht. Die Fülle der Tätigkeiten erfordert von einem/r Bauleitenden neben den technischen Qualifikationen auch rechtliche Grundkenntnisse, um die zu erledigenden Aufgaben rechtlich richtig zu lösen. Im Bereich der Bauleitung hat der/die Architekt*in/Ingenieur*in insbesondere bei Abnahmen der Bauleistungen, Auflisten der Gewährleistungsfristen, Mangelbeseitigung, Beurteilung von Nachträgen oder Bauzeitverzögerungen zahlreiche rechtliche Voraussetzungen zu beachten. Eine weitere Anforderung an die Bauleitung liegt auch in der Kommunikation mit dem/die Bauherr*in und allen weiteren Baubeteiligten. Aus diesem kurzen Auszug der möglichen Leistungspflichten der Bauleitung wird deutlich, wie anspruchsvoll diese Tätigkeit ist. Nicht selten sind technische, juristische und kaufmännische Fachkenntnisse erforderlich.“⁶⁴

Der Umstand des Berufsbildes steht in einem starken Kontrast zu den Vorstellungen eines modernen Arbeitslebens jüngerer Generationen. Für die Führungskräfte von morgen stehen vor allem die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und das Erkennen einer Sinnhaftigkeit in ihren Tätigkeiten an erster Stelle, sodass monetäre Anreize allein schon lange nicht mehr zur Mitarbeitergewinnung und -bindung ausreichen. Die sinkende Verfügbarkeit von Arbeitskräften wandelt den Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Ein Großteil der Positionen in der Bauleitung wird aktuell durch die geburtenreiche Generation der Babyboomer (geboren 1950-1967) belegt. Diese Generation wird in wenigen Jahren den Arbeitsmarkt verlassen und deren Positionen müssen neu besetzt werden.⁶⁵ „Zeitgleich zum technologischen Wandel erleben wir momentan einen Wertewandel in der Gesellschaft. Arbeit wird immer mehr von der Sinnfrage und dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung getrieben. Unabhängigkeit, Sinnhaftigkeit und Selbstbestimmung sind die neuen Antriebsfedern der jungen Generation von Arbeitnehmern.“⁶⁶ Die „moderne Bauleitung“ soll somit das bestehende Tätigkeitsprofil einer Bauleitung verändern und durch modulare Arbeitsteilmodelle und gezielte Maßnahmen die Fortentwicklung des Berufsfeldes anstoßen und so alte Strukturen aufbrechen und den Wandel zu einer attraktiven Tätigkeit unterstützen.

⁶³ Schneller 2015a.

⁶⁴ Würfele et al. 2007, S. 1 f.

⁶⁵ vgl. Schröder 2018.

⁶⁶ vgl. Hackl et al. 2016 (Zugriff am 08. März 2022).

Berufsfeld Bauleitung

Der Beruf Bauleitung umfasst die Koordination und Leitung einer Baustelle. Die Hauptaufgaben sind die Koordination von Terminen, die Überwachung der Baustelle, die Einhaltung von Sicherheits- und Bauvorschriften und das Einteilen von Mitarbeitenden. Daneben trägt die Bauleitung die Verantwortung für die Abnahme der Baustelle, die Abgabe der Angebote und die Kalkulation des Bauvorhabens.⁶⁷ Sie müssen demnach mit Hilfe von Leistungsverzeichnissen die Einheitspreise, die Einzelkosten der Teilleistungen und damit die Angebotssumme errechnen. Bauleitende verhandeln mit den Auftraggebern, den involvierten Unternehmen, Lieferanten und den zuständigen Behörden. Dazu gehört auch die Organisation innerhalb der Aufgabenplanung. Neben diesen Bürotätigkeiten muss die Bauleitung allerdings auch vor Ort die Baustelle besichtigen und leiten. Dazu müssen die Mitarbeitenden, die vorher zum Erbringen der Bauleistung ausgewählt wurden, eingewiesen und anschließend mit Hilfe der Poliere oder Vorarbeiter angeleitet werden. Der Beruf der Bauleitung ist eine führende Tätigkeit, die vor allem durch viel Abwechslung bestimmt ist. Geprägt ist dieser Beruf nicht ausschließlich durch Büroarbeit, denn Bauleitende sind ebenso auf der Baustelle vor Ort, um die Bautätigkeit zu überwachen. Die erforderlichen Kernkompetenzen innerhalb der Bauleitung sind zusammenfassend die Leitung der Baumaßnahme, die Bauabnahme, die Baustelleneinrichtung, die Qualitätsprüfung, die Kosten/Leistungsrechnung und der Baubetrieb.

Die Aufgaben der Bauleitung sind geprägt durch die Vielfalt der unterschiedlichen Anforderungen, den raschen Wechsel der Tätigkeiten bei häufiger Erfordernis situativen Reagierens, die hohe Verantwortung für Menschen wie Sachwerte, starken Termindruck, teilweise unerwartete Entscheidungserfordernisse und den Ausgleich von unterschiedlichen Interessen, wie zum Beispiel von Bauherr*innen und Firmenleitung. Darüber hinaus ist die Bauleitung verantwortlich für die Einhaltung von Verordnungen und Vorschriften, für die Qualität der Arbeitsprozesse und -ergebnisse auf der Baustelle und damit u. a. auch für Sicherheit und Gesundheit der dort eingesetzten Mitarbeitenden. Insgesamt entscheidet die Qualität der Bauleitung als letztverantwortliche Instanz auf der Baustelle wesentlich mit über die Wirtschaftlichkeit von Bauvorhaben sowie das wirtschaftliche Ergebnis der Firma.⁶⁸ Der Arbeitsalltag der Bauleitung wird, trotz ihrer großen Bedeutung für die Bauunternehmen, häufig durch komplizierte Arbeitsorganisation, schlechte Arbeitsplatzgestaltung und soziale Rahmenbedingungen erschwert. Einbußen, wie gesundheitliche Auswirkungen und die Verringerung der Motivation, führen zur Einschränkung der Leistungsfähigkeit. Auf Seiten der Unternehmen werden durch die so induzierte Personalfluktuations unnötige Kosten verursacht und ihre Position im Kampf um die langfristig knapper werdenden Fachkräfte weiter geschwächt, also letztlich ihre Wettbewerbsfähigkeit einschränkt.⁶⁹

Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen der Bauleitung eines Wirtschaftsunternehmens, welche auf Seiten des Auftragnehmers also im Bauunternehmen tätig ist, und der Bauherren-Bauleitung (oder auch Projekt-Bauleitung), die die Interessen des/der Bauherr*in, also des/der Auftraggeber*in, vertritt.

Eine einheitliche Definition der Aufgaben, wie für den Bauherren-Bauleitenden in § 59a der Landesbauordnung NRW (BauO NRW) definiert, gibt es für die Bauleitung eines Wirtschaftsunternehmens nicht. In der Mehrheit der Fälle ist es jedoch so, dass die Bauleitung der Bauherrenschaft überwiegend für die Überwachung und Überprüfung des Bausolls und der Kommunikation zwischen Auftragnehmer und Bauherr zuständig ist, während auf die Bauleitung eines Wirtschaftsunternehmens die Aufgaben des Unternehmers nach § 59 BauO NRW delegiert werden. Demnach ist die Bauleitung verantwortlich dafür, dass die Baumaßnahme dem öffentlichen Baurecht, insbesondere den allgemein anerkannten Regeln der Technik und den Bauvorlagen entsprechend durchgeführt wird und sie die dafür erforderlichen Weisungen erteilt. Sie hat im Rahmen dieser Aufgabe

⁶⁷ vgl. Würfele et al. 2017, S. 85–86.

⁶⁸ vgl. Schneller 2012, S. 206–212.

⁶⁹ ebd.

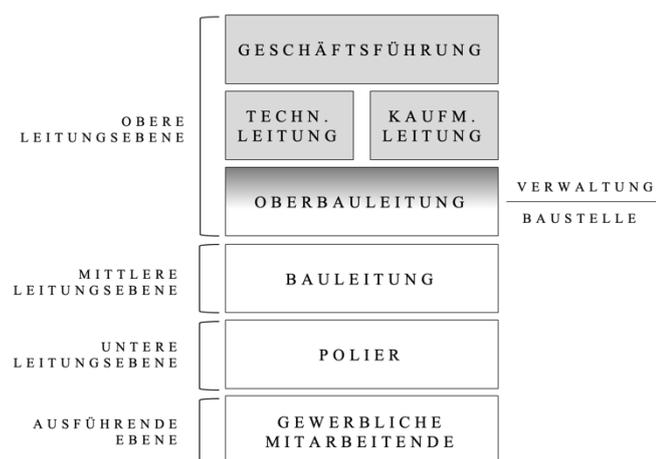
auf den sicheren bautechnischen Betrieb der Baustelle, insbesondere auf das gefahrlose Ineinandergreifen der Arbeiten der Unternehmer sowie auf die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen zu achten.⁷⁰

Neben den oben genannten externen Aufgaben, die sie über die Unternehmeraufgaben delegiert bekommt, fallen auch interne Aufgaben in ihren Zuständigkeitsbereich wie z. B. die Kontrolle von Kosten und Terminen sowie Führungsaufgaben. Die Firmenbauleitung koordiniert, kontrolliert und steuert die Vorbereitung, Ausführung und Abrechnung der zu betreuenden Bauprojekte. Die Firmenbauleitung ist sowohl für den termingerechten und wirtschaftlichen Ablauf eines Bauprojektes als auch für die Qualität der ausgeführten Leistungen verantwortlich. Als Basis für die Bauleitungsaufgaben dienen die genehmigten Bauunterlagen sowie die abgeschlossenen Verträge. Treten Störungen im Bauablauf auf, reguliert die Bauleitung diese selbstständig und eigenverantwortlich. Das Aufgabenspektrum der Firmenbauleitung ist sehr vielfältig. Sind keine zusätzlichen Fachabteilungen oder Mitarbeitende z. B. für Kalkulation, Einkauf oder Abrechnung im Unternehmen vorhanden, reicht das Spektrum von der Akquise des Projekts über die Kalkulation der Baukosten, Abwicklung des Projekts bis zur Abnahme, Abrechnung und Gewährleistung sowie im schlechtesten Fall zur juristischen Nachbereitung und gerichtlichen Auseinandersetzung. Die Firmenbauleitung ist also Jurist, Kaufmann, Manager, Qualitätsbeauftragter, Techniker und Vorgesetzter in einer Person.⁷¹

Unternehmenseinordnung

Unternehmensstrukturen eines Bauunternehmens können je nach Größe und Mitarbeiteranzahl in drei Klassen eingeteilt werden. Grundsätzlich bildet die Unternehmensführung mit dem strategischen Management die oberste Ebene ab. Die Bauleitung befindet in der oberen oder mittleren Leitungsebene. Je nach Unternehmensgröße befindet sich zwischen Geschäftsleitung in der oberen Leitungsebene noch die Oberbauleitung über der Bauleitung, welche in diesem Fall in der mittleren Leitungsebene eingeordnet wird. Die Oberbauleitung übernimmt hierbei sowohl administrative als auch operative Aufgaben. Auf die Bauleitung folgt hierarchisch in den meisten Fällen ein Polier und letztlich dessen gewerbliche Mitarbeitenden, die der Ausführungsebene zugeordnet werden.⁷²

Abbildung 7: Unternehmensstruktur in großen Bauunternehmen⁷³



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schneller

⁷⁰ vgl. BAUORDNUNG FÜR DAS LAND NORDRHEIN-WESTFALEN (BAUO NRW) 2013, vom 21. März 2013.

⁷¹ vgl. MIETH 2007, S. 16 f.

⁷² vgl. Schneller 2015a.

⁷³ vgl. Schneller 2015a, S. 13–15.

Die Unternehmensstruktur kleiner Unternehmen hängt stark von den Mitarbeitenden und ihrem Verantwortungsbereich ab. Häufig kommt es dazu zu den beiden grafisch dargestellten Mischformen.⁷⁴

Abbildung 8: Unternehmensstruktur in kleineren Unternehmen⁷⁵



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Schneller

Abbildung 9: Unternehmensstruktur in mittleren Unternehmen⁷⁶



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Schneller

Status Quo – Aktuelle Fakten

Im Jahr 2019 arbeiteten 5,7 Prozent der Arbeitnehmenden im Baugewerbe und erzielten 6,1 Prozent der Bruttowertschöpfung. Die Bauinvestitionen bildeten dabei einen Anteil von 11,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.⁷⁷ Der Wohnungsbau ist in der Baubranche die Schlüsselsparte, für die 2021 trotz der Coronapandemie eine anhaltende Nachfrage und damit weiterhin ein Wachstum prognostiziert werde.⁷⁸ Dafür werden Fachkräfte für die Bauleitung im Baugewerbe benötigt. Dennoch bleiben viele offene Stellen unbesetzt. Als Ursache ist hier der demographische Wandel anzuführen, der den

⁷⁴ vgl. Schneller 2015a, S. 13–15.

⁷⁵ vgl. Schneller 2015a, S. 13–15.

⁷⁶ vgl. Schneller 2015a, S. 13–15.

⁷⁷ vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.

⁷⁸ vgl. Zentralverband Deutsches Baugewerbe, 2020.

Fachkräftemangel entstehen ließ.⁷⁹ Obwohl das Berufsfeld der Bauleitung eine zukunftssichere Arbeit gewährt, entscheiden sich immer mehr Studierende nach dem Abschluss nicht für die Bauleitung, sondern für andere Bereiche innerhalb der Bauwirtschaft. Ebenso ist ein Rückgang bei den Einschreibungen in das Studienfach Bauingenieurwesen⁸⁰ zu verzeichnen, die diesen Fachkräftemangel verstärken.

AKTUELLE DATEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM BERUFSFELD BAULEITUNG

Zunächst wird eine Klassifizierung analog der Klassifizierung der Bundesagentur für Arbeit vorgenommen, um später die Beschäftigten geeignet abzugrenzen. Die Bundesagentur für Arbeit beschreibt Berufe mit Ziffern. Die Ziffern sowie das Anforderungsniveau der Bauleitung werden daraufhin näher erläutert. Nach der genauen Klassifizierung erfolgt die Darstellung der Beschäftigten in der Bauleitung. Im Bezug werden dazu die Arbeitssuchenden in der Bauleitung gesetzt. Ein Vergleich beider Ergebnisse wird den Fachkräftemangel verdeutlichen. Zusätzlich werden in diesem Zusammenhang die Vakanzzeit und ihre Entwicklung analysiert. Anschließend erfolgt die Betrachtung der Entwicklung der Altersstruktur in der Bauleitung. Sie wird im Hintergrund des demographischen Wandels und der Baby-Boomer-Generation analysiert. Danach wird der Zuwachs in Form der Einschreibungen der Studierenden dargestellt. Diese erfolgt für den Zeitraum Wintersemester 2000/01 bis zum Wintersemester 2019/20.

KLASSIFIZIERUNG DER BAULEITUNG

Die Bundesagentur für Arbeit stuft die Bauleitung in die Berufsgruppe „Aufsicht, Führung, Bauplanung, -überwachung, Architektur“ mit der Nummer 3119 ein. Eine genauere Klassifizierung erfolgt mit 31194, die die Tätigkeiten von Bau- und Projektleitungen beschreibt. Dabei kennzeichnet die Ziffer „9“ Aufsichts- und Führungskräfte und bei der genaueren Klassifizierung die Ziffer „4“ die hochkomplexen Tätigkeiten⁸¹. Des weiteren gibt es das Anforderungsniveau für die Bauleitung „Experte“, welches hochkomplexe Tätigkeiten umfasst und durch ein erfolgreich absolviertes Studium definiert wird.⁸²

ANZAHL DER GEMELDETEN PERSONEN IN DER BAULEITUNG

Es werden hier die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten berücksichtigt. Der Stichtag ist jeweils der 30.9. des jeweiligen Jahres. Im Jahr 2020 arbeiteten 48.764 Erwerbstätige in der Klassifizierung der Bauleitung. Davon waren 45.741 Arbeitnehmende männlich und 3.023 weiblich. Dies ergibt umgerechnet eine Frauenquote von 6,2 Prozent. Wie die Tabelle 1 zeigt, sind die Arbeitnehmenden in der Berufsgruppe gestiegen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Baubranche in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen ist und vermehrt Arbeitskräfte in der Baubranche gesucht und eingestellt wurden. Nach der Wiedervereinigung Deutschlands entstand ein Bauboom, der die Unternehmen zum Investieren und Aufbau von Personalkapazitäten brachte. Dies führte zwangsläufig zu einem Abbau der Überkapazitäten und zu einer Rezession. Nach 2005 wuchs das Bauvolumen an, welches die Unternehmen zum Aufbau ihrer Kapazitäten bringt⁸³. Der Frauenanteil lag im Jahr 2014 noch bei 5,11 Prozent und im Jahr 2020 bei 6,20 Prozent.

⁷⁹ vgl. RKW Kompetenzzentrum 2017.

⁸⁰ vgl. Statistik des Statistischen Bundesamt, 17.05.2021.

⁸³ vgl. Thomas Baumanns et al. 2016.

Tabelle 1: Darstellung der Berufsgruppe nach Jahren und Geschlecht ⁸⁴

BERUFSGRUPPE 31194		GESCHLECHT		
Jahr	Experten	Männer	Frauen	Frauenquote in %
2020	48.764	45.741	3.023	6,20
2019	46.334	43.555	2.779	6,00
2018	43.194	40.706	2.488	5,76
2017	40.016	37.769	2.247	5,62
2016	37.316	35.314	2.002	5,36
2015	34.819	33.042	1.777	5,10
2014	33.317	31.687	1.704	5,11

Quelle: eigene Darstellung

GEMELDETE ARBEITSSTELLEN

Der Anstieg der Beschäftigten in der Berufsgruppe lässt sich durch die hohe Nachfrage an Bauingenieur*innen und die damit verbundenen unbesetzten Stellen erklären. Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) veröffentlicht gemeinsam mit dem Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) quartalsweise den Ingenieurmonitor, in dem der Arbeitsmarkt der Ingenieurberufe dargestellt und untereinander verglichen wird. Dabei wird der Beruf der Bauleitung unter den Ingenieurberufen der „Bau/Vermessung/Gebäudetechnik und Architektur“ eingeordnet. In dem Offene-Stellen-Index der Ingenieure hatte diese Gruppe im ersten Quartal 2021 einen Indexwert von 313⁸⁵ und ist verglichen mit den anderen Ingenieurberufen Maschinen/Fahrzeugtechnik, Energie und Elektrotechnik und Informatik am deutlichsten gefragt.⁸⁶ Der Basiswert ist hierfür 100 aus dem Jahr 2011 im Januar. Dies verdeutlichen zudem die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit. Es sei jedoch erwähnt, dass es keine Meldepflicht für offene Stellen gibt. Dies bedeutet, dass nur jede vierte bis fünfte Akademikerstelle des ersten Arbeitsmarktes gemeldet wird.⁸⁷ Der Erhöhungsfaktor des VDI von 18,9 Prozent wird ebenfalls verwendet. Dennoch zeigt sich hier ein Wachstum der gemeldeten Stellen von 2.694 im Jahr 2012 auf 3.386 im Jahr 2021⁸⁸. Die gleitende Jahressumme glättet Effekte saisonaler Einflüsse.

ARBEITSSUCHENDE IN DER BAULEITUNG

Der Anstieg der gemeldeten Arbeitsstellen hat auch Auswirkung auf die Arbeitssuchenden. Die Anzahl dieser sank von 3.487 im Jahr 2012 auf 2.713 im Jahr 2021.⁸⁹ Ab dem Jahr 2013 sank die Zahl der Arbeitssuchenden von 3.693 bis auf 2.249 im Jahr 2019. Wie die Abbildung 9 zeigt, stieg die Zahl der Arbeitssuchenden im Jahr 2021 und 2020, welches sich auf die Coronapandemie zurückführen lässt.

⁸⁴ vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2014–2020.

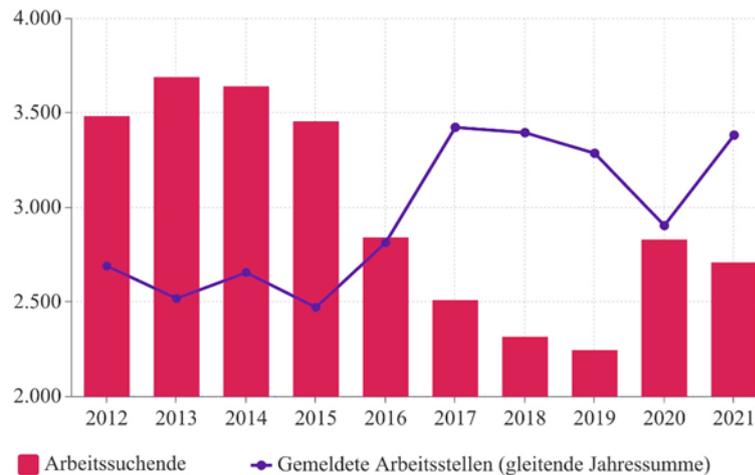
⁸⁵ vgl. Verein Deutscher Ingenieure 2021, S.5.

⁸⁶ *Die Nachfrage nach Bauingenieuren ist seit 2012 verglichen mit den anderen Berufsgruppen am höchsten, der Allzeithöchstwert wurde im April 2019 mit 314 erreicht.*

⁸⁷ vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2019.

⁸⁸ vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012–2021.

⁸⁹ vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012–2021.

Abbildung 10: Vergleich gemeldete Arbeitsstellen und Arbeitssuchende⁹⁰

Dabei überstieg im Jahr 2017 erstmals die Zahl der gemeldeten Arbeitsstellen die der Zahl der Arbeitssuchenden. In den fortlaufenden Jahren bis zum Jahr 2021 war die Zahl der gemeldeten Arbeitsstellen höher als die der Arbeitssuchenden, welches einen Fachkräftemangel andeutet. Dies unterstützt die Bundesagentur für Arbeit, die in der Fachkräfteengpassanalyse seit Dezember 2018 einen Fachkräftemangel in der Bauleitung sieht.⁹¹

EINFLUSS DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS

Der demographische Wandel hat ebenfalls einen Einfluss auf den Fachkräftemangel. So wird „im Durchschnitt die Anzahl der 55- bis 64-Jährigen in der Bevölkerung im Verlauf der nächsten knapp 20 Jahre um ca. 40 Prozent zunehmen“⁹². Hierbei ist die Generation der Baby-Boomer (Geburtsjahrgänge ca. ab 1956 bis 1965)⁹³ gemeint, welche bis zum Jahr 2032 in die Rente eintreten werden bzw. schon in Rente sind. Dementsprechend wird die Zahl der Erwerbstätigen deutschlandweit sinken. Im Jahr 2018 betrug die Zahl der Erwerbstätigen noch 51,8 Millionen Menschen. So geht das Statistische Bundesamt davon aus, dass die Zahl der Erwerbstätigen bis zum Jahr 2060 abhängig von der Nettozuwanderung auf 46 bis 40 Millionen sinken wird. Dies ist im Zeitraum von 2018 bis 2060 ein Verlust von 11,8 bis 5,8 Millionen Erwerbstätigen.⁹⁴ Der demographische Wandel soll auch auf den Beruf der Bauleitung untersucht werden. Als Datengrundlage dient die Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit vom Jahr 2014 bis 2020. Der Stichtag hierfür ist der 30.09. Es wurde bereits eine Gliederung in die Altersgruppen unter 25 Jahre, 25 bis unter 55 Jahre, 55 bis unter 65 Jahre, 65 Jahre und älter und darunter bis zur Regelaltersgrenze vorgenommen. Letztere wurde mit den 65-Jährigen und älter zusammengefasst. Pro Jahr wurde der Anteil der Altersgruppe geknüpft an den zugehörigen Bestand, anschließend ihr Wachstum oder Verlust verglichen. Hier werden der demographische Wandel und der damit verbundene Renteneintritt der Baby-Boomer-Generation deutlich. Der Zuwachs neuer Erwerbstätigen in der Bauleitung fällt relativ gering aus und beträgt im Zeitraum von 2014 bis 2020 lediglich 0,81 Prozent. Beim Anteil der 25-Jährigen bis unter 55-Jährigen wird die Abnahme besonders deutlich. Dieser Anteil stellt in jedem Jahr den höchsten Anteil Erwerbstätiger dar. Im Hinblick auf die Jahrgänge der Baby-Boomer sinkt die Zahl Erwerbstätiger dort von 75,66 Prozent auf 71,01 Prozent. Dementsprechend erhöhen sich die Anteile der 55-jährigen bis unter 65-Jährigen und die Anteile der

⁹⁰ vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021b, S.13, Dezember 2019, Nürnberg.

⁹¹ vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021b, S.13, Dezember 2019, Nürnberg.

⁹² vgl. Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie 2009.

⁹³ vgl. Klaffke 2014.

⁹⁴ vgl. Statistisches Bundesamt 2019; Bevölkerung im Wandel, S.13 ff.

65-Jährigen und Älteren. Das größte Wachstum mit 2,88 Prozent ist dabei in der Altersgruppe der 55 bis unter 65-Jährigen.

Tabelle 2: Demographischer Wandel in der Bauleitung ⁹⁵

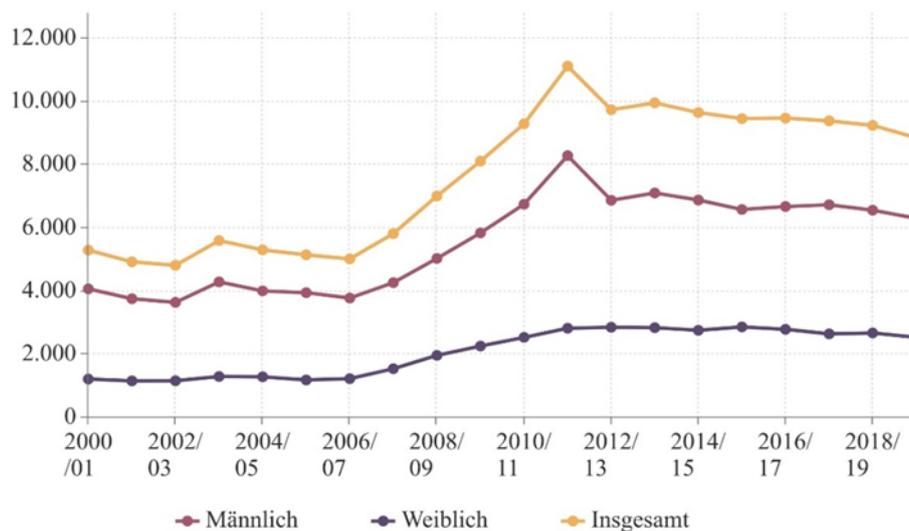
31194	2014 [%]	2015 [%]	2016 [%]	2017 [%]	2018 [%]	2019 [%]	2020 [%]
Anteil der unter 25-Jährigen	1,03	1,10	1,27	1,43	1,58	1,67	1,84
Anteil der 25-Jährigen bis unter 55 Jahre	75,66	75,18	74,35	73,41	72,40	71,50	71,01
Anteil der 55-Jährigen bis unter 65-Jährigen	21,83	22,09	22,60	23,24	23,96	24,35	24,71
Anteil der 65-Jährigen und älter	1,48	1,63	1,78	1,92	2,16	2,47	2,44

⁹⁵ vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsverpflichtete Beschäftigte in der Berufsgruppe 31194.

IMMATRIKULATION DER STUDIERENDEN

Dementsprechend ist hier eine Sicherstellung des Zuwachses von Studienanfänger*innen und späteren Absolvent*innen wichtig, damit ein Gleichgewicht zwischen den Abgänger*innen in die Rente und den Berufseinsteiger*innen in die Bauleitung entsteht. Mit insgesamt 56.103 Studierenden im Bauingenieurwesen im Wintersemester 2019/20 befindet sich der Studiengang auf Platz 15 von den am stärksten besetzten Studienfächern⁹⁶. Bei den weiblichen Studierenden ist das Bauingenieurwesen auf Platz 18. Die Zahl der Einschreibungen folgt dabei der Konjunktur der Bauwirtschaft. So steigt die Zahl der Studienanfänger*innen ab dem Wintersemester 2006/07⁹⁷ von 5.026 bis zum Wintersemester 2011/2012 auf 11.125 Studierende an. Danach sinkt die Zahl der Einschreibungen in den Jahren kontinuierlich bis zum Wintersemester 2019/20 auf 8.859 ab.

Abbildung 11: Einschreibungen der Studierenden⁹⁸



FAKTEN ZUM BERUFSFELD BAULEITUNG

Generell ist hier die Betriebsstruktur des ausführenden Bauunternehmens zu erwähnen, da sich je nach Betriebsgröße das Aufgabenspektrum der Bauleitung unterscheidet. In kleineren Unternehmen ist die Unternehmensstruktur abhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden, sodass die Bauleitung die Verantwortung für die Verwaltung des Unternehmens und die Baustelle, also die obere Leitungsebene übernimmt. Dabei wird sie von der unteren Leitungsebene in Form des Poliers unterstützt. Befinden sich genügend Mitarbeiter*innen im Unternehmen, besitzt die Bauleitung nur die mittlere Leitungsebene. Damit trägt die Bauleitung hier nur die Verantwortung für die Baustelle und nicht für die Verwaltung⁹⁹. In größeren Unternehmen herrscht „eine klare Trennung zwischen administrativen und operativen Aufgaben“¹⁰⁰. Die Bauleitung übernimmt hier zusammen mit dem Polier die operativen Aufgaben und ist der Oberbauleitung als Linienstelle untergeordnet.¹⁰¹ Die Oberbauleitung soll hierbei zunächst nicht näher betrachtet werden, da das Berufsfeld der Oberbauleitung für Bachelorabsolventen zunächst nicht in Betracht kommt. Die Bauleitung ist eine männerdominierte Branche. So liegt der Frauenanteil in der

⁹⁶ vgl. Frommer und Soelau 2017.

⁹⁷ vgl. Statistik des Statistischen Bundesamt, Studienanfänger: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach.

⁹⁸ vgl. Statistik des Statistischen Bundesamt, Studienanfänger: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach.

⁹⁹ vgl. Schneller 2015a, S.14.

¹⁰⁰ vgl. Schneller 2015a, S.13.

¹⁰¹ vgl. Diederichs und Malkwitz 2020.

Bauleitung bei 6.2 Prozent¹⁰². Hier muss jedoch beachtet werden, dass die Bauleitung bei der Agentur für Arbeit in der Berufsgruppe Experten „Aufsichts- & Führungskräfte – Bauplanung & -überwachung, Architektur“ geführt wird. So werden neben Bauingenieur*innen auch Projektleiter*innen in der Bauleitung berücksichtigt.

Der weitgefächerte Aufgabenbereich bedeutet eine hohe zeitliche Belastung für die Bauleitung. Dies wird zusätzlich durch den Termindruck gefördert, der die Arbeitszeiten der Bauleitung erhöht. So hat die Bauleitung eine Arbeitswoche von 53–54 Stunden.¹⁰³ Dies ist ein Indikator für einen Beruf mit Überstunden, was zwangsläufig zu Einschnitten im Privatleben führt. Die Kommunikationsfähigkeit, insbesondere bei der Führung der Baustelle, macht einen wesentlichen Teil aus. Hierfür sind Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft, aber auch Fähigkeit, Kritik entgegenzunehmen wichtig.¹⁰⁴

AUSBILDUNG ZUM BAULEITER

Für die Ausbildung zum/zur Bauleiter*in gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zum einem befähigt eine klassische handwerkliche Ausbildung mit einem erfolgreichen Meistertitel als Bautechniker, Maurer und Betonierer sowie Straßenbauer, die Bauleitung zu übernehmen. Zum anderen erfolgt sie über den akademischen Bildungsweg, klassischerweise in den Studienfächern Bauingenieurwesen und Architektur. Weitere Studienfächer wie Gebäudetechnik, Geotechnologie und Wasser- und Bodenmanagement befähigen dazu, Aufgaben in der Bauleitung zu übernehmen.¹⁰⁵ Da in diesem Forschungsprojekt der Schwerpunkt auf den Berufseinstieg der Bauingenieurstudierende in der Bauleitung liegt, werden andere Berufseinstiege, wie durch Meister, Techniker oder andere Studienfächer nur erwähnt und nicht näher ausgeführt.¹⁰⁶

Für das Berufsfeld der Bauleitung ist ein Bachelorabschluss nötig. Dieser kann an einer Universität oder Fachhochschule absolviert werden. Die Regelstudienzeit für den Bachelor beträgt je nach Universität sechs Semester, seltener sieben Semester. Die Regelstudienzeit für den Master im Bauingenieurwesen beträgt vier Semester. Zusätzlich muss in dieser Studienzeit ein Pflichtpraktikum durchgeführt werden. An einigen Universitäten wird ein Vorpraktikum verlangt, welches zur Bewerbung für den Studiengang Bauingenieurwesen dienen soll. Dies variiert von Hochschule zu Hochschule.

GEHALT IN DER BAULEITUNG

Das Einstiegsgehalt beträgt zwischen monatlich 3.500 Euro und 4.000 Euro brutto¹⁰⁷. Zunächst ist der Faktor „Berufserfahrung“ zu nennen. Mit fortlaufender Berufserfahrung steigt auch das Gehalt in der Bauleitung. Dabei geht die Stellenangebotsseite Jobted von einem Einstiegsjahresgehalt als Juniorbauleiter*in mit weniger als drei Jahren Berufserfahrung von 45.000 Euro brutto aus. Das Gehalt steigt mit der Berufserfahrung an. So steigt das Einkommen auf 64.000 Euro brutto bei einer Berufserfahrung von vier bis neun Jahren. Als Senior erhält die Bauleitung 73.000 € brutto. Mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung erhält die Bauleitung 80.000 Euro brutto.¹⁰⁸ Zudem ist hierbei das Bundesland entscheidend. Die Gehälter für die Bauleitung differieren innerhalb der Bundesländer. Es ist zu vermerken, dass Bauleiter*innen derzeit im Osten Deutschlands weniger verdienen als im Westen Deutschlands. So ist das Bruttogehalt von 4.984 Euro in Mecklenburg-Vorpommern deutlich niedriger

¹⁰² vgl. Bundesagentur für Arbeit: Faktencheck zum Arbeitsmarkt.

¹⁰³ vgl. Schneller 2015a, S. 42.

¹⁰⁴ vgl. Berner et al. 2015.

¹⁰⁵ vgl. Bundesagentur für Arbeit: Bauleiter – Zugang zur Tätigkeit.

¹⁰⁶ vgl. Bundesagentur für Arbeit, Zugang zur Tätigkeit der Bauleitung.

¹⁰⁷ vgl. Karrieresprung.de.

¹⁰⁸ vgl. Jobted: Gehalt Bauleiter.

als beispielsweise das in Hessen mit 7.094 Euro und Baden-Württemberg mit 7.083 Euro.¹⁰⁹ Ebenso ist die Unternehmensgröße beim Gehalt entscheidend.¹¹⁰ Denn größere Unternehmen können mehr Aufträge annehmen und wirtschaftliche Ausfälle besser kompensieren. Dementsprechend bieten größere Unternehmen ein höheres Gehalt an als kleinere Unternehmen.

ZUKUNFT IN DER BAULEITUNG

Die Baubranche ist stark konjunkturabhängig. So haben Faktoren wie zum Beispiel das Wirtschaftsklima in anderen Sektoren, Immobilienpreise oder das Zinsniveau einen Einfluss auf die Baukonjunktur. Die Bedeutung der Bauwirtschaft für die Volkswirtschaft hat sich in der Coronapandemie gezeigt. Während das Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2020 um -4,9 Prozent, sowie die Konsumausgaben um -3,5 Prozent und Ausrüstungsinvestition um -12,1 Prozent gesunken sind, stiegen die Bauinvestitionen um 1,9 Prozent.¹¹¹ Somit schwächten die Bauinvestitionen die Abnahme des Bruttoinlandsprodukts ab. Die Bauinvestition hatte im selben Jahr einen Anteil von 11,6 Prozent am Bruttoinlandsprodukt.¹¹² Das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung ifo geht davon aus, dass die Bauinvestitionen in den Jahren 2021 um 0,5 Prozent und im Jahr 2022 um 0,3 Prozent leicht zulegen werden.¹¹³ Der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) und der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (HDB) erwarten hingegen kein Wachstum.¹¹⁴ Dies liegt an steigenden Materialpreisen und -knappheit.¹¹⁵

Der Wohnungsbau ist dabei eine der wichtigsten Bausparteien, da dieser 61,5 Prozent der Bauinvestitionen im Jahr 2020 ausmachte.¹¹⁶ Da auch in den kommenden Jahren keine Entlastung in Ballungsgebieten auf dem Wohnungsmarkt zu erwarten ist, wird der Wohnungsbau in Zukunft auch eine besondere Bedeutung für die Bauwirtschaft einnehmen. Indikatoren wie niedriger Hypothekenzins, wachsendes Einkommen oder auch Investitionen als Kapital¹¹⁷ begünstigen dabei den Wohnungsbau und bescheren Bauunternehmen volle Auftragsbücher. So sind im Januar 2010 saison- und kalenderbereinigt 15.700 Wohnungen genehmigt worden. Bis zum März 2021 stiegen die Genehmigungen sogar auf 38.000.¹¹⁸ Dennoch ist zu erwarten, dass aufgrund der demografischen Bevölkerungsentwicklung der Bau neuer Wohnungen auf Dauer zurückgehen wird.¹¹⁹ Der Wirtschaftsbau ist neben dem Wohnungsbau mit 26,4 Prozent der Bauinvestitionen die zweite wichtige Bausparte. Dieser Wert bleibt weiterhin auf einem konstanten Niveau.¹²⁰ Dennoch ist noch nicht abzusehen, ob neue Büroflächen, verglichen mit der während der Pandemie gewonnenen Bedeutung des Homeoffice, weiterhin in dieser Höhe erforderlich sind. Um den erhöhten Bauauftragseingang zu kompensieren, kam es zu mehr Einstellungen bei den Bauunternehmen. Dies führt dazu, dass sich die Zahl der Beschäftigten von 2009 bis 2020 von 188.000 auf 893.000 erhöhte. Dabei reduziert sich auch die Anzahl der arbeitslosen Facharbeiter und Bauingenieure.¹²¹ Dennoch sehen Bauunternehmen in einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) den Fachkräftemangel zu 67 Prozent als größtes Geschäftsrisiko.¹²² Dies zeigt bereits die demographische Untersuchung für die Erwerbstätigen in der Bauleitung. Dort war der Zuwachs der 65-Jährigen und älter größer als der der jungen Berufseinsteiger*innen. Die Zahl der Studienanfänger*innen im Bauingenieurwesen an Hochschulen nimmt über die letzten Jahre gesehen

¹⁰⁹ vgl. Gehalt.de: Gehälter nach Bundesland: Bauleiter/in.

¹¹⁰ vgl. Mystipendium.de: Bauleiter Gehalt.

¹¹¹ vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2021b: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.

¹¹² vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. 2020a: Bauwirtschaft im Zahlenbild, S.1.

¹¹³ vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V. 2020, S.5.

¹¹⁴ vgl. Zentralverband Deutsches Baugewerbe 2010: Konjunkturprognose 2021.

¹¹⁵ vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. 2021: Baukonjunkturelle Lage, S.1.

¹¹⁶ vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. 2020b: Bauwirtschaft im Zahlenbild, S.3.

¹¹⁷ vgl. Rein; Bericht zur Lage und Perspektive der Bauwirtschaft, S.2.

¹¹⁸ vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2021a: Baugenehmigungen für Wohnungen im März 2021.

¹¹⁹ vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2021: Demografie und Strukturwandel prägen weiterhin die regionale Entwicklung der Arbeitsmärkte, S.4.

¹²⁰ vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. 2020b: Bauwirtschaft im Zahlenbild, S.3.

¹²¹ vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. 2020b: Bauwirtschaft im Zahlenbild, S.24.

¹²² vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Fachkräftemangel in der Rezension.

leicht ab. Zusätzlich wird die Coronapandemie einen Einfluss auf Studienanfänger*innen und Studierende haben.¹²³ Bei Studierenden zeigt sich eine Abnahme der Zufriedenheit der Lernerfahrung von 85 Prozent im Wintersemester 2019/20 auf 51% im Sommersemester 2020. Gründe hierfür sind das mangelnde Sozialleben und die Motivations- und Konzentrationsprobleme.¹²⁴ Die genannten Gründe können ebenfalls zum Studienabbruch führen und somit die Zahl der fertigwerdenden Bauingenieure reduzieren.

Charakteristika der Bauleitung

In Bezug auf das Tätigkeitsfeld Bauleitung können eine Vielzahl von Charakteristika untersucht werden. Merkmale, die in anderen Branchen bereits eine hohe Visibilität haben und bei denen erste Effekte der Verbesserung sichtbar werden, sind in der Baubranche als Hebel zur Attraktivitätssteigerung teilweise noch unterschätzt. Wie bereits zu Beginn festgestellt, besteht das Tätigkeitsfeld aus einer Vielzahl interdisziplinärer Aufgaben und ein hohes Arbeitspensum, das durch die Bauleitung erledigt werden muss.¹²⁵ Das Tätigkeitsfeld Bauleitung ist ein sehr heterogenes Feld. Die Untersuchung einer vorbestimmten Auswahl an Hauptmerkmalen ermöglicht es, Teilbereiche des Tätigkeitsfeldes isoliert zu betrachten und die Einschätzungen der verschiedenen Expertengruppen gezielt miteinander zu vergleichen sowie den Anforderungen und Begebenheiten aus anderen Branchen gegenüberzustellen. In diesem Zusammenhang sollen folgende Merkmale näher im Zuge dieses Forschungsprojektes behandelt werden und in der Studierendenumfrage und den Experteninterviews selektiv betrachtet werden:

- Umfassender Tätigkeitsbereich/abwechslungsreiche Aufgaben
- Abwechslungsreiche Aufgaben
- Selbstbestimmtes Arbeiten
- Flexible Arbeitszeiten
- Führungsverantwortung
- Teamwork
- Direkte Kommunikation
- Gleichberechtigtes Arbeiten
- Termin- und Kostendruck
- Arbeits- und Gesundheitsschutz

Anforderungen und Kompetenzen

Das Anforderungsprofil der Bauleitung umfasst sowohl technische, rechtliche, betriebswirtschaftliche als auch soziale und kommunikative Bereiche.¹²⁶ Um den Aufgaben des Tätigkeitsbereichs nachkommen zu können, muss die Bauleitung die Fähigkeit zum unternehmerischen Handeln und Denken besitzen und über betriebswirtschaftliches Wissen im Schwerpunkt des Projektmanagements und der Abwicklung verfügen. Hierzu kommen vertiefte technische Kenntnisse, die für die Qualitätssicherung und den reibungslosen Baustellenablauf notwendig sind.¹²⁷ Auch werden Softskills, die nicht nur Empathie und

¹²³ vgl. Bundesagentur für Arbeit: Ingenieurmonitor, Februar 2021, S.19.

¹²⁴ vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, S.4 ff., 2020.

¹²⁵ vgl. Syben 2014a S. 77–87 f.

¹²⁶ Würfele et al. 2007, S. 1.

¹²⁷ vgl. Schneller 2015a, S. 18–19.

Führungskompetenzen, sondern auch Leitung des Baustellenteams durch geeignete Kommunikation und Delegation sowie die Förderung von Partizipation einschließen, benötigt.¹²⁸

„Zu den fachlichen Anforderungen gehören:

- Baubetrieb (Bauverfahrenstechnik, Kalkulation, Arbeitsvorbereitung)
- Baubetriebswissenschaften
- Baurecht
- Baustoffkenntnisse
- EDV-Kenntnisse
- Projektmanagement
- Vertragsrecht

Zu den sozialen Anforderungen gehören:

- Belastbarkeit
- Durchsetzungsvermögen
- Fähigkeit, zu kritisieren und Kritik anzunehmen
- Fähigkeit, Informationen in Weisungen und Anordnungen umzusetzen
- Flexibilität
- Führungsqualitäten
- Informationsbewertung und -verarbeitung
- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- Organisationstalent
- Selbstvertrauen und -sicherheit
- Teamfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Verantwortungsbewusstsein
- Verhandlungsgeschick
- wirtschaftliches, logisches und vorausschauendes Denken¹²⁹

Aufgaben

Die Aufgaben, die durch die Bauleitung ausgeführt werden, können sich je nach Beschäftigung auf Auftraggeber- oder Auftragnehmerseite über einen Großteil des Lebenszyklus eines Bauvorhabens erstrecken.

ARBEITSVORBEREITUNG

Aufgrund des existierenden Unikatcharakters jedes Bauvorhabens liegen zu jedem Projekt unterschiedlichste Anforderungen und Gegebenheiten vor. Zu Beginn jeder Baumaßnahme hat die Bauleitung in einem ersten Schritt die Bereitstellung des aktuellen, zur Ausführung freigegebenen Planstandes zu veranlassen und anschließend die bereitgestellten Dokumente zu sichten und zu prüfen. Der Prozess der Planungskontrolle und gegebenenfalls anschließenden Veranlassung zur Korrektur zieht sich vom Beginn der Bauausführung durch den gesamten Herstellungsprozess und ist kontinuierlich von der zuständigen Bauleitung zu durchzuführen.¹³⁰ Die Bauleitung ist demnach nicht mit den Aufgaben

¹²⁸ Berner et al. 2015, S. 18.

¹²⁹ Schneller 2015a, S. 19.

¹³⁰ vgl. Syben, 2014, S. 18.

gemäß Leistungsphase sechs und sieben der HOAI beauftragt, dennoch werden sie zusammen mit der Projektleitung in den Prozess involviert.¹³¹ Während die Einkaufsabteilung primär den kaufmännischen Part des Vertrages mit den Gesprächspartnern übernimmt, führen die Projekt- und Bauleitung technische Klärungsgespräche mit potenziellen Nachunternehmern. Aufgrund der ortsgebundenen Baustellenfertigung der Bauwirtschaft ist jede Produktionsstätte wiederkehrend zu Beginn eines Projektes räumlich neu zu strukturieren. Dieser Prozess wird durch den anvisierten Start der Leistungsausführung angestoßen.¹³² Die übergebenen Ausführungspläne dienen dabei nicht nur der sachlichen und zeitlichen Planung des Baustellenablaufs, sie bilden ebenso die Grundlage zur Konzeption der erforderlichen Infrastruktur vor Ort.

ABWICKLUNG

Entsprechend den Grundleistungen der HOAI zur Leistungsphase acht steht das „Überwachen der Ausführung des Objekts auf Übereinstimmung mit der öffentlich-rechtlichen Genehmigung oder Zustimmung, den Verträgen mit ausführenden Unternehmen, den Ausführungsunterlagen, den einschlägigen Vorschriften sowie mit den allgemein anerkannten Regeln der Technik“¹³³ an erster Stelle. Diese Überprüfung aus verschiedenen Perspektiven bildet somit eine maßgebliche Kernaufgabe des Tätigkeitsfeldes der Bauleitung, um die Übergabe eines mangelfreien Objektes an den/die Bauherr*in sicherzustellen.¹³⁴ Es wird zwischen drei Zieldimensionen unterschieden, deren Erreichung ebenfalls von der Bauleitung verfolgt wird: Zeit, Kosten und Qualität. Die Kontrolle der Dimension Zeit erfolgt durch die in der HOAI beschriebene Leistung der Aufstellung, Fortschreibung und Überwachung eines Terminplanes.¹³⁵ Der Bauleitung obliegt die Koordinationspflicht aller Tätigkeiten auf der Baustelle und somit auch deren zeitliche Planung und Taktung, seien es planungsrelevante Themen wie die Überarbeitung von Unterlagen oder die Terminierung baubetrieblicher Abläufe.¹³⁶ In diesem Zusammenhang wird fundiertes Fachwissen zur Kontrolle der Ausführung der Nachunternehmer vorausgesetzt, sodass sich der Wissensstand zu jedem Gewerk auf dem neuesten Stand der Technik befinden muss. Durch die Begutachtung von unter anderem Lieferscheinen und Montagehinweisen kontrolliert sie die Zulässigkeit des Einsatzes der Bauprodukte und kommt somit sie ihrer Hinweispflicht nach. Die Ergebnisse der Sichtungen sind stets zu dokumentieren.¹³⁷ Zudem benennt die HOAI die Durchführung der Kostenkontrolle als Grundleistung, indem ein Abgleich der nachunternehmerseitigen Leistungserbringungen im Vergleich zu den vereinbarten Vertragspreisen durchgeführt wird¹³⁸. In Anlehnung an die Grundleistungen der HOAI zählen die Erstellung eines gemeinsamen Aufmaßes, die Rechnungsprüfung auf Grundlage dessen sowie der Vergleich von Rechnungs- und Auftragssumme zum Tätigkeitsfeld der Bauleitung¹³⁹. Diese drei Leistungen werden in diesem Zusammenhang unter dem Prozess der Rechnungsstellung und -prüfung zusammengefasst.¹⁴⁰ Im Verlauf des Herstellungsprozesses eines Objektes hat die Bauleitung die Koordinationsaufgabe aller projektbeteiligten Personen inne¹⁴¹. Dieses Tätigkeitsfeld erstreckt sich über die Koordination von Behörden und Gemeinden, wie es im Zuge der Organisation der Baustelleninfrastruktur zu Beginn des Projektes oder im Rahmen der Teilnahme an Abnahmebegehungen der Fall ist, über die Koordination der ausführenden Firmen im Kontext der wöchentlich stattfindenden Baubesprechungen bis hin zur Verwaltung von Bauherrenanforderungen.¹⁴² Wie soeben erläutert, ist die Zusammenführung aller am Projekt beteiligten Personen zur Klärung und

¹³¹ vgl. Schirmer, 2020, S. 3.

¹³² vgl. Liesert 2015, S. 85.

¹³³ HOAI 2013 LPH 8 der Anlage 10 zu § 34 Absatz 4.

¹³⁴ vgl. Würfele, 2017, S. 69.

¹³⁵ vgl. LPH 8 der Anlage 10 zu § 34 Absatz 4 HOAI.

¹³⁶ vgl. Würfele, 2017, S. 25 f.

¹³⁷ vgl. Schirmer, 2020, S. 104 ff.

¹³⁸ vgl. HOAI 2013 LPH 8 der Anlage 10 zu § 34 Absatz 4.

¹³⁹ vgl. HOAI 2013, LPH 8 der Anlage 10 zu § 34 Absatz 4.

¹⁴⁰ vgl. Liesert, 2015, S. 85.

¹⁴¹ vgl. HOAI 2013, LPH 8 der Anlage 10 zu § 34 Absatz 4 HOAI.

¹⁴² vgl. Würfele et al. 2017, S. 6.

Abstimmung offener Themen als entscheidender Prozess im Bauablauf anzusehen und somit für den Erfolg einer Baustelle unabdingbar.¹⁴³ Eine weitere der Kernaufgaben der Bauleitung in der Gewährleistung besteht in der Herstellung eines mangelfreien Bauobjektes durch Überwachung der ausgeführten Tätigkeiten.¹⁴⁴ Darüber hinaus stellt die Bauleitung den Ansprechpartner für Störungen und Unklarheiten auf der Baustelle dar.¹⁴⁵ Die tägliche Führung des Bautagebuches fällt als systematische Dokumentation des Baufortschritts ebenfalls in den Aufgabenbereich der Bauleitung. Mit Angaben zu u. a. anwesenden Unternehmen auf der Baustelle und deren Tagesleistungen sowie allgemeinen Informationen zur aktuellen Witterung und möglichen Behinderungen gilt es juristisch gesehen als Beweismittel und ist daher gewissenhaft zu führen.¹⁴⁶ Die Bauleitung ist außerdem verantwortlich für die Einhaltung des Gesundheits- und Arbeitsschutzes auf den Baustellen.¹⁴⁷ Der Abruf von Materialien und Nachunternehmerleistungen sowie die Abstimmung von Lieferterminen bzw. die Festlegung des Baustarts der ausführenden Unternehmen erfolgt ebenfalls durch die Bauleitung.¹⁴⁸ Neben der baubegleitenden Koordination von Mängeln nimmt das Mängelmanagement nach Abnahme der Bauleistung einen hohen Stellenwert im Tätigkeitsfeld der Bauleitung ein. Sobald die operative Bauabwicklung abgeschlossen ist, beginnt die Baufertigstellungsphase mit dem Prozess der Abnahme. Neben der Organisation der Abnahme unter Einbindung weiterer Projektbeteiligter fällt laut Grundleistungen gemäß Anlage 10 der HOAI die Stellung des Antrages zur öffentlich-rechtlichen Abnahme sowie die Teilnahme daran in den Aufgabenbereich der Bauleitung.¹⁴⁹ Kommt es darüber hinaus zu Mangelfeststellungen im Rahmen der Gewährleistung, übernimmt ebenfalls die Bauleitung deren Koordination und Überwachung. Die Zusammenstellung und Übergabe erforderlicher Unterlagen, die Überreichung projektbezogener Dokumente und Unterlagen im Kontext der Übergabe des Objektes ist auch Bestandteil der Bauleitungsaufgaben. Der HOAI zufolge zählen hierzu die zielgerichtete Zusammenstellung der Dokumentation, Planunterlagen und Berechnungen, die im Rahmen der Bauausführung angefallen sind.¹⁵⁰ Diese Revisionsunterlagen werden dem Auftraggeber zur Nutzung des Objektes zur Verfügung gestellt, wobei deren Umfang vertraglich geregelt ist.¹⁵¹

Werkzeuge & Instrumente für die Ausführung der Bauleitertätigkeiten

Folgender Abschnitt stammt aus der Bachelorthesis von Herrn Moritz Falkenhain „Digitale Bauleitung – Systematische Erarbeitung praktischer Lösungen im Bereich der Baustellenführung durch digitale Werkzeuge und Instrumente“ (November 2021).¹⁵²

Durch die Digitalisierung und Automatisierung von Aufgaben und teilweise auch ganzen Berufsgruppen, kann man in fast allen Berufen einen bedeutenden Mehrwert erwirtschaften. Ökonomische, soziale und in einigen Fällen auch ökologische Probleme können durch die digitale Technik gelöst beziehungsweise optimiert werden.¹⁵³ Auch der Beruf des Bauingenieurs, im speziellen der Bauleitung, kann erheblich verändert und verbessert werden. Durch die digitalen Hilfsmittel ist eine effektivere Zeiteinteilung hinsichtlich der Entlastung von Routineaufgaben möglich, wodurch nicht nur ökonomischer Nutzen für die Firma, sondern auch eine eventuelle Entlastung der Mitarbeitenden, durch die Zeitersparnis entsteht. Das erklärt das „Hedonic-wage-model“ von Sassone und Schwarz.¹⁵⁴ Durch den Einsatz von digitalen Hilfsmitteln ist es also nicht mehr nötig, einfache Routineaufgaben zu erledigen. Allerdings ist die

¹⁴³ vgl. Schirmer, 2020, S. 50.

¹⁴⁴ vgl. Würfele et al. 2017, S. 69.

¹⁴⁵ vgl. Schirmer, 2020, S. 103.

¹⁴⁶ vgl. Schirmer, 2020, S. 105.

¹⁴⁷ vgl. Liesert, 2015, S. 33 f.

¹⁴⁸ vgl. Syben, 2014, S. 18.

¹⁴⁹ vgl. Würfele, 2017, S. 221.

¹⁵⁰ vgl. HOAI 2013, LPH 8 der Anlage 10 zu § 34 Absatz 4.

¹⁵¹ vgl. Würfele, 2017, S. 225 ff.

¹⁵² Die Abschlussarbeit wurde außerhalb der Förderung angefertigt.

¹⁵³ vgl. Borrmann et al. 2015, S. 2.

¹⁵⁴ vgl. Schlüter et al. 2018, 508 ff.

Digitalisierung schon lange einen Schritt weiter. Die Routineaufgaben werden schon seit der Einführung des Computers weniger. Heutzutage ist der Computer in allen Bereichen des Bauingenieurwesens nicht mehr wegzudenken. Es fängt bei der digitalen Planerstellung an und endet beim digitalen Übergabeprotokoll mit dem Bauherrn. Allerdings gibt es dennoch große Potenziale, die in der Zukunft durch den Einsatz von digitalen Werkzeugen erreicht werden können. Diese Potenziale müssen in den nächsten Jahren erschlossen werden, da in der Bauindustrie eine immer größer werdende Wettbewerbskultur, und dadurch Kosten und Termindruck, entsteht. Komplexe Bauvorhaben müssen innerhalb kürzester Zeit umgesetzt werden, was durch die hohe Individualität der Bauindustrie durch analoge Maßnahmen nicht immer erreicht werden kann.

AKTUELLER STAND

Ein großer Teil der Arbeit der Bauleitung ist der Austausch mit anderen Projektteilnehmenden, seien es Bauarbeiter, Planer oder mit dem Bauherrn. Durch die Digitalisierung der Kommunikation wurde diese Aufgabe erleichtert, da man nicht mehr an Ort und Zeit gebunden ist.¹⁵⁵ Das hilft den Bauunternehmen unter anderem auch dabei, sich auf Bereiche wie z. B. Bauleitung zu konzentrieren und für andere Aufgaben wie die Planung, spezialisierte Unternehmen zu beauftragen, da man mithilfe der digitalen Instrumente zu jeder Zeit und an jedem Ort miteinander kommunizieren kann, während früher zur Abstimmung eines Plans alle Beteiligten in einem Raum sein mussten.

Das Smartphone verbindet ein Telekommunikationsgerät mit einem Fotoapparat und weiteren Features, wodurch die Bauleitung ein Gerät für viele Aufgaben hat und nicht mehrere Geräte separat bei einem Baustellenrundgang mitnehmen muss.

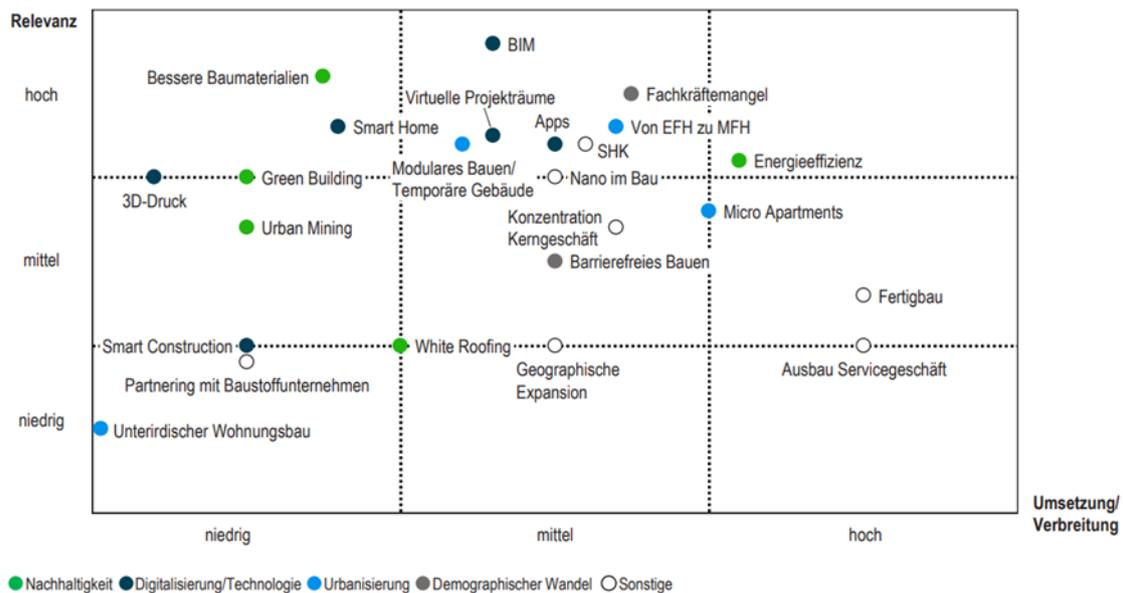
Doch die Digitalisierung der Bauleitung fängt gerade erst an. Während momentan vor allem digitale Hilfsmittel genutzt werden, wird es in Zukunft autonome Geräte und Maschinen geben, die nicht mehr oder nur zu einem kleinen Teil auf die Bedienung durch einen Menschen angewiesen sind und die Aufgaben der Bauleitung erheblich vereinfachen.

Durch die Coronakrise wurden viele Branchen und Unternehmen gezwungen, auf digitale anstelle von analogen Arbeitsweisen zu wechseln. So konnten zum Beispiel nicht mehr Besprechungen mit mehreren Teilnehmenden in Präsenz durchgeführt werden und es musste eine digitale Videokonferenz genutzt werden. Eine Studie der techconsult GmbH im Auftrag der Telekom zeigt, dass die Unternehmen, die frühzeitig in die Digitalisierung investiert und geforscht haben, besser durch die Krise gekommen sind. In der Studie gaben 95 Prozent der „Top-Digitalisierer“, die Unternehmen, die schon vor Aufkommen der Coronapandemie in die Digitalisierung ihres Arbeitsfelds investiert haben, an, dass sie schnell und flexibel auf die neuentstandenen Probleme der Krise reagieren konnten. Bei den restlichen Bauunternehmen gaben dies nur 35 Prozent an.¹⁵⁶

Die aktuelle Herausforderung der Bauunternehmen ist es, effiziente und wirtschaftliche digitale Instrumente und Werkzeuge zu finden, die einen Mehrwert für die Bauleitung und andere Projektteilnehmende bilden. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Trendradar der deutschen Bauwirtschaft zu den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung aus einer Studie der HypoVereinsbank und Roland Berger. Die Abbildung soll einen Überblick über die aktuellen Trends der Bauwirtschaft geben und ordnet diese nach Relevanz und Umsetzung beziehungsweise Verbreitung ein.

¹⁵⁵ vgl. BAG Report.

¹⁵⁶ vgl. Deutsche Telekom (2021).

Abbildung 12: Trendradar der deutschen Bauwirtschaft¹⁵⁷

Aus der Abbildung lässt sich erkennen, dass die Trends im Bereich Digitalisierung eine hohe Relevanz für die Bauwirtschaft haben, jedoch nur mittel bis niedrige Umsetzungsquoten aufweisen. Daraus lässt sich die Bedeutung der zukünftigen Implementierung digitaler Werkzeuge und Instrumente ableiten. Vor allem die digitale Arbeitsmethode Building Information Modeling (BIM) sticht in der Abbildung durch die größte Relevanz hervor. Aktuell werden in der Bauwirtschaft so viele Ressourcen in Forschung und Entwicklung gesteckt wie noch nie. Eine Statistik des größten Baukonzerns Deutschlands, der Hochtief AG, zeigt, dass diese im Jahr 2020 30,9 Millionen Euro in Forschung und Entwicklung investiert haben. Damit haben sie über zehnmals mehr als im Jahr 2018 und knapp doppelt so viel wie im Jahr 2019 investiert.¹⁵⁸

DIGITALE WERKZEUGE UND INSTRUMENTE

Digitalisierung der Baustellenführung erreicht man durch den Einsatz von digitalen Werkzeugen und Instrumenten über alle Stationen des Arbeitsalltags der Bauleitung. Es muss sowohl für die Arbeit am Arbeitsplatz als auch auf der Baustelle eine digitale Infrastruktur geschaffen werden, um die Arbeit mit den digitalen Werkzeugen und Instrumenten zu ermöglichen. Als „digitales Werkzeug“ wird in diesem Zusammenhang eine Anwendung, ein Programm oder ähnliches verstanden, welches auf einem Endgerät abgerufen werden kann und als Unterstützung bei einer bestimmten Tätigkeit dient.¹⁵⁹

Durch den Einsatz von digitalen Werkzeugen und Instrumenten wird sich die Arbeit der Bauleitung im Wesentlichen nicht verändern. Sie wird nur effizienter und nachhaltiger gestaltet, da Routineaufgaben wie das Führen des Bautagebuchs oder Dokumentation des Baufortschritts von digitalen Hilfsmitteln vereinfacht oder teilweise komplett übernommen werden. Dadurch kann sich die Bauleitung auf die wesentlichen Aufgabenbereiche konzentrieren. Im Rahmen der Ausarbeitung haben sich die BIM-Technologie, mit all ihren dazugehörigen Werkzeugen und Instrumenten, und die Cloud-Systeme als klare Grundlagen der Digitalisierung der Baustellenführung herausgestellt. Will man die Arbeit der Bauleitung möglichst effizient digitalisieren und vorhandene Probleme lösen, so führt nahezu kein Weg an diesen beiden Techniken vorbei. Daher sind diese auch im Konzept für KMU zielführende Technologien. Das vielseitig einsetzbare BIM-Modell löst Probleme, die durch fehlende Visualisierung

¹⁵⁷ vgl. Baumanns (2016, S. 20).

¹⁵⁸ vgl. statista (2021a).

¹⁵⁹ vgl. Narr (2018).

der Planung auftreten können und lässt sich durch den Einsatz von anderen digitalen Instrumenten erweitern. Sensoren können ihre Daten automatisch im BIM-Modell speichern, oder die Bauleitung kann mithilfe von AR-Brillen während des Baustellenrundgangs das BIM-Modell mit der realen Umgebung abgleichen.

Um den permanenten Informations- und Datenfluss, der durch Anwendung verschiedenster digitaler Instrumente und Werkzeuge entsteht, analysieren zu können, benötigt die Bauleitung intelligente Systeme. Diese verwerten mithilfe von Algorithmen die großen Datenmengen (Big Data) zu kompakten, sortierten Datenmengen (Smart Data). Genauso unersetzlich für eine digitale Baustellenführung ist die Speicherung der Daten im Cloud-System, wodurch jede*r Projektteilnehmende orts- und zeitunabhängig Zugriff auf diese hat. Auch ist es dadurch möglich, bestimmte Daten automatisch für bestimmte Arbeitsgruppen freizugeben und somit einen besseren Informationsaustausch zu erhalten, ohne alle Daten an Nicht-Projektbeteiligte freizugeben. Der optimierte Informationsfluss hilft dabei, Ausführungsfehlern, aufgrund unterschiedlicher Informationsstände, vorzubeugen. Für eine optimale Baustellenlogistik ist der Einsatz von RFID-Chips essenziell. Mithilfe der scanbaren Transponder lassen sich Zutrittskontrollen einrichten, Materialien verorten und den Baufortschritt nachverfolgen. Über Schnittstellen lassen sich gesammelte Daten automatisch in die Software der Bauleitung einfügen, wodurch ein automatischer Bautagesbericht entstehen kann oder automatisch ein Mangelschreiben verschickt werden kann.

Durch die lückenlose Dokumentation können der Baufortschritt für jeden Tag nachverfolgt und eventuelle Problemstellen identifiziert werden.

Indikatoren für und gegen die Berufswahl

Aus den bereits genannten Rahmenbedingungen und Anforderungen lässt sich die Komplexität des Tätigkeitsfeldes Bauleitung erahnen. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, der Projektart, der Beschäftigung auf Auftraggeber- oder Auftragnehmerseite und vielen anderen Faktoren verändert sich auch das individuelle Tätigkeitsfeld der Bauleitung. Genauso individuell wie das Tätigkeitsfeld sein kann, sind es auch persönliche Prioritäten und Wünsche, wenn es um die Randbedingungen einer sinnstiftenden Beschäftigung geht.

Das Tätigkeitsfeld Bauleitung kann aufgrund der Vielzahl an Aufgabenbereichen durchaus als sehr abwechslungsreich empfunden werden und ist daher eine attraktive Tätigkeit für Personen, die gerne einer nicht-monotonen Beschäftigung nachgehen. Dazu kommt eine Eigenverantwortlichkeit, die geknüpft an das Projekt darin besteht, dieses erfolgreich abzuwickeln.¹⁶⁰ ¹⁶¹ Neben typischen administrativen Aufgaben in der Bauleitung findet ein Großteil der Tätigkeit außerdem im Freien statt, was auch für viele Menschen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit attraktiv ist. Man sieht viele Projekte und lernt verschiedene Menschen und Unternehmen kennen. Die hohe Reisebereitschaft kann je nach familiärem Umstand sowohl positiv als auch negativ ausgelegt werden. Wenn der Wunsch, gerade nach Abschluss des Studiums verspürt wird, etwas von der Welt zu sehen, kann die Bauleitung als Tätigkeitsfeld mit wechselnden Arbeitsstätten attraktiv sein. Viele Unternehmen bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, auch an internationalen Projekten, auch unter Einbezug von Trainee-Programmen, teilzuhaben.¹⁶² Es ist nicht unüblich, auch als Bauleiter*in im Zuge einer Geschäftsreise auf Montage zu sein, bis das Projekt vollständig abgewickelt ist. Es werden neue Orte, Menschen, Kulturen und Städte kennengelernt.¹⁶³ Dem der Bauleiter*in obliegt die Weisungsbefugnis auf der Baustelle. Besonders für Berufseinsteiger*innen, die schon früh Führungserfahrung sammeln wollen, ist die Bauleitung eine Möglichkeit, schnell an Erfahrung zuzugewinnen. Die Bauleitung koordiniert und weist

¹⁶⁰ vgl. Schneller 2015b, S. 96–98.

¹⁶¹ vgl. SOKA-Bau 2014, S. 8.

¹⁶² vgl. Traineeprogramm Strabag SE, Zuletzt abgerufen am 03. Juni 2022.

¹⁶³ vgl. Fernweh und Reiselust - Streifzüge durch die Tourismuspsychologie 2018, S. 123–127.

das gewerbliche Personal an, trifft Vereinbarungen mit Nachunternehmern und Bauherren und vertritt ihren Arbeitgeber auf der Baustelle.¹⁶⁴ Um erfolgreich bei der Abwicklung des Projektes zu sein, ist es wichtig, ein funktionierendes Team zu haben. Durch die enge Abstimmung und direkte Kommunikation in der Abwicklung eines Projektes und die gemeinsame Bewältigung stressiger Aufgaben entwickelt sich schnell eine emotionale Bindung zur Baustellenbelegschaft. Ebenfalls sind durch den anhaltenden Fachkräftemangel und den Tarifvertrag der Bauwirtschaft Einstiegsgehälter in der Bauleitung vergleichsweise hoch. Auch sind die Aufstiegschancen durch das Wegfallen der geburtenstarken Jahrgänge gut und ermöglichen den schnellen Aufstieg innerhalb der Unternehmen.¹⁶⁵⁻¹⁶⁶ Das Tätigkeitsfeld kann aufgrund der beschwerlichen Randbedingungen und das hohe Arbeitspensum zur schnellen fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung führen. Auf der Baustelle muss man sich viele Kompetenzen aneignen und lernen, mit Krisen umzugehen.¹⁶⁷ Zusammenfassend können also die folgenden Felder als Indikatoren für die Bauleitung genannt werden:

- Eigenverantwortliches und abwechslungsreiches Arbeiten
- Möglichkeit, zu reisen
- Führungsverantwortung
- Intensiver Austausch und Teamarbeit
- Vergleichsweise gutes Gehalt
- Erfahrungszugewinn und persönliche Weiterentwicklung

Nachdem Indikatoren beleuchtet wurden, die für die Berufswahl „Bauleitung“ sprechen, sollen nun die Punkte erläutert werden, die eine Herausforderung in diesem Beruf darstellen und diesen unattraktiv für potenzielle Bauleitende machen. Für die Betrachtung wird die "EBBFü"-Befragung herangezogen, da hier über 100 Bauleitende zu den Stressoren ihres Berufs befragt wurden. Es werden absteigend und zusammengefasst die Punkte aufgelistet, die bei mehr als zehn Prozent der Befragten der "EBBFü"-Studie zu Stress geführt haben:¹⁶⁸

- zu großes Arbeitspensum (44,1 Prozent)
- Zeit- und Kostendruck (41,0 Prozent)
- lange Arbeitstage (37,1 Prozent)
- zu wenig Zeit für Partner:in, Hobbys, Sport, Freunde (36,8 Prozent)
- Störungen im Bauablauf und in der eigenen Arbeit (Anrufe, Anfragen, etc.) (36,0 Prozent)
- widersprüchliche Aussagen und Ansprüche der Auftraggeberseite (26,1 Prozent)
- strafrechtliche und zivilrechtliche Verantwortung (26,0 Prozent)
- störende Arbeitsbedingungen auf der Baustelle (20,9 Prozent)
- Vielzahl an zu bewältigen Aufgaben (Beachtung behördlicher Vorschriften, Koordination, Organisation) (16,2 Prozent)
- Konflikt zwischen beruflichen Anforderungen und eigener Überzeugung (15,5 Prozent)

¹⁶⁴ vgl. Schneller 2015c, S. 17.

¹⁶⁵ vgl. KOFA Kompakt 2022., Zuletzt abgerufen 05. Juli 2022.

¹⁶⁶ vgl. Gehalt.de., Zuletzt abgerufen: 09.Juni 2022.

¹⁶⁷ vgl. Syben 2014b, S. 48–52.

¹⁶⁸ vgl. Schneller 2015a, S.4.

-
- Verantwortung für Arbeitssicherheit (14,9 Prozent)
 - zu geringe Mitsprache bei der Kalkulation (12,8 Prozent)
 - fehlende Anerkennung der eigenen Leistung in der Firma (11,7 Prozent)

Viele der vorliegenden Stressoren werden auch in weiterer Literatur genannt.¹⁶⁹ Zusammenfassend ist der Beruf „Bauleitung“ vor allem mit einem hohen Zeit- und Kostendruck verbunden. Dies führt dazu, dass besonders für die Vereinbarkeit des Berufs und Privatlebens der Eindruck der Unmöglichkeit entsteht und den Beruf besonders für Absolvierende unattraktiv macht.

¹⁶⁹ vgl. Poppelreuter (2019), S. 52.

Arbeitsflexibilisierung

Definition

Eine Beschäftigtenflexibilität kann in die organisatorische und individuelle Ebene eingeteilt werden. Erstere beschreibt die unternehmerische Sicht mit Fokus auf Anpassungen der Arbeitszeit aufgrund betrieblicher Belange. Aus individueller Sicht steht die Wahlfreiheit der Arbeitnehmenden hinsichtlich Arbeitsort und -zeit im Mittelpunkt. Diese Betrachtungsweise liegt auch der vorliegenden Abhandlung zugrunde vor dem Hintergrund, dass für ein funktionierendes Arbeitsmodell sowohl Unternehmensinteressen als auch Mitarbeiterwünsche zu berücksichtigen sind. Die anschließende Tabelle stellt eine Übersicht über potenzielle Elemente im Rahmen der Arbeitsgestaltung dar.

Tabelle 3: Elemente der Arbeitsgestaltung¹⁷⁰

	Zeitliche Flexibilisierung			Örtliche Flexibilisierung
Kategorisierung	Chronometrie	Chronologie und Chronomorphie		
Beschreibung	Dauer und Volumen der Arbeitszeit	Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Verwaltung der Arbeitszeit	Lage des Arbeitsortes
Beispiele	- Vollzeit - Teilzeit - Jobsharing	- Gleitzeit - Funktionszeit - Vertrauensarbeitszeit - Wahlarbeitszeit - Freistellungen	- Arbeitszeitkonten	- im Unternehmen - Telearbeit - mobiles Arbeiten

ZEITLICHE FLEXIBILISIERUNG

Formal werden die Parameter der Arbeitszeitgestaltung durch ihren Grad der Flexibilität und ihr Verfügungsrecht darüber unterschieden. Auf der einen Seite kann sich die Variabilität von keiner Anpassung der Arbeitszeit über geplante Wechsel zwischen einzelnen Modellen bis hin zu kurzfristigen Änderungen ausstrecken, sodass sie theoretisch ständig an betriebliche Belange und Mitarbeiterwünsche angepasst werden kann. Die Pflicht zur Anpassung besteht dabei nicht, entscheidend ist die Gelegenheit hierzu.¹⁷¹ Auf der anderen Seite stehen angesichts des Verfügbarkeitsrechts die Arbeitszeitflexibilität und -souveränität in Wechselbeziehung zueinander. Ersteres beschreibt die betriebsbezogenen Maßnahmen zur Variabilität der Arbeitszeit, die auch ohne Mitwirkung der Beschäftigten umgesetzt werden können. Diese arbeitgeberorientierte Sichtweise stellt die Wirtschaftlichkeit von Gestaltungsmöglichkeiten in den Vordergrund, die in Form von Kurz- oder Mehrarbeit anwendbar wäre. Dem gegenüber steht die mitarbeiterbezogene Flexibilität, bei der den Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt wird, innerhalb eines gegebenen Handlungsspielraums Einfluss auf ihre persönliche Arbeitszeit zu nehmen.¹⁷²

Inhaltlich lässt sich die zeitliche Flexibilität in Chronometrie, Chronologie und Chronomorphie untergliedern. Zum einen besteht dementsprechend eine Gestaltungsmöglichkeit in der Variabilität der Arbeitsdauer. Im Allgemeinen wird die persönliche Arbeitszeit im Arbeitsvertrag geregelt und durch tarifliche und gesetzliche Rahmenbedingungen in ihrer Höhe geändert bzw. begrenzt.¹⁷³ Sie gilt als chronometrisch flexibel, wenn die Länge pro Tag, Woche, Monat oder Jahr bezogen auf die durchschnittliche Wochenarbeitszeit veränderbar ist. Bei Inanspruchnahme der Höchstarbeitsdauer in

¹⁷⁰ vgl. Roetmann (2022).

¹⁷¹ vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017), S. 13.

¹⁷² vgl. Schmidt et al. 2013, 102 ff.

¹⁷³ vgl. Hellert 2018, S. 70.

einem Unternehmen wird von einer Vollzeitstelle gesprochen, jegliche Anzahl an Stunden unterhalb dieses Werts werden als Teilzeitbeschäftigung eingestuft. Die wöchentliche Arbeitszeit wird in diesem Zusammenhang als Normalarbeitszeit definiert und spiegelt somit den Arbeitsumfang einer per Gesetz definierten Vollzeitstelle wider.

Zum anderen ergeben sich Handlungsoptionen im Hinblick auf die Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Chronologisch flexibel beschreibt in diesem Zusammenhang die Veränderung der Positionierung der Arbeitszeit in Relation zur Normalarbeitszeit. Dies bezieht sich sowohl auf eine Variabilität von Beginn und Ende als auch die allgemeine Verteilung der Dienstzeit innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens, der Tage, Wochen, Monate oder Jahre betragen kann.¹⁷⁴ Die Gestaltung der Verteilung von Arbeitsdauern kann darüber hinaus innerhalb einer vereinbarten Zeitspanne zusätzlich flexibel erfolgen, indem Arbeitszeiten beispielsweise von Woche zu Woche neu definiert werden. Essenziell ist lediglich, dass die vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden in der Regel systematisch und gleichmäßig erreicht werden.¹⁷⁵

ÖRTLICHE FLEXIBILISIERUNG

Eng verbunden mit der zeitlichen Flexibilisierung ist die Variabilität des Arbeitsortes, dessen Bedeutung in den letzten Jahren weiter zugenommen hat. Die Grundidee besteht darin, dass die Verrichtung der vertraglich geschuldeten Arbeit nicht mehr an den Unternehmensstandort gebunden ist und sowohl im privaten Umfeld, in einem externen Büro als auch bei einem Kunden vor Ort verrichtet werden kann.¹⁷⁶ Im Allgemeinen lassen sich durch eine örtliche Variabilität unter anderem die Pendelzeiten von Beschäftigten erheblich reduzieren.¹⁷⁷ Voraussetzungen zur Nutzung sind vor allem, dass keine Erfordernisse zur ständigen persönlichen Zusammenarbeit und des direkten Austausches mit Kollegen besteht und dass die Arbeit nicht auf stationäre Technologien angewiesen ist.¹⁷⁸ Vor allem durch die Kombination von zeitlicher und räumlicher Flexibilität eröffnen sich neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung.¹⁷⁹

Arbeitsmodellvarianten

GLEITZEIT

Bei dem Prinzip der Gleitzeit entscheiden Arbeitnehmende im Rahmen betrieblich festgelegter Grenzen selbstständig über Lage und Verteilung ihrer täglichen Arbeitszeit.¹⁸⁰ Vor diesem Hintergrund können folgende Ausprägungsvarianten unterschieden werden: die einfache Gleitzeit, die Gleitzeit mit Funktionszeit und die qualifizierte Gleitzeit. Die Grundform stellt die einfache bzw. klassische Gleitzeit dar. In dieser Form der zeitlichen Variabilitätsmöglichkeit legt der Arbeitgeber jegliche zeitliche Rahmenbedingung der Arbeitszeit fest, das heißt der frühestmögliche Beginn, das spätestmögliche Ende sowie die Kernarbeitszeit werden vorgegeben. Ebenso ist die Dauer der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit verbindlich. Arbeitnehmer können innerhalb der Ein- und Ausgleitspannen Beginn und Ende ihrer Arbeit individuell bestimmen und vereinbaren innerhalb der Funktionszeit in Übereinkunft mit ihren Kollegen die Lage, Dauer und Verteilung ihrer persönlichen Arbeitszeit. Als weitere flexibilisierte Fortentwicklung der klassischen, starren Gleitzeit gilt die Variante der qualifizierten Gleitzeit. Bei dieser Form verzichtet das Unternehmen in Gänze auf die Festlegung einer Kernarbeitszeit bzw. reduziert diese auf ein Minimum. Innerhalb dieses Modells können Arbeitnehmer individuell über die Dauer, Lage und Verteilung ihrer Beschäftigungszeit auf Grundlage der vertraglich geregelten,

¹⁷⁴ vgl. Hellert 2018, S. 70.

¹⁷⁵ vgl. Karlshaus und Kaehler 2017, S. 72.

¹⁷⁶ vgl. Hellert 2018, S. 71.

¹⁷⁷ vgl. Nier 2018.

¹⁷⁸ vgl. careum F+E 2011, S. 20.

¹⁷⁹ vgl. Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau 2015, S. 9.

¹⁸⁰ vgl. Piele und Piele 2018, S. 21.

durchschnittlichen Arbeitszeit je Bezugsraum (Woche, Monat, Jahr) entscheiden.¹⁸¹ Die drei verschiedenen Varianten der Gleitzeit werden in untenstehender Grafik nochmals dargestellt.

Abbildung 13: Formen der Gleitzeit¹⁸²



FUNKTIONSZEIT

Vielzählige Unternehmen, in denen ein Gleitzeitmodell mit fest vereinbarten Kernarbeitszeiten Anwendung findet, ziehen oftmals die Konsequenz, dass dieser fixe Anwesenheitszeitrahmen nicht mit den individuellen Kundenwünschen übereinstimmt. Zugunsten dieser Forderung wird stattdessen für einzelne Firmenbereiche eine Funktionsfähigkeit definiert.¹⁸³ Diese Funktionszeit beschreibt somit den Umstand, dass für die jeweilige Abteilung innerhalb dieses Zeitfensters die anstehenden Aufgaben erledigt werden und Ansprechpartner für sowohl interne als auch externe Kunden zur Verfügung stehen müssen. Die Teams organisieren dabei Lage, Dauer und Verteilung der persönlichen Arbeitszeit sowie die Anzahl der anwesenden Mitarbeitenden in Absprache mit ihren Vorgesetzten eigenverantwortlich. Dadurch ergeben sich für die Beschäftigten erweiterte Zeit- und Handlungsspielräume zur Steigerung der eigenen Flexibilität, welche lediglich eine Eingrenzung hinsichtlich der Funktionstüchtigkeit erfahren. Als Voraussetzung ist eine klare interne Definition des Begriffs der Funktionstüchtigkeit unumgänglich, sodass Arbeitnehmende die Anforderungen an sie und die gegebenen Rahmenbedingungen genauestens kennen. Ebenso bedarf es an gut organisierten Teams, die eigenständig Absprachen treffen und Verantwortung übernehmen.¹⁸⁴ Das Modell der Funktionszeit kann somit als Weiterentwicklung der traditionellen Gleitzeit angesehen werden, wie auch der Vergleich der nachstehenden Tabelle zeigt. Neben den bereits angesprochenen Aspekten der vorhandenen Ergebnisorientierung und dem im Gegensatz zur Gleitzeit großen Anteil an internen Abstimmungsprozessen, ergibt sich für die Funktionszeit ein hohes Maß an Zielbewusstheit bei den Beschäftigten sowie eine größere Arbeitszeitflexibilität über den gesamten Arbeitstag hinweg.

¹⁸¹ vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. 2013, 127 ff.

¹⁸² vgl. Roetmann (2022).

¹⁸³ vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2019, S. 41.

¹⁸⁴ vgl. Hellert 2018, 83 ff.

Tabelle 4: Unterscheidung Gleit- und Funktionszeit¹⁸⁵

Merkmale Gleitzeit	Merkmale Funktionszeit
anwesenheitsorientiert	ergebnisorientiert
Kernzeit mit Anwesenheitspflicht	Funktionszeit mit flexibler Arbeitslage
geringe Zielorientierung	hohe Zielorientierung
Arbeitszeitflexibilität innerhalb des Gleitzeitrahmens	Arbeitszeitflexibilität innerhalb des gesamten Funktionszeitrahmens
begrenzter interner Kommunikationsbedarf	hoher interner Kommunikationsbedarf

TEILZEIT

Gemäß der Definition des Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Beschäftigung gilt ein Arbeitnehmer als teilzeitbeschäftigt, „[...] dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.“ (§ 2 Abs. 1 S. 1 TzBfG) Bedeutend ist in diesem Zusammenhang die Gleichartigkeit der Tätigkeiten im Unternehmen, die von den in Relation gesetzten Beschäftigten ausgeübt wird. Bereits minimale zeitliche Reduzierungen im Gegensatz zu einer Vollzeitbeschäftigung, sprich abweichend von einer 40-Stunden-Arbeitswoche, gelten dabei als Teilzeitstelle, die auf täglichen, wöchentlichen oder jährlichen Arbeitszeitverkürzungen basieren können.¹⁸⁶ Die Teilzeitanstellungen reichen dabei von einem geringen Arbeitspensum mit zehn Stunden bis zu einer langen Teilzeit mit vollzeitnahen 34 Arbeitsstunden.

Die Grundform stellt die Teilzeit classic dar, bei welcher die tägliche Arbeitszeit stundenweise reduziert wird. Dauer und Verteilung werden vertraglich fest vereinbart, die Lage kann starr oder variabel in Kombination mit anderen Arbeitszeitmodellen, wie einer Gleitzeitregelung, abgestimmt werden. Bei der Teilzeit classic vario reduziert sich die wöchentliche Arbeitszeit, wobei die Dauer und Verteilung der täglichen Arbeitsdauer variabel organisiert werden kann. Das Spektrum der Arbeitstage kann sich zwischen zwei und fünf Tagen verteilen, wobei auch hier Veränderungen von Woche zu Woche denkbar sind. Das Modell der Teilzeit Saison findet vor allem in Unternehmen mit saisonal starken Auftragsschwankungen Anwendung. Im Rahmen einer Hochphase werden Arbeitnehmende Vollzeit beschäftigt und bauen diese Mehrstunden in Zeiten niedriger Auftragsauslastungen wieder ab. Beim Arbeitsmodell Teilzeit Invest arbeiten Beschäftigte in Vollzeit und erhalten für einen festgelegten Zeitraum lediglich eine Entlohnung auf Teilzeitbasis. Der Differenzbetrag wird als Zeit- oder Geldguthaben auf Langzeitkonten, eine Ausprägung der Arbeitszeitkonten, angespart. Als weitere Variante existiert die Form der Teilzeit home, bei welcher die Beschäftigten von zu Hause ihre Arbeit verrichten. Arbeitszeiten können hinsichtlich ihrer Dauer, Lage und Verteilung variieren.^{187, 188}

JOBSHARING

Mit dem Begriff des Jobsharings wird ein Arbeitszeitmodell als Variante der vollzeitnahen Teilzeit angesprochen. Bei dieser Art der Paarteilzeit teilen sich zwei oder mehr Beschäftigte in Absprache mit dem Unternehmen einen gemeinsamen Arbeitsplatz.¹⁸⁹ Die Arbeitseinteilung kann in einem Halbtagesrhythmus oder in wechselnden Wochen- und Monatsrhythmen erfolgen. Die Dauer hat nicht gleichmäßig unter den Jobsharenden gesplittet zu sein, es sind ebenso 60:40- oder 70:30-Teilungen

¹⁸⁵ vgl. Roetmann (2022).

¹⁸⁶ vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. 2013, S. 79.

¹⁸⁷ vgl. Hellert 2018, 76 ff.

¹⁸⁸ vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. 2013, 79 ff.

¹⁸⁹ vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. 2013, S. 119.

denkbar.¹⁹⁰ Im nachfolgenden Beispiel handelt es sich um eine Vollzeitstelle, welche durch zwei Arbeitnehmende zu 110 Prozent besetzt wird.

Tabelle 5: Beispielhafte Umsetzung eines Jobsharing-Modells¹⁹¹

		Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
A	vormittags	8 Stunden	8 Stunden	6 Stunden	frei	
	nachmittags			Überschneidung		
B	vormittags	frei		Überschneidung	8 Stunden	8 Stunden
	nachmittags					

Diese Ausprägung der Zeitsouveränität grenzt das Jobsharing deutlich von anderen Teilzeitmodellen ab, wie beispielsweise dem verwandten Jobsplitting. Hierbei erfolgt eine strikte Aufteilung einer Vollzeitstelle, idealerweise unter Beachtung persönlicher Kompetenzen und Erfahrungen, in zwei oder mehrere voneinander unabhängige Teilzeitstellen ohne weiteren Abstimmungsbedarf. Die Beschäftigten sind alleinverantwortlich für die ihnen übertragenen Aufgabenbereiche zuständig und erhalten separate Anstellungsverträge.¹⁹²

WAHLARBEITSZEIT

Die Wahlarbeitszeit stellt eine Art der vorübergehenden Teilzeit dar. Arbeitnehmende wird damit die Möglichkeit zur freiwilligen Reduzierung und Flexibilisierung ihrer Arbeitsdauer ohne gleichzeitigen Lohnausgleich geboten. Die Anpassungen variieren dabei zwischen einer Mindestlaufzeit von zwölf Monaten bis hin zu zwei Jahren unter Beachtung des vorgegebenen betrieblichen Rahmens.¹⁹³ Bei dieser Art von Arbeitszeitflexibilisierung wird den Beschäftigten ein hohes Maß an Zeitsouveränität geboten, da sie in Absprache mit ihrem Team und dem/der Vorgesetzten die Verteilung ihrer individuellen Arbeitszeit selbst vornehmen können. Eine Neufestlegung der vertraglichen Arbeitszeit findet in regelmäßigen Abständen, meist zum Ende des laufenden Jahres, statt.¹⁹⁴

Das Modell der Wahlarbeitszeit erleichtert eine altersgerechte Zeitgestaltung im Unternehmen, da die unterschiedlichen Präferenzen der einzelnen Generationen Berücksichtigung finden. Vor allem in den verschiedenen Lebensphasen der Beschäftigten bietet es das Potenzial, bei einem gleichzeitigen Anspruch auf die Rückkehr in eine Vollzeitstelle, die persönliche Belastung der Mitarbeiter zu verringern. Somit offenbaren sich Lösungsansätze für altersgemischte Teams und unterstützen bei der Kompensation von zwischenmenschlichen Unterschieden der Arbeitserbringung, wodurch die Wahlarbeitszeit auch als Modell der Zukunft bezeichnet wird.¹⁹⁵

VERTRAUENSARBEITSZEIT

Die Vertrauensarbeitszeit stellt das Modell mit der höchsten Zeitsouveränität und damit den Extremfall flexibler Arbeitszeiten dar. Statt einer Definition der Arbeitsleistung über den Faktor Zeit erfolgt die Steuerung mittels einer Ergebnisorientierung.¹⁹⁶

¹⁹⁰ vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2019, S. 45.

¹⁹¹ vgl. Roetmann (2022).

¹⁹² vgl. careum F+E 2011, S. 9.

¹⁹³ vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2019, S. 68.

¹⁹⁴ vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2019, S. 43.

¹⁹⁵ vgl. Hellert 2018, 103 f.

¹⁹⁶ vgl. Hans Böckler Stiftung 2016, S. 11.

Dieses Arbeitsmodell zeichnet sich durch zwei wesentliche Kernelemente aus: dem hohen Grad an Selbstorganisation der Arbeitnehmer sowie dem Verzicht einer Arbeitszeitdokumentation durch den Arbeitgeber. Zum einen werden die selbstständige Verteilung der persönlichen Arbeitszeit sowie die Eigenorganisation der Beschäftigten in den Fokus gestellt. Zum anderen verzichtet der Arbeitgeber auf eine formale Arbeitszeiterfassung und eine Anwesenheitskontrolle der Beschäftigten.¹⁹⁷ Das Unternehmen geht folglich von der Annahme aus, dass die Beschäftigten ihrer Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit nachkommen.¹⁹⁸

FREISTELLUNG

Langzeitfreistellungen, sogenannte Sabbaticals, stellen arbeitsvertraglich geregelte Befreiungen im Sinne einer Unterbrechung der Erwerbstätigkeit von Arbeitnehmenden dar. Die Arbeitszeit wird dazu im Rahmen von Langzeitkonten oder basierend auf einer Vollzeitbeschäftigung mit Teilzeitbezahlung zur Finanzierung der Freistellung angespart.¹⁹⁹ Die Möglichkeiten zum Ausgleich der bereits geleisteten Arbeit sind in diesem Zusammenhang vielfältig und reichen von längeren Fernreisen über die Wahrnehmung von Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur zeitlichen Inanspruchnahme von Familienphasen.²⁰⁰

ARBEITSZEITKONTEN

Bei jeglicher unregelmäßigen Verteilung der Arbeitszeit, sei es pro Tag, Woche oder Monat, ist die Erhebung und Dokumentation der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden durch das Unternehmen zu organisieren. Dies dient sowohl als Nachweis zur Einhaltung der vertraglich geschuldeten Arbeitsdauer jedes/jeder Beschäftigten als auch zur Kontrolle der gesetzlichen Vorschriften zur Aufzeichnungspflicht von geleisteter Mehrarbeit.²⁰¹ Arbeitszeitkonten fungieren in diesem Zusammenhang als zentrales Steuerungsinstrument flexibler Arbeitszeitmodelle. Als wesentliches Unterscheidungskriterium der einzelnen Arbeitszeitkonten gilt die Laufzeit der einzelnen Varianten. Im Allgemeinen kann zwischen Kurzzeit- und Langzeitkonten differenziert werden, wie folgende Tabelle verdeutlicht.

Tabelle 6: Vergleich von Kurzzeit- und Langzeitkonten²⁰²

Kurzzeitkonto <i>(Ampel-, Gleitzeit-, Jahresarbeitszeitkonto)</i>	Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonto
begrenzttes Zeitvolumen	großes Zeitvolumen möglich
positive und negative Zeitsalden möglich	nur positive Zeitsalden
kurz- bis mittelfristiger Zeitausgleich	langfristiger Ausgleichszeitraum
Ausgleich über Freizeit	Entgeltbestandteile einsetzbar
geführt in Zeitwerten	geführt in Geldwerten

MOBILE ARBEIT

Neben der Möglichkeit zur zeitlichen Flexibilisierung besteht zudem die Option der räumlichen Variabilität in Form des mobilen Arbeitens. Diese Art der Arbeitsplatzflexibilisierung umfasst sämtliche berufliche Tätigkeiten, die außerhalb des Unternehmensstandortes stattfinden. Der Arbeitsort kann frei

¹⁹⁷ vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. 2013, S. 141.

¹⁹⁸ vgl. Dilger 2007, 134 f.

¹⁹⁹ vgl. Hellert 2018, S. 77.

²⁰⁰ vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2017, S. 54.

²⁰¹ vgl. Hellert 2018, S. 148.

²⁰² vgl. Roetmann (2022).

gewählt werden und sich sowohl vor Ort beim Kunden, im privaten Umfeld oder in einem extern angemieteten Büro befinden.²⁰³ Im Hinblick auf die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit nimmt das Konzept des mobilen Arbeitens keinerlei Einfluss und kann somit mit jeglichen Arten der Arbeitszeitmodelle verknüpft werden. Geeignet ist es vor allem für Arbeitnehmende, die im klassischen Außendienst tätig sind und ihre Arbeit autark gestalten können.²⁰⁴

TELEARBEIT

Eine Ausprägung des mobilen Arbeitens drückt sich innerhalb der Telearbeit aus. In diesem Zusammenhang erbringen Arbeitnehmer einen Teil ihrer Arbeitszeit nicht an ihrem festen Arbeitsplatz in der Betriebsstätte, sondern an einem Arbeitsort im häuslichen Umfeld.²⁰⁵ Trotz der örtlichen Distanz stehen die Beschäftigten mit Hilfe fortschrittlicher informations- und kommunikationstechnischer Lösungen in Kontakt mit internen und externen Kunden und dem Unternehmen, indem der lokale Arbeitsplatz mit der zentralen betrieblichen Arbeitsstätte vernetzt ist. Auf Grundlage dieser definierten Parameter zu Arbeitszeit, -ort und technischen Voraussetzung lassen sich drei verschiedene Varianten der Telearbeit ableiten. Einerseits existiert das Modell der heimbasierten Telearbeit. Die Beschäftigten erledigen demnach ihre Arbeit ausschließlich von zu Hause; ein eigener Arbeitsplatz im Unternehmen steht ihnen nicht zur Verfügung. Erfolgt andererseits die Arbeitsausführung im Wechsel zwischen dem privaten und dem betrieblichen Arbeitsplatz, spricht man von alternierender Telearbeit. Als dritte Form ist die mobile Telearbeit zu nennen, bei welcher das Modell der Telearbeit um die Komponenten des mobilen Arbeitens ergänzt wird. Analog zur alternierenden Telearbeit wird die Arbeit teilweise am Unternehmensstandort erbracht, der restlichen Arbeitsleistung wird hingegen an wechselnden Orten nachgekommen, wie beispielweise während einer Dienstreise.²⁰⁶

²⁰³ vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit 2019, S. 50.

²⁰⁴ vgl. Hellert 2018, 116 f.

²⁰⁵ vgl. Hellert 2018, 104 f.

²⁰⁶ vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. 2013, 189 ff.

Arbeitspaket A – Experteninterview & Online Umfrage

Vorgehensweise Arbeitspaket A

Das Arbeitspaket umfasst die Entwicklung und den Aufbau einer Studierendenbefragung sowie die Erstellung der Experteninterviews, die an die berufliche Position der Interviewteilnehmenden angepasst werden. Zu den Befragten zählen Teilnehmende aus den Geschäftsleitungen, Verbänden, aber auch Bauleitende aus KMU und großen Unternehmen. Dadurch soll das Tätigkeitsprofil der Bauleitung aus verschiedenen Perspektiven untersucht werden.

Experteninterview

Zielgruppe

Bauunternehmen fehlt es an Nachwuchskräften für die Bauleitung.²⁰⁷ Der Konflikt zwischen dem traditionellen Berufsbild und den aktuellen Wünschen von Nachwuchskräften nach zeitgemäßen und flexiblen Arbeitsmodellen ist zu lösen. Für die Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die Erhöhung der Flexibilität unumgänglich. Folgend soll nun die Einschätzung von Geschäftsführern, Kammern und Verbänden sowie aktiven Berufstätigen in der Bauleitung zur Situation sowie Chancen für das Berufsfeld der Bauleitung geschildert werden.

Ziel des Forschungsprojektes ist es, ein Arbeitsmodell für kleine und mittelständische Unternehmen zu entwickeln, welches die Attraktivität des Berufsfeldes Bauleitung steigert und in diesem Zuge zu einer erhöhten Vereinbarkeit von Familie und Beruf führt, mit Fokus auf Steigerung der Frauenquote. Zielgruppe für das Experteninterview waren dabei vornehmlich kleine und mittelständische Bauunternehmen, die im Hochbau tätig sind. Die Unternehmen werden aufgefordert, jeweils einen Mitarbeiter aus der Geschäftsleitung (GF) und ein bis zwei Gesprächsteilnehmende aus der Bauleitung (BL) für die Teilnahme am Experteninterview zur Verfügung zu stellen. Um das Tätigkeitsfeld aus weiteren Perspektiven zu betrachten, wurden auch Gespräche mit Kammern und Verbänden (KV) sowie mit Mitarbeitenden von Bauunternehmen, die nicht nur im Hochbau tätig sind, geführt. Dazu zählen Architekturbüros und Unternehmen, die im Tief-, Straßen-, und Wasserbau tätig sind.

Methodisches Vorgehen bei den Experteninterviews

Die Darstellung der Herausforderungen und Chancen für das Berufsfeld Bauleitung geschieht nachfolgend anhand von Experteninterviews und gehören somit zu der qualitativen Befragungsmethode als Leitfadenterview. Die Interviewteilnehmenden wurden in ihrer Funktion als Expert*innen aus KMU sowie großen Bauunternehmen, Fachplanungsbüros sowie Kommunen und Kammern gewählt.²⁰⁸ Die Vorgehensweise der Interviews orientiert sich an den sieben Schritten nach Mayring. Zu Beginn erfolgt eine Vorüberlegung des Expertenkreises, der Leitfaden wird entwickelt und ein Probeinterview²⁰⁹ durchgeführt. Nach der Analyse dessen erfolgt die Anpassung des Leitfadens und die Erstellung einer Präsentation für die visuelle Unterstützung bei den Interviews. Die Teilnehmenden erhalten via Mail die notwendigen Informationen zur Vorbereitung auf den Interviewtermin. Das Interview wird online durchgeführt und per Audioaufnahme aufgezeichnet. Es erfolgt die Transkription der Aufzeichnung und anhand derer die Auswertung. Die Ergebnisdarstellung wird anhand einer Tabelle je Expertengruppe (BL, GF, KV) erarbeitet, und die textliche Ergebniszusammenstellung je Expertengruppe (BL, GF, KV) erfolgt in einem Bericht.²¹⁰ Die Teilnehmenden wurden im Rahmen der Ergebniszusammenstellungen

²⁰⁷ vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021a, S. 13.

²⁰⁸ vgl. Mayer 2012, S. 38.

²⁰⁹ vgl. Mayer 2012, 45 f.

²¹⁰ vgl. Mayer 2012, S. 42.

anonymisiert. Dies wurde den Teilnehmenden zu Beginn des Interviews mitgeteilt, wodurch eine ungezwungene Interviewatmosphäre geschaffen wurde.²¹¹

Der Leitfaden teilt sich in fünf Themenschwerpunkte [Teil A – E] auf. Im Teil A verifiziert sich der Interviewteilnehmende in der Eigenschaft als Experte. Fokussiert wird vorhandenes Expertenwissen aus der Bauwirtschaft mit dem Fokus auf das Tätigkeitsfeld Bauleitung.²¹² Die Erfahrungen und Lösungen sind für weitere KMU übertragbar, realisierbar und generalisierbar.²¹³ Teil B behandelt das Tätigkeitsfeld der Bauleitung, Teil C die möglichen Veränderungen in der Bauleitung. Teil D untersucht die Bedürfnisse und die Wünsche der Mitarbeitenden in der Bauleitung und wie diese durch die Geschäftsführung und die Kammern und Verbände unterstützt werden können. Im abschließenden Teil E werden für die Probleme Nachwuchskräftemangel, Vereinbarkeit von Fürsorge- und Erwerbsarbeit sowie das Image der Bauwirtschaft Verbesserungspotenziale durch die Interviewteilnehmenden erhoben.

Abbildung 14: Aufbau der Fragegruppen im Leitfaden

A	ALLGEMEINER TEIL
B	TÄTIGKEITSFELD BAULEITUNG
C	VERÄNDERUNGEN IN DER BAULEITUNG
D	BEDÜRFNISSE & WÜNSCHE DER MITARBEITENDEN
E	VERBESSERUNGSPOTENZIALE

Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte ebenfalls nach Mayring. Zu Beginn der Analyse wurden die inhaltlich relevanten Textstellen der Interviews paraphrasiert und anschließend nach einem festgelegten Abstraktionsniveau generalisiert. Daran anschließend erfolgte die Streichung unbedeutender Paraphrasen für die Auswertung, und die Interviews wurden miteinander vereint. Abschluss bildet die Zusammenstellung der Aussagen aller Teilnehmenden inklusive der Rücküberprüfung des Ausgangsmaterials.²¹⁴ Die Analyse folgt den Schritten des Interviewleitfadens. Nach der Darstellung der Ist-Situation der Bauleitung aus Sicht der Interviewteilnehmenden wird diese mit einer vorab durchgeführten Studierendenumfrage in Verbindung gesetzt. Hierdurch werden die Bedürfnisse und Wünsche nachfolgender Fachkräfte mit den Anpassungsmöglichkeiten des Berufs aufgezeigt.

Online-Fragebogen: Studierende

Zielgruppe

Die zweite Stufe beinhaltet die wissenschaftliche Befragung von Studierenden. Die Studierenden sind aus den Fachbereichen Architektur und Bauingenieurwesen und wurden zur Teilnahme an der Online-Umfrage über die Lehr- und Forschungsgebiete Baubetrieb und Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal eingeladen. Status, Art des Studiums oder die Semesterzahl wurden nicht beschränkt.

²¹¹ vgl. Mayer 2012, S. 46.

²¹² vgl. Meuser und Nagel 2012, S. 448.

²¹³ vgl. Friebertshäuser 2003, S. 73.

²¹⁴ vgl. Mayring 2010a, S. 68.

Insgesamt konnten über 20 Hochschulen in elf Bundesländern sowie eine geringe Anzahl internationale Studierende erreicht werden. Basis der Umfrage ist der vorab dargestellte Leitfaden mit Fragen zu den Erfahrungen der Studierenden in ihrem Hochschul- und Arbeitsalltag, welche beruflichen Tätigkeiten nach ihrem Abschluss attraktiv sind und welche beruflichen Rahmenbedingungen für ihre Wahl Priorität haben. Ziel der Umfrage ist es, die Berufswünsche und Berufserfahrungen für den Bereich Bauleitung von den Studierenden zu erfahren.

Die Umfrage dient der Untersuchung mehrerer Aspekte. Dabei soll zunächst Auskunft über den geplanten Bildungsweg der Befragten und dessen Verfügbarkeit als potenzielle Arbeitnehmende gegeben werden. Ebenso besteht das Ziel darin, Einblicke über Erwartungen der Befragten an den künftigen Beruf und gewünschte Tätigkeitsinhalte zu erhalten. Diese werden mit den Assoziationen der Bauleitung verglichen und in Kontext mit der Bewertung gesetzt. Ferner wird nach Anreizen gefragt, die die Befragten zur Tätigkeit in der Bauleitung bewegen können. Zusätzlich soll herausgefunden werden, ob das Praktikum in der Bauleitung oder Module im Rahmen des Studiums einen Einfluss auf die Berufswahl der Studierenden haben. Mit Hilfe des Kompetenzvergleiches in der Bauleitung und der Bewertung der Bauleitung wird das Potential der Befragten dargestellt.

Methodisches Vorgehen bei der Studierendenumfrage

Die Software Limesurvey ist eine Open-Source-Anwendung, mit der Benutzer Online-Umfragen erstellen können. Mit Hilfe von Fragegruppen kann die Umfrage schlüssig strukturiert erstellt und bedient werden.²¹⁵ Zu Beginn wird der Umfragetitel festgelegt und anschließend eine Beschreibung sowie Willkommens- und Endnachricht erstellt. Hier sind ähnliche Funktionen wie in Schreibdiensten, wie zum Beispiel Microsoft Word, vorhanden, sodass die Umfrage gestalterisch entsprechend bearbeitet werden kann. Unter dem Tab Struktur können nun Fragengruppen ebenfalls mit Titel und Beschreibung erstellt werden. Zusätzlich können Bedingungen gesetzt werden, sodass Fragen in Verbindung gesetzt werden können. Dies ermöglicht eine Nachfrage spezifisch zum Fragethema und spricht nur die Befragten an, die dies beantwortet haben. Ferner besteht jederzeit die Möglichkeit, die Umfrage, die Fragengruppe oder die Frage anzeigen zu lassen, sodass eventuelle Fehler berichtigt werden oder Korrekturen vorgenommen werden können. Die Befragten werden einer Antwort-ID zugeordnet, sodass lediglich eine Rückverfolgung der Antworten möglich ist. Nach Abschluss der Umfrage besteht die Möglichkeit, über den Reiter Antworten und Statistiken zunächst die Möglichkeit, die Antworten der Befragten zu exportieren. Limesurvey bietet dafür die Möglichkeiten CSV, Microsoft Excel, PDF, HTML, Microsoft Word, R (Syntax-Datei) und R(Daten-Datei) an. Die Datenanalyse wird mit Hilfe von Excel durchgeführt. Limesurvey bietet zudem über den Reiter Statistiken die Möglichkeit, sich die Umfrageergebnisse der einzelnen Fragengruppen anzuschauen.

²¹⁵ Im Folgenden werden nur die Elemente erwähnt, die für die Erstellung der Umfrage verwendet wurden.

Abbildung 15: Darstellung Interview Leitfaden als Handout mit VISME



Quelle: eigene Darstellung mit VISME

Die Online-Umfrage wurde insgesamt in drei Teilbereiche aufgeteilt, um die Auswertung zu einem späteren Zeitpunkt einfach zu strukturieren und mit den später stattfindenden Experteninterviews zu spiegeln. Die drei Teilbereiche setzen sich wie folgt zusammen:

- TEIL A: ALLGEMEINER TEIL
- TEIL B: BERUFLICHE INTERESSEN
- TEIL C: BERUFSFELD BAULEITUNG

Um die Umfrageteilnehmenden für einen späteren Vergleich auch unter verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen zu ermöglichen, werden im Teil A der Studierendenumfrage allgemeine Daten abgefragt. Die erste Fragegruppe dient dazu, die Basisdaten durchschnittliches Alter, Semester und Geschlecht der Befragten zu erheben. Zusätzlich ist hier der Bildungsweg mit Aufnahme des Masterstudiums anzugeben. Dabei befinden sich Bedingungen in der Frage, sodass nur die Personen nach dem Master gefragt werden, die sich dafür entscheiden bzw. bereits eingeschrieben sind.

Teil B beschäftigt sich mit den beruflichen Interessen der Studierenden und den Ansprüchen und Prioritäten der Studierenden bei der späteren Berufswahl. Hierbei werden die Studierenden zunächst nach ihren beruflichen Vorbildern befragt, und in welchem Bereich sie nach Abschluss ihres Studiums später arbeiten möchten. Ebenfalls werden die belegten Lehrveranstaltungen abgefragt, die den Studierenden am besten bei der Berufswahl geholfen haben. Um Eindruck von den Prioritäten zu bekommen, die Studierende bei der Berufswahl haben, werden die Studierenden auch gebeten auf einer fünfgliedrigeren Skala von sehr hoch bis sehr niedrig Angaben zu Bezahlung, Aufstiegschancen, Weiterbildungsmöglichkeiten, Mitarbeiterausstattung, Innovation und Digitalisierung zu machen. Analog dazu werden die Prioritäten bei den Arbeitsbedingungen und weiteren Aspekten der Berufswahl abgefragt. Hierzu zählen beispielsweise die Ausgestaltung des Tätigkeitsbereichs, die Flexibilität, das Arbeitsklima, Gleichberechtigung, die Vereinbarung von Beruf und Privatleben sowie unternehmerisches Handeln und Denken. In diesem Zuge wird den Studierenden auch ermöglicht, über ein Freitextfeld weitere Angaben zu ihren wichtigen Punkten zu machen. Über eine Selbsteinschätzung werden ebenfalls Softskills und persönliche Eigenschaften abgefragt. Neben den Möglichkeiten zum Finden des zukünftigen Arbeitgebers werden die Studierenden abschließend nach ihrer Beurteilung der Bauwirtschaft befragt. Hier werden dieselben Kategorien vorgegeben, die später im Experteninterview diskutiert werden sollen.

Die letzte Fragegruppe behandelt das Berufsfeld der Bauleitung. Dabei wird zunächst geklärt, ob die Befragten sich mit dem Beruf bereits beschäftigt haben und sich eine Anstellung vorstellen können. Ferner wird nach der Ausbildung und die damit verbundene Kenntnis über den Tätigkeitsbereich gefragt. Anschließend werden die Teilnehmenden nach Erfahrung in Form eines Praktikums in der Bauleitung gefragt, welches sie anschließend bewerten. Daraus resultiert die Bereitschaft, die Bauleitung später im Beruf übernehmen zu wollen. Danach werden Aspekte, die die Befragten mit der Bauleitung verbinden, in einer Skala dargestellt und von diesen bewertet. Anschließend folgt eine Bewertung der Befragten bezüglich Merkmalen der Bauleitung. Ferner geben die Befragten an, welche Anreize sie in die Bauleitung überzeugen. Abschließend konnten die Studierenden noch durch mehrere Freitextabfragen angeben, welche Dinge sie noch für wichtig erachten, welche Lehrmodule im Studium die Bauleitung thematisiert haben, welche Anreize für sie geschaffen werden müssen oder welche Einblicke sich die Studierenden noch in den Beruf Bauleitung wünschen.

Auswertungsmerkmale

Im Folgenden werden Auswertungsmerkmale genannt, die zur Analyse der Umfrage verwendet werden. Die Auswertungsmerkmale werden je nach Antwortmöglichkeit angepasst. Da die Multiple-Choice Antwortmöglichkeiten hauptsächlich bei der Einschätzung und Bewertung von Rahmenbedingungen

oder Prioritäten eingesetzt werden und diese nach einer graduellen Antwortskala gestaltet werden, kann über die Bildung eines Mittelwertes die Gesamthaltung der Teilnehmenden berechnet werden. Außerdem ist es möglich, jede Antwortmöglichkeit innerhalb der Frage grafisch in einem Balkendiagramm darzustellen, um so einen Überblick über alle abgegebenen Antworten zu geben. Dabei können auch vorher klassifizierte Teilnehmergruppen herausgenommen werden, um die Ergebnisse untereinander zu vergleichen. Hierbei ist beispielweise das Geschlecht, oder ob eine Person bereit ist, in der Bauleitung zu arbeiten, als Merkmalsgruppe von Belang. Freitextantwortmöglichkeiten ermöglichen es zusätzlich, weitere Informationen zu den einzelnen Fragestellungen zu erhalten. Diese werden gesondert ausgewertet und abseits der Multiple-Choice-Fragen verwertet. In diesem Zusammenhang ist wichtig zu erwähnen, dass die Ausarbeitung und Auswertung der Online-Umfrage mit den Fragen in den Experteninterviews vergleichbar gestaltet wird. So wird ein Großteil der Themengebiete in den Experteninterviews aufgegriffen, die bereits in der Studierendenumfrage behandelt werden. Dies ermöglicht eine intensivere Bezugnahme der einzelnen Ergebnisse und die Validierung zueinander. Da viele Fragen verbale Skalen oder Multiple-Choice sind, entfallen hier Auswertungsmerkmale wie z. B. Standardabweichung.

Verifizierung durch Pre-Check

Der Pre-Check wurde im Rahmen der Abschlussarbeit von Tobias Jäger durchgeführt.²¹⁶ Die folgende Passage enthält Inhalte aus dessen Ausarbeitung. Die Umfrage fand vom 26.07.2022 bis zum 02.08.2022 statt. 22 Studierende aus dem Bauingenieurwesen, zwei Frauen und 20 Männer, nahmen daran teil. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 24,5 Jahre. Die durchschnittliche Studiendauer der Befragten, die im Bachelorstudium sind, beträgt 10 Semester. Im Masterstudium liegt diese bei etwa 6,4 Semestern. Durch die Auswertung der Umfrageergebnisse und der Rückmeldungen der Teilnehmenden konnten Unklarheiten in den Formulierungen erkannt und die Umfrage benutzerfreundlicher gestaltet werden. An einigen Stellen werden die Fragen um Freitextfelder ergänzt, um den Studierenden weitere Antwortmöglichkeiten einzuräumen. Ebenfalls wird die Umfrage durch tiefgreifende Folgefragen zur aussagekräftigeren Auswertung ergänzt. Freie Antworten, die eine hohe Überschneidung zwischen den Pre-Check-Teilnehmenden aufwiesen, wurden ebenfalls in einigen Fragen als eigenständige Antwortmöglichkeiten ergänzt. Abschließend wurde eine Rückwärtsnavigation des Fragebogens ermöglicht, da es durch fälschlich ausgefüllte Formulare teilweise zu Abbrüchen kam. Die Anpassungen und Erkenntnisse wurden in die Online-Umfrage überführt und als Grundlage für Verbesserungen verwendet.

Aktivierung des Online-Fragebogens

Der Online-Fragebogen wurde im Oktober 2021 über das Lehrstuhlnetzwerk deutschlandweit verteilt und sukzessive aktiviert. Abschluss der Online-Befragung war der 1. Dezember 2021. Danach wurden die gesammelten Daten von der Online-Applikation Limesurvey exportiert und in einer Excel-Datei weiterverarbeitet.

Zusammenfassung der Ergebnisse aus Arbeitspaket A

Insgesamt haben sich 420 Datensätze aus der Umfrage ergeben. Davon haben 287 Teilnehmende die Befragung vollständig bearbeitet. 133 Personen haben die Umfrage teilweise bearbeitet, daher schwanken je nach Fragestellung die Teilnehmerzahlen. Die Auswertung der unvollständig bearbeiteten Profile wurde miteinbezogen, sofern möglich. Die Zusammenfassung der Ergebnisse wurde ebenfalls im Zuge einer Abschlussarbeit von Rawa Hersh-Ali durchgeführt, auf deren Ergebnisse hier teilweise Bezug genommen wird.²¹⁷

²¹⁶ Die Abschlussarbeit wurde außerhalb der Förderung angefertigt.

²¹⁷ Die Abschlussarbeit wurde außerhalb der Förderung angefertigt.

Die Zusammensetzung der Geschlechter ist 189 weiblich und 228 männlich (Verhältnis 45/54 Prozent). Eine Person hat sich als divers identifiziert, weitere zwei haben keine Antwort hinterlassen.

Tabelle 7: Geschlechterverhältnis und Fachbereich

Antwort	Anzahl	Prozent
Weiblich	189	45,00 %
Männlich	228	54,29 %
Divers	1	0,24 %
Keine Antwort	2	0,48 %
Architektur	21	7,3 %
Bauingenieurwesen	200	69,6 %
Sonstiger Fachbereich	67	23,3 %

Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden lag bei 24 Jahren. Die jüngste Person ist 18 Jahre und die älteste 61 Jahre alt. Es ergibt sich eine Standardabweichung von ca. 4 Jahren.

Im ersten Abschnitt wurden die Studierenden nach ihren beruflichen Vorbildern in der Baubranche befragt, falls vorhanden. Es haben 37 Prozent der Studierenden das Vorhandensein eines Vorbildes aus der Baubranche bejaht. Entsprechend 63 Prozent der Studierenden haben mit „Nein“ geantwortet. Bei positiver Beantwortung ist den Studierenden eine zusätzliche Frage gestellt worden. Bei dieser wurde nach dem Bereich der beruflichen Vorbilder gefragt. Dabei sind bei 213 Personen folgende Antworten herausgekommen:

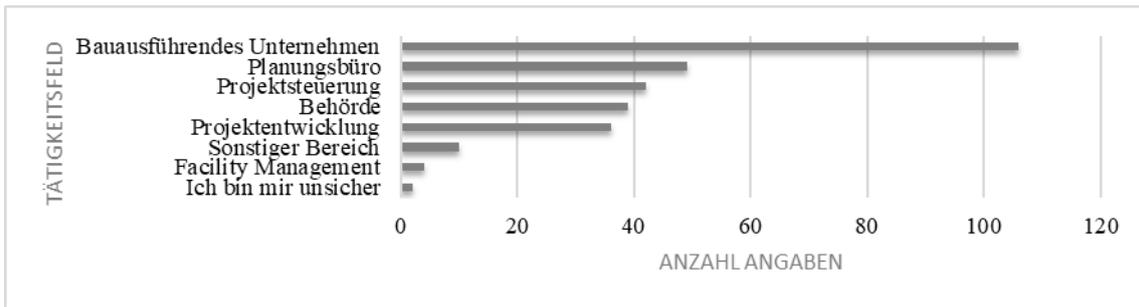
Tabelle 8: Berufliche Vorbilder

Antwort	Anzahl	Prozent
Familienmitglieder	77	57 %
Ehemalige Vorgesetzte	40	29 %
Freunde	33	24 %
Dozenten aus der Lehre	32	24 %
Kommilitonen	11	8 %
Sonstige Vorbilder	20	15 %

Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Von 371 Teilnehmenden sind sich weiterhin 184 (50 Prozent) sicher, in welchem Bereich sie sich später wiederfinden wollen, 39 Teilnehmende (10 Prozent) sind unentschlossen. Die restlichen 148 (40 Prozent) sind sich unsicher, in welchem Bereich sie später tätig sein wollen. Für die Studierenden, die sicher sind, in welchem Berufsfeld sie später arbeiten wollen, wurden zwei zusätzliche Fragen eingeblendet. In Abbildung 15 ist zu sehen, welchen Berufszweig die Studierenden nach ihrem Abschluss anstreben. Der häufigste Wunsch der Studierenden ist es, in einem bauausführenden Unternehmen zu arbeiten, gefolgt von der Beschäftigung in einem Planungsbüro. Etwas geringer fällt das Interesse aus, im Bereich der Projektentwicklung oder in Behörden tätig zu sein. Die wenigsten Studierenden wollen im Bereich des Facility Managements erwerbstätig sein.

Abbildung 16: Berufsorientierung der Studierenden, n=288

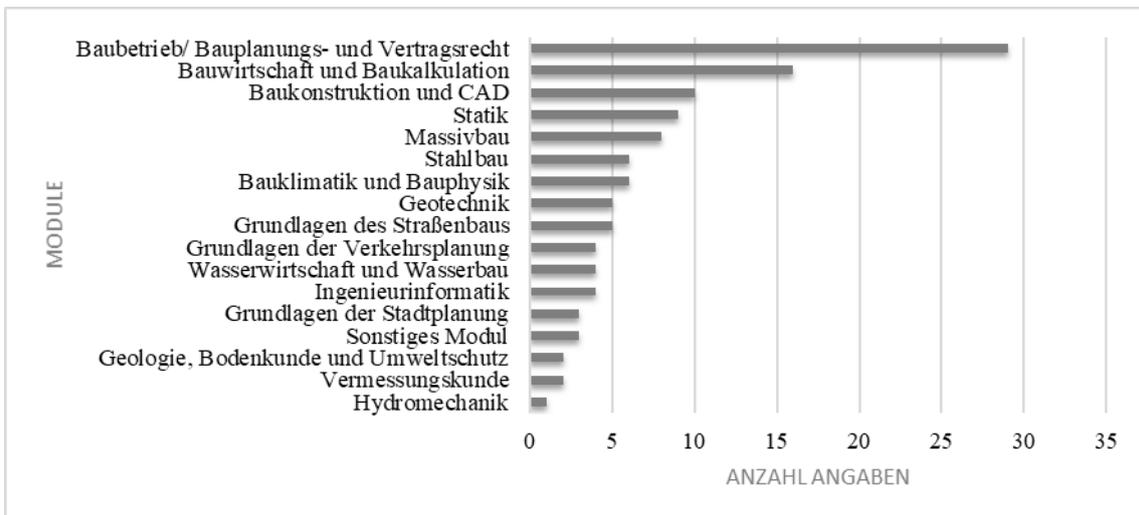


Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

39 Prozent der Studierenden ist bereits bei der Einschreibung im Bachelorstudium oder währenddessen bewusst, in welchem Bereich sie in Zukunft tätig sein wollen. Bei 25 Prozent hat sich dieser Wunsch während eines Praktikums entwickelt. Weitere 22 Prozent haben während der Belegung verschiedener Module an der Hochschule das Interesse in dem Bereich, in dem sie später tätig sein wollen, entdeckt. Im Gegenzug dazu haben 8 Prozent der Studierenden den Entschluss erst nach dem Abschluss des Studiums gefasst. Die Entscheidung durch eine Ausbildung, Werkstudierendentätigkeiten oder während des Abiturs wurde von 21 Prozent gefasst.

Als Module, die Studierende im Studienverlauf explizit bei der Berufswahl unterstützt haben, wurden größtenteils baubetriebliche und bauwirtschaftliche Module genannt (siehe Abbildung 16). Module des konstruktiven Ingenieurbaus, wie Statik, Stahl- und Massivbau und Baukonstruktionslehre mit CAD-Anwendungen haben die Teilnehmenden kumuliert auch als hilfreich erachtet. Module des Tiefbaus wie beispielsweise Grundlagen der Verkehrsplanung und des Straßenbaus, Geowissenschaften und Vermessungskunde haben weniger Einfluss bei der Auswahl gehabt. Auch umwelttechnische Module, wie Hydromechanik sowie Wasserwirtschaft und Wasserbau sind für Studierende weniger von Bedeutung bei der Berufswahl.

Abbildung 17: Einfluss der Module im Studium bei der Berufswahl, n=117

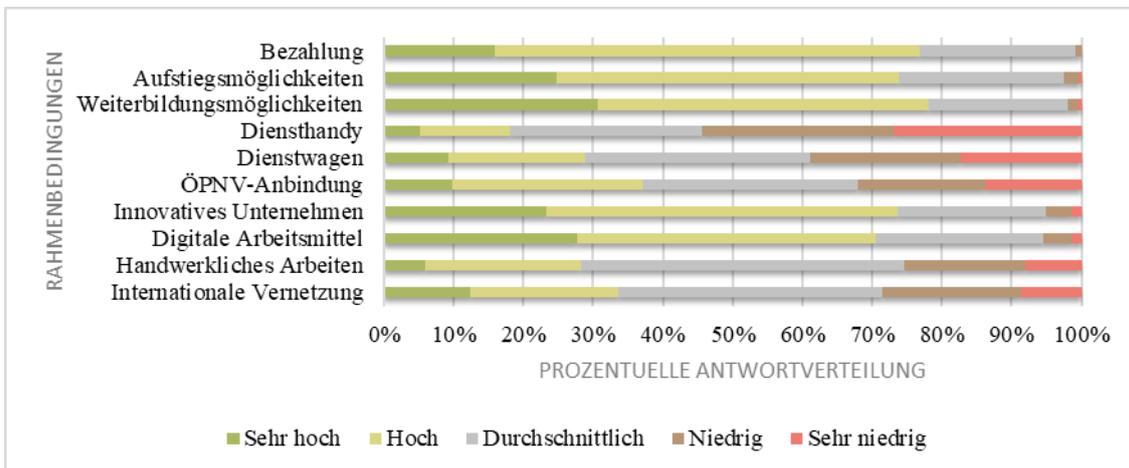


Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Im Weiteren wurde nach den individuellen Prioritäten im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, Arbeitsbedingungen und Aspekte bei der zukünftigen Berufswahl gefragt. Die Rahmenbedingungen sind von den Studierenden unterschiedlich bewertet worden (siehe Abbildung 17). Die Bezahlung im Beruf ist für die Studierenden wichtig. Hier hat die Mehrheit die Priorität als „Hoch“ eingestuft. Auch die Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind für die Studierenden wichtig, und die Priorität ist

überwiegend als „Hoch“ und als „Sehr hoch“ eingestuft. Analog dazu sind digitale Arbeitsmittel und ein innovatives Unternehmen von Relevanz. Eine durchschnittliche Priorität hat für die Studierenden das handwerkliche Arbeiten und die internationale Vernetzung. Weniger gefragt sind Diensthandy und -wagen sowie die ÖPNV-Anbindung. Hierzu sind die Studierenden der Meinung, dass diese Rahmenbedingungen tendenziell „niedrig“ oder „sehr niedrig“ von Priorität sind.

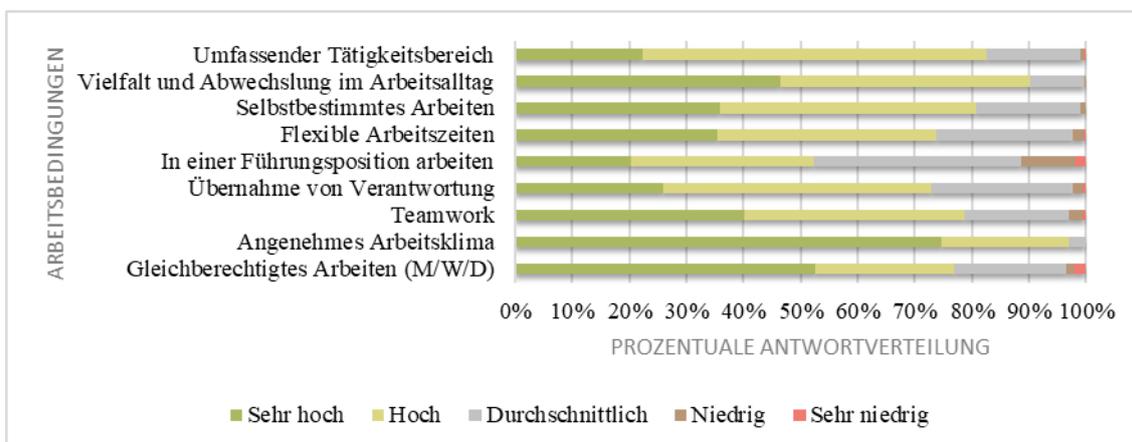
Abbildung 18: Priorität der Rahmenbedingungen bei der Berufswahl, n=371



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Bei der Berufswahl haben die Studierenden hinsichtlich der Arbeitsbedingungen höhere Prioritäten (siehe Abbildung 18). Hier sind alle Arbeitsbedingungen von hoher Wichtigkeit, sie wurden entweder mit „Sehr hoch“ oder „Hoch“ bewertet. Von sehr hoher Relevanz sind ein angenehmes Arbeitsklima und das gleichberechtigte Arbeiten. Hier sind mehr als 50 Prozent der Studierenden der Meinung, dass dieses Thema sehr wichtig ist. Auch die Vielfalt und Abwechslung im Arbeitsalltag oder das Teamwork sind für die Studierenden von Belang. Ein umfassender Tätigkeitsbereich ist bei der Mehrheit als „Hoch“ eingestuft. Die Arbeitsbedingung, in einer Führungsposition zu arbeiten, ist für die Studierenden ebenfalls wichtig, es zeigt sich aber, dass die Meinung überwiegend in einem Intervall zwischen „Hoch“ und „Durchschnittlich“ liegt. Einige schätzen diese Arbeitsbedingung auch als eher niedrig ein.

Abbildung 19: Priorität der Arbeitsbedingungen bei der Berufswahl, n=371

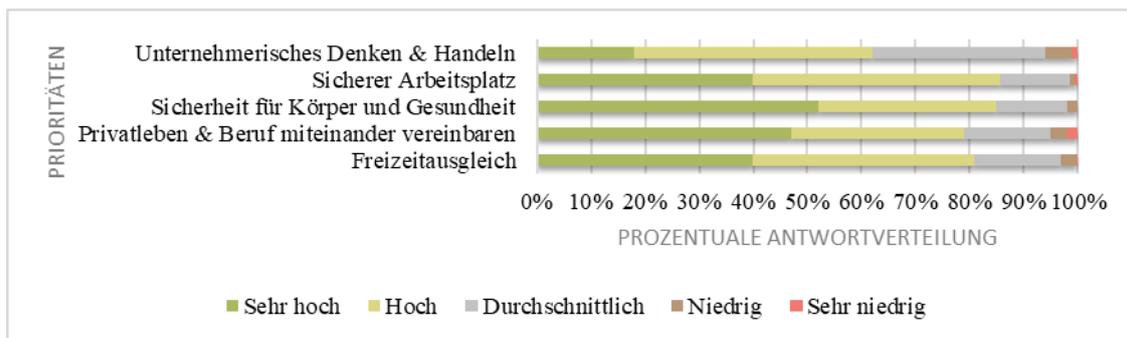


Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Auch die Prioritäten bei verschiedenen Aspekten der Berufswahl wurde von den Studierenden eingeordnet (siehe Abbildung 19). Die Sicherheit für Körper und Gesundheit ist für die Mehrheit der Studierenden zusammen mit einem sicheren Arbeitsplatz von höchster Priorität. Hierbei priorisieren ca.

85 Prozent der Befragten die Aspekte als „Hoch“ oder „Sehr hoch“. Auch die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf und ein Freizeitausgleich ist von sehr hoher Bedeutung und wird von ca. 80 Prozent der Studierenden als „Hoch“ oder „Sehr hoch“ priorisiert. Damit einhergehend ist auch der Freizeitausgleich von sehr hoher bis hin zu hoher Bedeutung. Das unternehmerische Denken und Handeln weist die geringste Priorisierung auf und wird sogar von ca. 49 Prozent der Studierenden als „Niedrig“ oder „Sehr niedrig“ eingeschätzt.

Abbildung 20: Priorität der Aspekte bei der Berufswahl, n=371



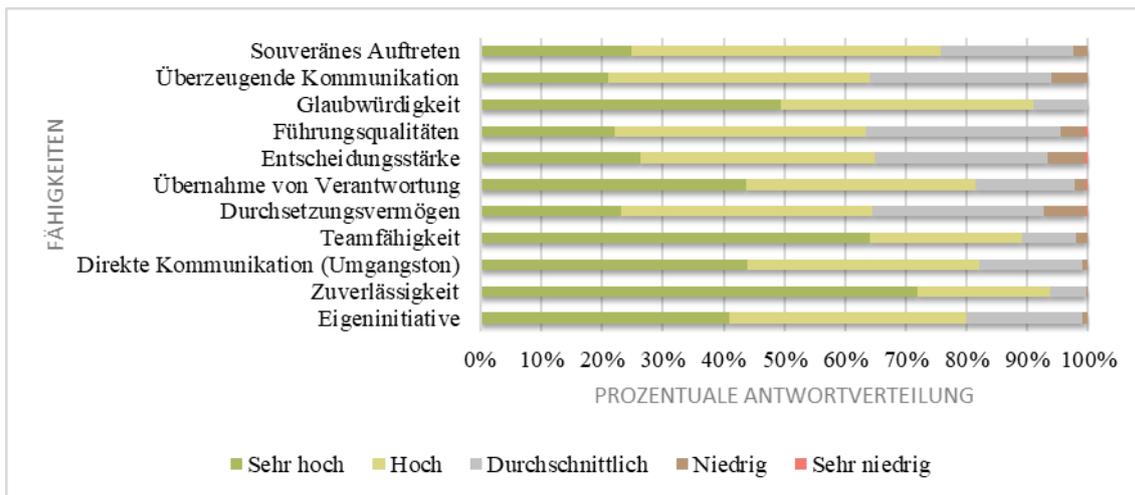
Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Neben den genannten konnten noch weitere Aspekte durch die Studierenden innerhalb eines Freitextes angegeben werden. Hier wurde beispielsweise der Arbeitsumfang genannt. Den Studierenden ist es wichtig, dass das Arbeitspensum zu bewältigen ist. Weitere Studierende gaben eine feste Arbeitszeit von höchstens 40 Stunden in der Woche an, die für sie von erhöhter Priorität sind, höhere Arbeitszeiten nicht erwünscht. Auch Arbeitszeitmodelle wie Teilzeitarbeit und Homeoffice wurde von den Teilnehmenden in diesem Zuge genannt. Die Vereinbarkeit von Familie, Beruf sowie eine geregelte Freizeit ist hier auch noch zu nennen. Insgesamt haben 10 Studierende zusätzliche Angaben in dieser Richtung gemacht.

Im Folgenden schätzen die Studierenden ihre Softskills ein. Der Grafik kann entnommen werden, dass ein Großteil der Studierenden sich in den meisten Bereichen sehr positiv sieht (siehe Abbildung 20). Die Zuverlässigkeit wird von 72 Prozent der Studierenden als „Sehr hoch“ eingestuft. Die Teamfähigkeit und die Glaubwürdigkeit bewerten die Studierenden weiterhin noch zu 64 Prozent und 50 Prozent mit „Sehr hoch“.

Das souveräne Auftreten, die überzeugende Kommunikation und auch das Durchsetzungsvermögen werden mit „Hoch“ bewertet. Die Führungsqualitäten und die Entscheidungsstärke werden meist verhaltend bewertet. Hier geben jeweils nur 25 Prozent an, diese Softskills in sehr hoher Ausprägung zu besitzen.

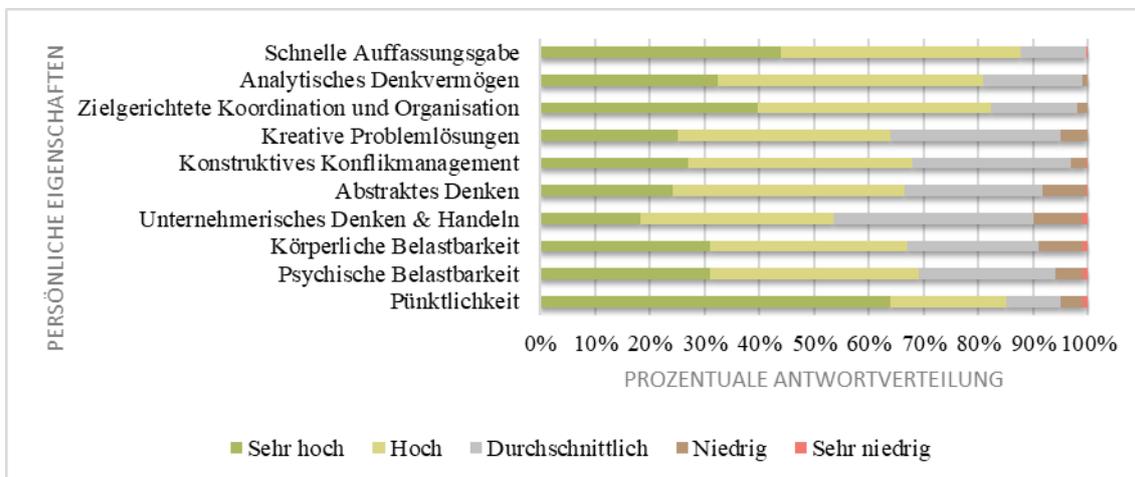
Abbildung 21: Selbsteinschätzung – Softskills, n=370



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Die persönlichen Eigenschaften, die sich die Studierenden zuschreiben, fallen ebenfalls sehr positiv aus (siehe Abbildung 21). 96 Prozent der Studierenden schätzen sich selbst als sehr pünktlich bis pünktlich ein. Auch die Auffassungsgabe, zielgerichtete Koordination sowie Organisation werden von den Studierenden mit über 80 Prozent überdurchschnittlich bewertet. Unternehmerisches Handeln, kreative Problemlösung, abstraktes Denken und konstruktives Konfliktmanagement wurden, mit ca. 65 Prozent im hohen und sehr hohen Bereich, am niedrigsten eingeschätzt.

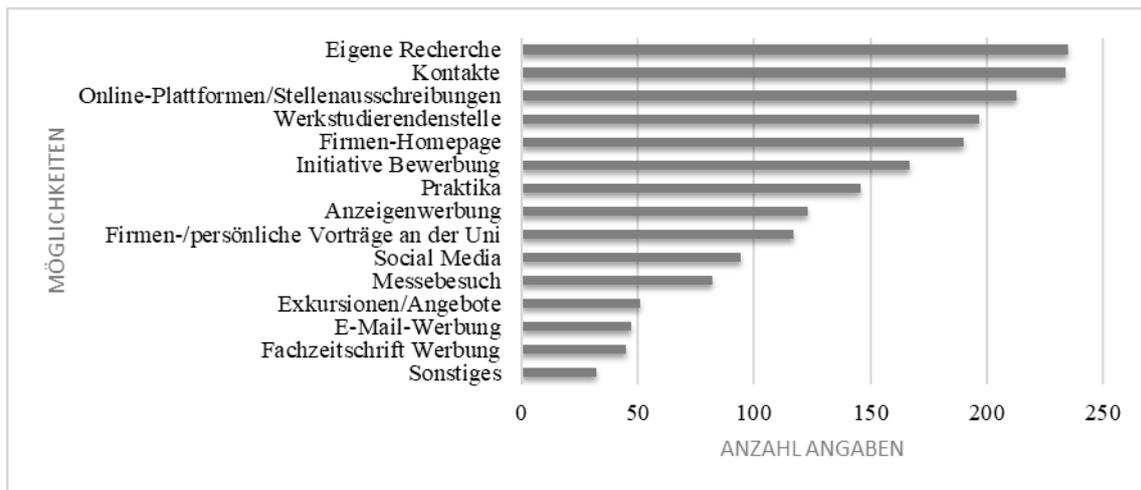
Abbildung 22: Selbsteinschätzung - persönliche Eigenschaften, n=370



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Die nächste Fragestellung beschäftigt sich damit, welche Möglichkeiten genutzt werden, um einen zukünftigen Arbeitgeber zu finden. Die Mehrheit der Studierenden ist der Ansicht, dass über die eigene Recherche oder durch Kontaktpersonen, der zukünftige Arbeitgeber gefunden werden kann (siehe Abbildung 22). Die Suche auf Online-Plattformen und Stellenausschreibungen werden als weiteres Mittel der Wahl angegeben. Das Interesse, durch eine Werkstudierendenstelle oder ein Praktikum einen Arbeitgeber kennenzulernen oder eine Initiativbewerbung über die Firmenhomepage sind ebenfalls beliebt. Weniger Interesse zeigen die Studierenden für Werbung in Fachzeitschriften und Arbeitsmodelle zur Attraktivitätssteigerung der Bauleitung, E-Mail, sowie Exkursionen, Messebesuche und Social Media. Einige Studierende geben auch an, dass der künftige Arbeitgeber bereits über das Duale Studium gefunden ist und eine Übernahme nach Abschluss des Studiums vorgesehen ist.

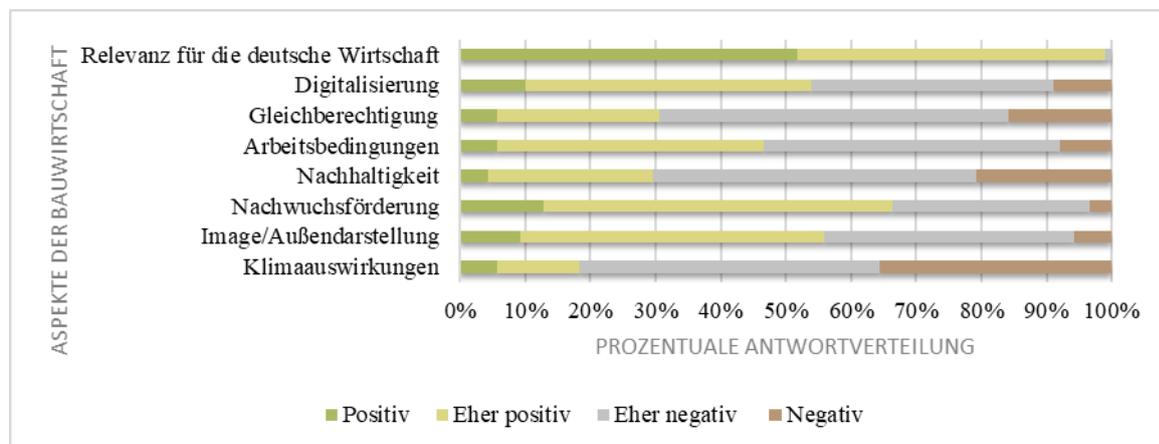
Abbildung 23: Mittel, um den zukünftigen Arbeitsgebenden zu finden, n=371



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Schließlich geben die Studierenden noch ihre Beurteilung zu verschiedenen Aspekten der Bauwirtschaft. Die Einschätzung ist hier, abgesehen von der Relevanz für die deutsche Wirtschaft (positiv bis sehr positiv > 95 Prozent), eher negativ ausgeprägt. Die Nachwuchsförderung wird von ca. 65 Prozent positiv wahrgenommen. Danach kommen die Digitalisierung und das Image mit leicht über 50 Prozent positiven Beurteilungen. Schlusslicht sind die Gleichberechtigung, Nachhaltigkeit und die Klimaauswirkungen. Diese Aspekte werden mehrheitlich von 70 – 80 Prozent der Studierenden negativ bewertet.

Abbildung 24: Beurteilung der Bauwirtschaft hinsichtlich verschiedener Aspekte, n=371



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

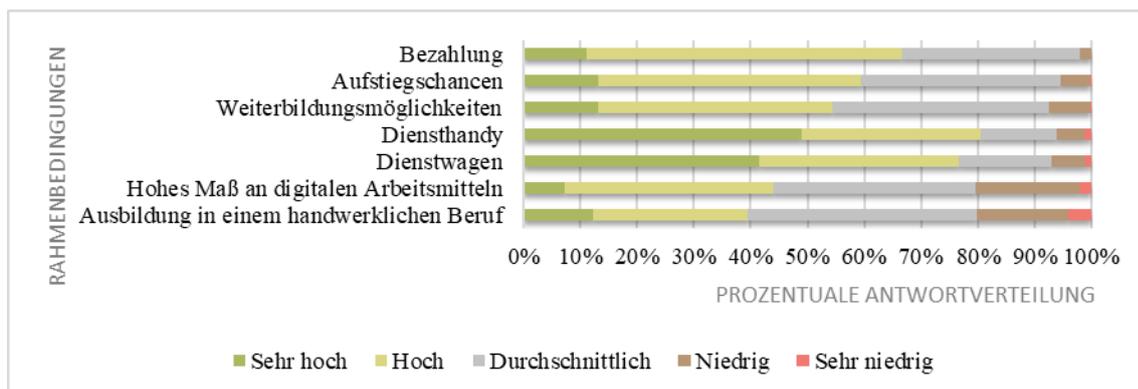
Als nächstes werden die Studierenden bezüglich des Berufsfelds Bauleitung befragt. Von den teilnehmenden Studierenden haben sich vor der Befragung 79 Prozent bereits mit dem Tätigkeitsfeld Bauleitung beschäftigt. Insgesamt 88 Prozent geben an, dass sie sich besonders für die Koordination, Organisation und Überwachung von Baustellen interessieren. Das zweitstärkste Interesse galt der Qualitätssicherung. Hier zeigen 54 Prozent der Studierenden Interesse. Arbeitsvorbereitung (42 Prozent) und die Kalkulation (36 Prozent) sind weitere Bereiche, die auch von Interesse waren. Die Kontrollen von Sicherheits- und Gesundheitsmaßnahmen geben 31 Prozent der Studierenden als von Interesse an. Die Erstellung von Ausschreibung und Angebotsunterlagen werden von 28 Prozent genannt. Am unbeliebtesten sind das Berichtswesen und die Dokumentation. Hier finden 19 Prozent der Studierenden diese Tätigkeit interessant. Weitere Aspekte, zu denen Interessen im Tätigkeitsfeld Bauleitung im

Umfang der Freitextantwortmöglichkeiten geäußert werden, sind die Kommunikation mit Nachunternehmern und Projektbeteiligten sowie das Abrechnungswesen.

Bereits Erfahrungen im Berufsfeld Bauleitung haben 57 Prozent der Studierenden gemacht. Diese wurden in Praktika oder Werkstudierendentätigkeiten erlangt. 23 weitere Prozent haben bislang keine Erfahrungen gemacht, sind aber entschlossen, dies in Zukunft nachzuholen. Es bleiben 19 Prozent, die noch keine Erfahrungen in der Bauleitung gemacht haben. Grundsätzlich gefallen hat die Erfahrung davon 69 Prozent und können sich auch vorstellen, später in diesem Bereich zu arbeiten. 27 Prozent hat die Tätigkeit ebenfalls gefallen, präferieren aber eine andere Tätigkeit nach Abschluss des Studiums. Weiteren 4 Prozent hat die Tätigkeit nicht gefallen.

Im nächsten Schritt werden die Studierenden nach ihrer Einschätzung der Rahmenbedingungen befragt. Hier schätzen ca. 80 Prozent der Studierenden die Mitarbeiterausstattung wie Diensthandy und Firmenwagen mit „Hoch“ bis „Sehr hoch“ ein (siehe Abbildung 23). Bezahlung, Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten wird von deutlich über 50 Prozent der Studierenden als hoch bis sehr hoch eingeschätzt. Am geringsten schätzen die Studierenden den Gebrauch von digitalen Arbeitsmitteln und das handwerkliche Arbeiten im Berufsfeld ein. Hier denken etwa 55 Prozent, die Rahmenbedingungen sind durchschnittlich bis niedrig.

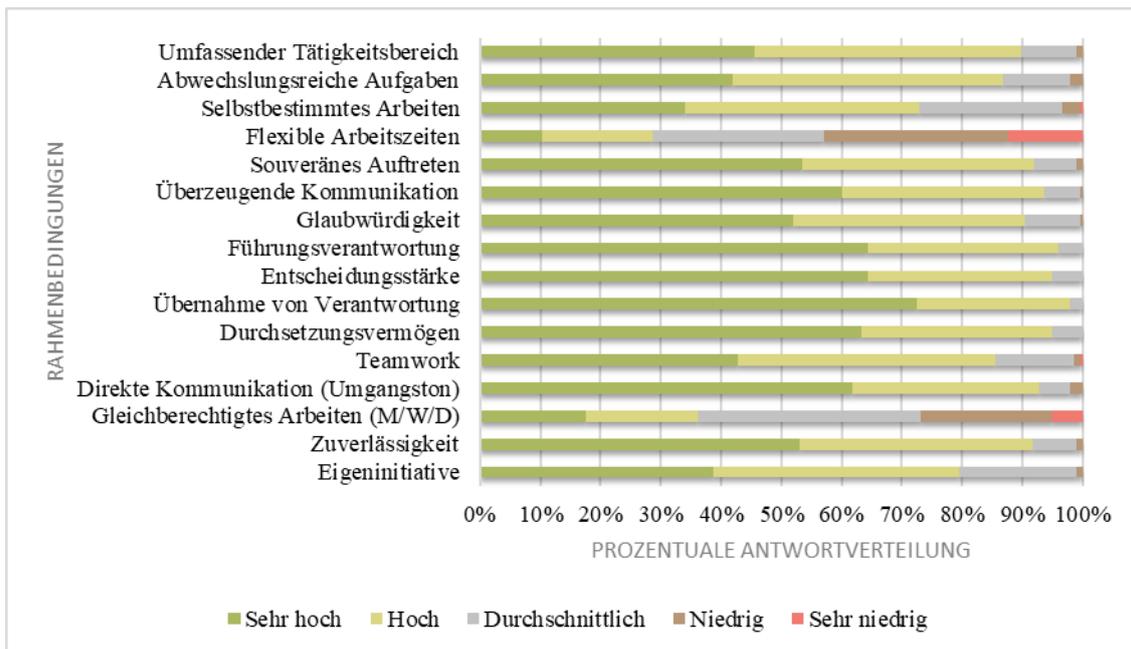
Abbildung 25: Einschätzung – Rahmenbedingungen beim Beruf Bauleitung, n=312



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Neben den Rahmenbedingungen werden auch die Arbeitsbedingungen von den Studierenden in der Umfrage eingeschätzt. Größtenteils werden diese als „Hoch“ bis „Sehr hoch“ eingeschätzt. Im Fall des umfassenden Tätigkeitsbereichs, von abwechslungsreichen Aufgaben, souveränem Auftreten, überzeugender Kommunikation, Glaubwürdigkeit, Führungsverantwortung, Entscheidungsstärke, Übernahme von Verantwortung, Durchsetzungsvermögen, Teamwork, direkter Kommunikation und Zuverlässigkeit liegen diese in den meisten Fällen über 90 Prozent. Das selbstbestimmte Arbeiten wird mit ca. 70 Prozent von einem etwas geringeren Teil der Studierenden als „Hoch“ bis „Sehr hoch“ eingeschätzt. Deutlich negativer werden von den Studierenden die flexible Arbeitszeit und das gleichberechtigte Arbeiten bewertet. Die flexible Arbeitszeit sehen 42 Prozent der Studierenden als „Niedrig“ bis „Sehr niedrig“ und weitere 28 Prozent als „Durchschnittlich“ an. Das gleichberechtigte Arbeiten wird von ca. 30 Prozent als „Niedrig“ bis „Sehr niedrig“ bewertet und von ca. 40 Prozent als „Durchschnittlich“ bewertet.

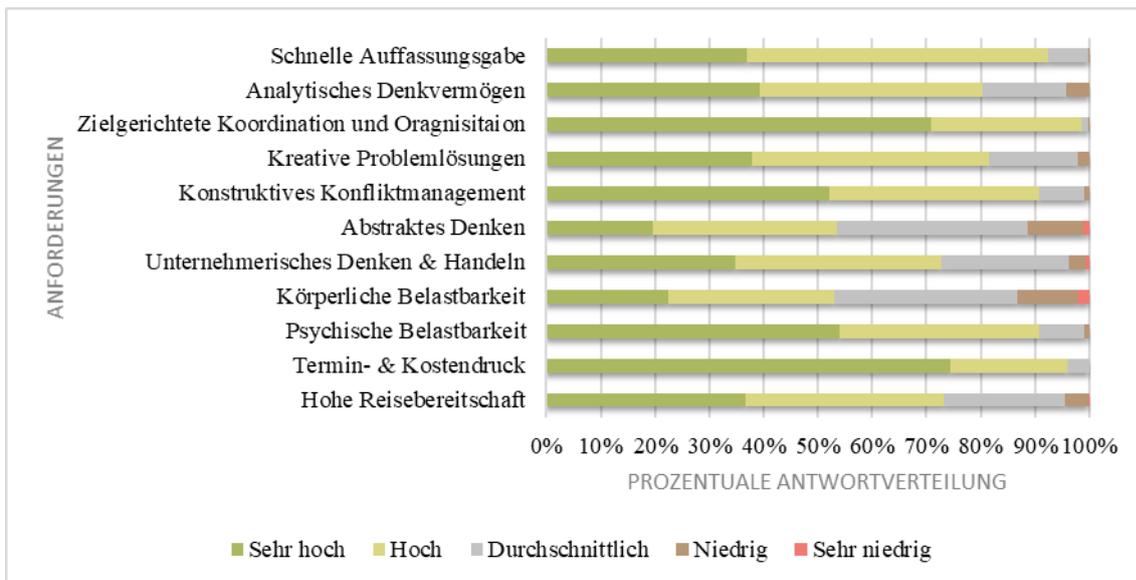
Abbildung 26: Einschätzung – Arbeitsbedingungen beim Beruf Bauleitung, n=312



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Die persönlichen Anforderungen an den Beruf der Bauleitung werden ebenfalls abgefragt. Hier war die am wichtigsten bewertete Anforderung die zielgerichtete Koordination und Organisation. Anforderung wurde fast ausschließlich als „Hoch“ bis „Sehr hoch“ eingestuft, ca. 70 Prozent hierbei „Sehr hoch“ (siehe Abbildung 26). Ebenfalls mit über 80 Prozent als „Hoch“ bis „Sehr hoch“ wurden analytisches Denkvermögen, kreative Problemlösungen, konstruktives Konfliktmanagement, psychische Belastbarkeit sowie Termin- und Kostendruck bewertet. Eine überdurchschnittlich hohe Reisebereitschaft schreibt ca. 70 Prozent der Studierenden dem Tätigkeitsfeld Bauleitung zu. Abstraktes Denken sowie körperliche Belastung bewerten circa die Hälfte der Studierenden als überdurchschnittlich. Auffällig ist in diesem Kontext, dass weibliche Studierende sich schlechter im unternehmerischen Denken, körperlicher sowie psychischer Belastbarkeit einschätzen. Alle weiteren Anforderungen sind in der Ausprägung analog zu den männlichen Studierenden.

Abbildung 27: Einschätzung – Anforderungen beim Beruf Bauleitung, n=312



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

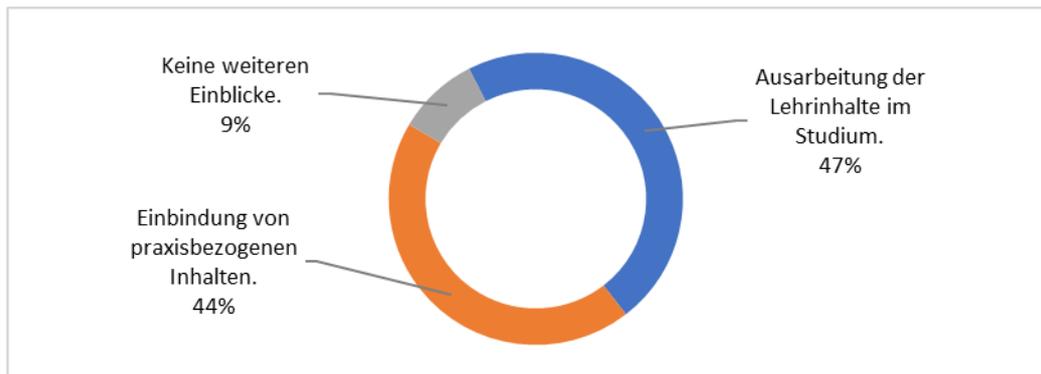
Zu den sonstigen Angaben, die innerhalb von Freitextaufgaben gemacht wurden, zählen ein gutes Netzwerk und das Arbeiten im Außendienst, an Stelle eines festen Arbeitsplatzes im Büro. Auch wird die Kommunikation zwischen dem Arbeitgeber und den Beschäftigten sowie eine zielführende Kommunikation und Zwischenmenschlichkeit auf verschiedenen Hierarchieebenen von mehreren Studierenden hervorgehoben. Um zu eruieren, welche Module während des Studiums das Tätigkeitsfeld Bauleitung näher behandeln, wird in der Studierendenumfrage ebenfalls abgefragt, welche Veranstaltungen für die Studierenden relevant sind. Mehrfachnennungen waren möglich. Dem Bereich Baubetrieb sind danach 69 Prozent der genannten Module zuzuordnen (Auszug der Antworten: Baumanagement, Baubetrieb, Bauwirtschaft, Baurecht, Bauökonomie, Bauverfahrenstechnik, Baukalkulation, Projektmanagement und -steuerung, Bauabwicklung und Immobilienökonomie, AVA und Vertragswesen, Managementsysteme, BWL, Schlüsselfertigbau, Fertigungsverfahren in der Bauwirtschaft). 39 Prozent der Studierenden gaben an, dass im Bereich des konstruktiven Ingenieurbaus die Bauleitung näher behandelt wurde (Auszug der Antworten: Baukonstruktion, Entwurf, Bauphysik, konstruktiver Ingenieurbau, Massivbau, Baumechanik, Statik, Hochbau, Geotechnik, Tragkonstruktion und Tragwerklehre). Ein weiterer Teil von 27 Prozent der Antworten konnte dem Feld des Umweltingenieurwesens zugeordnet werden (Auszug der Antworten: Boden- und Wassermanagement, Chemie, Arbeits- und Maschinenwirtschaft, Grünflächenmanagement, Einführung in den Landschaftsbau)

VORBEREITUNG AUF DAS TÄTIGKEITSFELD

Unter Berücksichtigung weiterer Fragestellung ergibt sich, dass sich ca. 60 Prozent der befragten Studierenden nicht genug durch ihr Studium auf das Tätigkeitsfeld Bauleitung vorbereitet fühlen. In diesem Zusammenhang forderten ca. 20 Prozent der Studierenden, weitere Einblicke in den Beruf Bauleitung durch ihre Ausbildung zu erlangen. Dies bezieht sich größtenteils auf die Ausarbeitung der Lehrinhalte im Studium und zum anderen auf mehr Praxiserfahrung in der Ausbildung (siehe Abbildung 27). Einige Studierende wünschen sich ebenfalls mehr Einblick in das Berufsfeld Bauleitung durch Praktika, Exkursionen oder Vorträge durch Vertreter des Berufes. Das Studium ist nach Ansicht mancher Studierenden zu theoriebezogen und vermittelt zu wenige praktische Anwendungen. Das Berufsfeld soll im Allgemeinen in der Lehre näher behandelt werden, sodass ein genaueres Verständnis der Anforderungen und Aufgaben entsteht. Im Einzelnen werden folgende Themenschwerpunkte genannt, die näher thematisiert werden sollen:

Aufgaben der Bauleitung, Arbeitsabläufe, Kosten- und Terminorganisation, umfassendes Tätigkeitsbild, Abwicklungscoordination, Überwachung und Dokumentation, rechtliche Rahmenbedingungen, Aufstiegsmöglichkeiten, Bezahlung, Baustellenabläufe, Umgang und Konfliktmanagement bei Problemen und Schwierigkeiten, Umgang mit den am Projekt beteiligten Parteien, Thematisierung und Umgang mit psychologischen Herausforderungen, Unternehmensleitung, spartenabhängige Projektentwicklung. Vor diesem Hintergrund kristallisiert sich außerdem der Wunsch heraus, im Studium gezielt Softskills für die Kommunikation und Problembewältigung zu erlernen.

Abbildung 28: Wunsch nach weiteren Einblicken in den Beruf der Bauleitung durch das Studium



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung, n=64

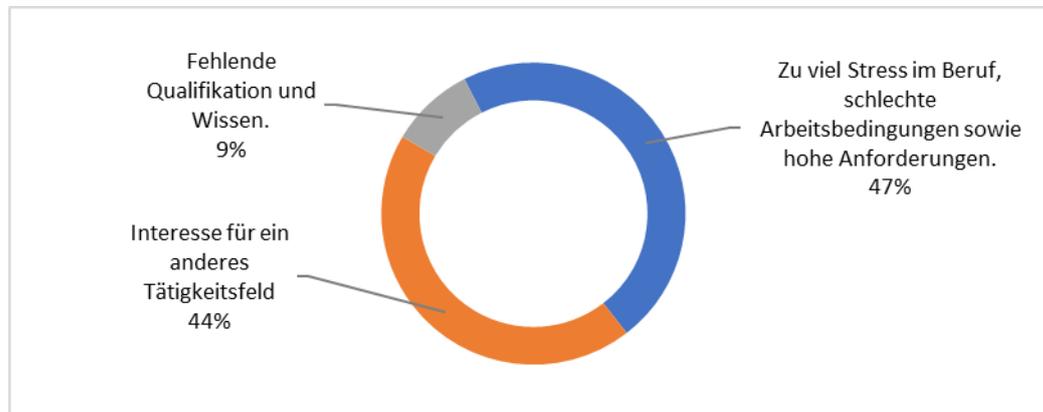
INTERESSE AN EINER BESCHÄFTIGUNG IN DER BAULEITUNG

Insgesamt haben 76 Prozent der Befragten angegeben, dass sie sich vorstellen können, in der Bauleitung tätig zu sein. Ein Großteil gibt hierfür als Grund an, dass sie sich für die Aufgaben des Tätigkeitsfeldes interessieren. Dabei ist die Hälfte der Studierenden davon überzeugt, dass sie über die benötigten Fähigkeiten und Stärken verfügen und sich deshalb eine Tätigkeit in der Bauleitung zutrauen. Individuelle Antworten zu dieser Fragestellung empfanden das Berufsbild als spannend und abwechslungsreich, die Studierenden sind sich aber auch der anspruchsvollen Aspekte bewusst und sehen dies im Positiven als Herausforderung. Weitere Gründe waren die guten Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

Die Studierenden, die keine Beschäftigung in der Bauleitung anstreben, bevorzugen eine Tätigkeit in der Konstruktion und dem Entwurf von Bauwerken. Auch das Arbeiten im Innendienst und in der Projektplanung und -entwicklung ist für mehrere Studierende von Interesse. Des Weiteren sehen sich 15 Prozent der Studierenden nicht fähig, eine Tätigkeit in der Bauleitung auszuüben, da sie der Meinung sind, nicht genügend ausgebildet zu sein und ihnen die notwendigen Kompetenzen fehlen. Die Studierenden sind der Ansicht, dass sie zu wenig Wissen und Qualifikation haben und viel Vorkenntnis vorausgesetzt wird. Ebenfalls empfinden ca. 50 Prozent den hohen Stress und die psychische Belastung als Hindernis (siehe Abbildung 28). Außerdem sind viele Studierende der Meinung, dass sehr viele Überstunden abgeleistet werden müssen und der Beruf für Persönlichkeiten ohne ausgeprägtes Konfliktmanagement nicht geeignet ist. Einige Studierende sind auch der Meinung, dass die Bezahlung für die geleistete Arbeit nicht ausreichend ist. Aufgrund der Bindung an die Baustellenabwicklung sehen die Studierenden auch weniger Möglichkeiten, Arbeitsmodelle wie Homeoffice anwenden zu können. Außerdem können sich die Studierenden eine zukünftige Familienplanung aufgrund der hohen Reisebereitschaft und des Arbeitspensums nicht vorstellen. Darauf bezugnehmend gibt ein Studierender an, die Beschäftigung im Tätigkeitsfeld Bauleitung nach anderthalb Jahren aufgrund des Arbeitspensums und den dadurch entstehenden Termindruck sowie resultierenden zusätzlichen Druck durch den Arbeitgeber und anderer Projektbeteiligter aufgegeben zu haben. Der Tenor der Aussagen ist hier, dass eine gesunde Lebensqualität, familiäre Beziehungen und sonstige private Angelegenheiten mit der Bauleitung nicht vereinbar sind. Hinzukommend ist die Einschätzung einiger Studienteilnehmerinnen, dass weibliche Bauleiterinnen nicht gleichberechtigt werden und Frauen im Allgemeinen in der

Bauindustrie schwierigere Arbeitsbedingungen haben als männliche Kollegen. Und dass es im Umkehrschluss mehr leisten müssen, um erfolgreich zu sein.

Abbildung 29: Begründungen – nicht in der Bauleitung tätig zu sein, n=67

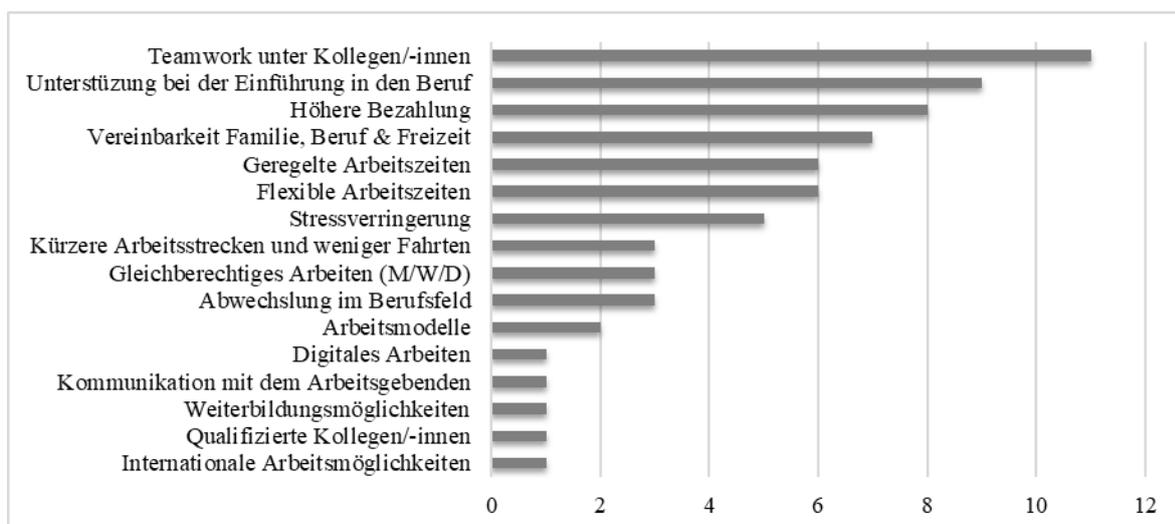


Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

ANREIZE

Zu den Anreizen, die ein Arbeitgeber den Studierenden entgegenbringen müsste, um sie von einer Tätigkeit in der Bauleitung zu überzeugen, gehören vor allem die Förderung eines intakten Teamworks, eine gute Unterstützung des Arbeitgebers für Berufsanfänger und eine auskömmliche Bezahlung (siehe Abbildung 29). Die Verantwortung soll dabei auf die Projektbeteiligten verteilt werden und nicht nur bei einem Bauleitenden liegen. Als ergänzende Maßnahme wird hier die Gewerkeleitung und der Einsatz von Fachbauleitern genannt. Eine geregelte Arbeitszeit und die Schaffung einer Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben stehen ebenfalls im Vordergrund. Weitere nennenswerte Maßnahmen sind für die Studierenden flexible Arbeitszeiten, Stressreduktion, Verringerung der Fahrtzeiten, Gleichberechtigung, abwechslungsreiche Aufgaben, Anwendung von neuen Arbeitsmodellen sowie das Vorantreiben digitaler Arbeitsmittel. Die Auswertung der Studierendenumfrage lässt sich dem Anhang A1 bis A3 entnehmen.

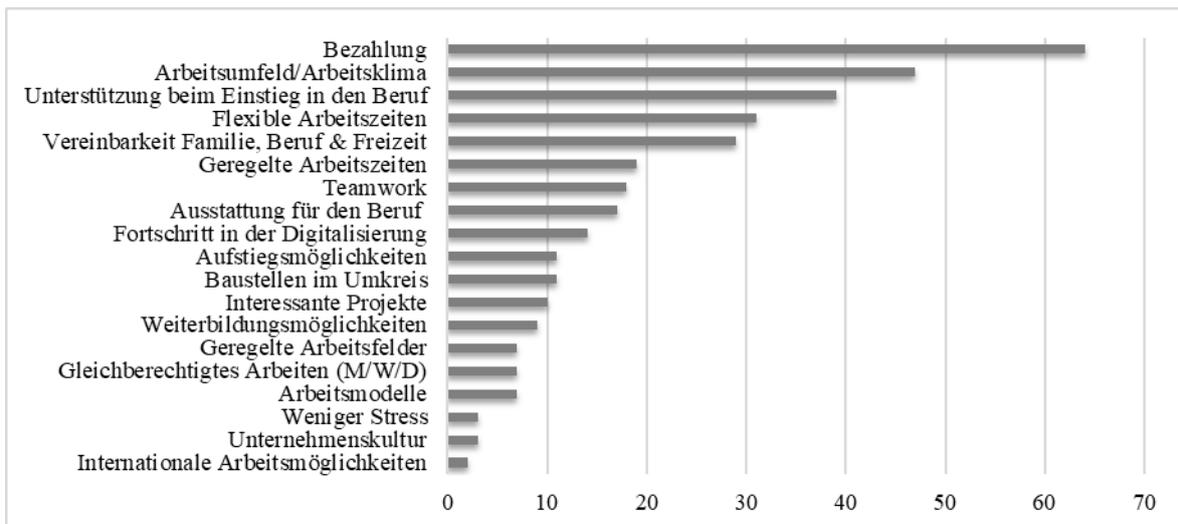
Abbildung 30: Anreize dafür, in der Bauleitung tätig zu sein, n=66



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Die Studierenden, die gewillt sind, im Tätigkeitsfeld Bauleitung zu arbeiten, wurden ebenfalls nach Anreizen gefragt, die das Tätigkeitsfeld Bauleitung für sie attraktiver gestalten würden. Hierbei wurde von der Mehrheit eine höhere Bezahlung angegeben, gefolgt von einem besseren Arbeitsklima und dem Berufseinstieg. Im Hinblick auf die Bezahlung wurden insbesondere die zu leistenden unbezahlten Überstunden angesprochen. Der Berufseinstieg soll nach Ansicht der Studierenden durch umfangreiche Einarbeitung und Mentorenprogramme unterstützt werden. Weitere Punkte sind für die Studierenden flexible Arbeitszeiten und auch die Stärkung der Vereinbarkeit der Familie, Freizeit und des Berufslebens. Hier könnten die Arbeitszeiten frei einteilbar gestaltet werden und durch entsprechende Regelungen auch gedeckelt werden. Weitere Angaben sind der Abbildung 30 zu entnehmen.

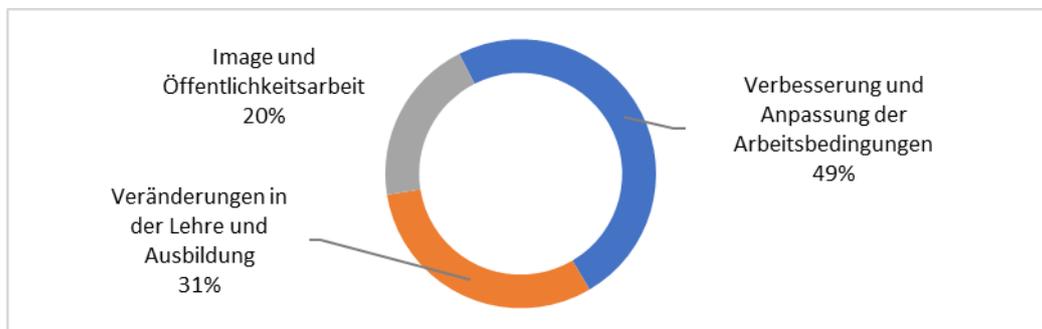
Abbildung 31: Bedingungen, die durch den Arbeitsgebenden erfüllt werden sollten, n=299



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Abschließend wird in der Umfrage noch nach weiteren Möglichkeiten gefragt, das Berufsfeld attraktiver zu gestalten. Hier gab es viele Überschneidungen und Mehrfachnennungen zu bereits gestellten Fragen. Die Antworten können insgesamt in drei Kategorien unterteilt werden. Die Hälfte der Vorschläge entspringt einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen des Berufsfeld im Allgemeinen. Weitere 30 Prozent entfallen auf die Ausbildung und Vorbereitung auf das Berufsfeld. 20 Prozent der Antworten beschäftigen sich mit einer verbesserten Außendarstellung.

Abbildung 32: Verbesserungspotenzial – Berufsfeld der Bauleitung besser bewerben, n=45



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Arbeitspaket B – Analyse Experteninterview & Online-Umfrage

Methodisches Vorgehen

Arbeitspaket B umfasst die Auswertung der Studierendenumfrage und der Experteninterviews. Dazu werden diese zunächst getrennt voneinander betrachtet. Im Anschluss sollen durch den gezielten Vergleich der Ergebnisse, wenn möglich, Erkenntnisse gewonnen werden, die in Arbeitspaket C bei der Erstellung des Arbeitsmodells berücksichtigt werden können.

Die Interviews werden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring²¹⁸ untersucht. Die Analyse orientiert sich an dem Ablaufmodell in sieben Schritten.²¹⁹ Das Ausgangsmaterial zur Analyse sind 54 Interviews. Die Interviews wurden im November 2021 bis Januar 2022 im Rahmen von ZoomMeetings einzeln durchgeführt. Die Interviews sind für die leichtere Analyse aufgezeichnet und transkribiert worden und werden in der Anlage B in einer Auswertungstabelle vereinfacht dargestellt. Die Interviews folgen dem in Kapitel „Methodisches Vorgehen bei den Experteninterviews“ aufgezeigten Vorgehen und folgen einem zuvor festgelegten Leitfaden. Die Teilnahme an den Interviews erfolgte auf freiwilliger Basis in Absprache mit der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung gab die Empfehlung der Interviewpartner durch Weiterleitung der Kontaktinformationen. Ziel der Analyse ist es, Potenziale für das Tätigkeitsfeld Bauleitung herauszuarbeiten. Zu Beginn der Analyse wurden die inhaltlich relevanten Textstellen der Interviews paraphrasiert und anschließend nach einem festgelegten Abstraktionsniveau generalisiert. Daran anschließend erfolgte die Streichung unbedeutender Paraphrasen für die Auswertung, und die Interviews wurden miteinander vereint. Abschluss bildet die Zusammenstellung der Aussagen aller Teilnehmenden inklusive der Rücküberprüfung des Ausgangsmaterials.²²⁰ Die Analyse beginnt mit dem „Allgemeinen Teil“ folgend dem „Tätigkeitsfeld Bauleitung“, „Veränderungen in der Bauleitung“, „Bedürfnisse und Wünsche des Mitarbeiters“ und abschließend mit den „Verbesserungspotenzialen“. Nachfolgend wird die Zusammenfassung der Analysen aus den Interviews aufgeteilt in die drei Teilbereiche „Bauleitung“, „Geschäftsführung“ und „Kammern und Verbände“.

Ergebnis der Experteninterviews

Im Folgenden wird speziell auf die Ergebnisse der Experteninterviews eingegangen, die sich im Rahmen der Studierendenumfrage als Schwerpunkte herauskristallisiert haben. Hierzu zählen die Punkte Digitalisierung, persönliche Weiterentwicklung, zeitliche Flexibilität und Vereinbarkeit von Fürsorge und Erwerbsarbeit. Die Auswertung der gesamten Experteninterviews kann dem Anhang B1-B4 entnommen werden.

Experteninterviews mit Bauleitenden

Die Teilnehmenden mit einem Beruf in der Bauleitung sind zu gleichen Teilen weiblichen und männlichen Geschlechts, weisen einen Altersdurchschnitt von 36 Jahren bei einer Spanne von 23 bis 64 auf und besitzen dementsprechend unterschiedlich viele Jahre an Berufserfahrung. Sowohl Berufsanfänger, die kürzlich in die Arbeitswelt eingetreten sind, als auch erfahrene Arbeitnehmende, die bereits vielfache Entwicklungen am Arbeitsmarkt durchlebt haben, sind als Expert*innen befragt worden.

Als besonders interessant stellte sich im Verlauf des Interviews die Frage nach der Weiterempfehlung des eigenen Berufes für junge Nachwuchskräfte heraus. Die Interviewteilnehmenden gaben zu 75 Prozent an, dass sie ihren Beruf weiterempfehlen würden. Die Gründe liegen dabei vor allem in dem

²¹⁸ vgl. Mayring 2010b.

²¹⁹ vgl. Mayring 2010b, S. 68.

²²⁰ vgl. Mayring 2010b, S. 68.

bereits häufig thematisierten vielfältigen Tätigkeitsfeld der Bauleitung und dem hohen Grad an Kommunikation mit verschiedenen Projektbeteiligten. Nahezu alle Befürwortungen gehen allerdings mit dem Zusatz einher, dass diejenige Person „für den Beruf gemacht sein“ müsse. Was dies im Einzelnen genau bedeutet, wird nicht klar definiert. Lediglich Aussagen wie „man muss Abstriche machen“, „die Person muss Stärke besitzen“ oder „der Beruf ist für niemanden etwas, der gerne im Büro sitzt und seine Aufgaben abarbeitet“ lässt in Kombination mit den bereits getätigten Aussagen der Bauleitenden vermuten, dass das Tätigkeitsfeld nur für Personen attraktiv ist, welche die gegebenen Rahmenbedingungen als positiv oder herausfordernd empfinden.

Im Hinblick auf die Frage, welche Merkmale dem Beruf der Bauleitung zugesprochen werden, stellt das Attribut „Teamwork“ für die Teilnehmenden das zutreffendste Kennzeichen dar. Nahezu alle Probanden schrieben ihr einen hohen Stellenwert zu und sahen zudem ihre persönliche Teamfähigkeit als am stärksten ausgeprägt an. An zweiter Position erlangte das Merkmal „umfassender Tätigkeitsbereich“ die meiste Zustimmung der befragten Personen. Diese betitelten sich selbst als „Mädchen für alles“. Sowohl das Kriterium der „abwechslungsreichen Aufgaben“ als auch die Thematik des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bekräftigen die Teilnehmenden mit einer mittleren Bewertung. Die gesamte Gruppe unterstreicht dabei die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Einhaltung von Sicherheitsstandards und schreibt ihr eine große Bedeutung zu. Zum Punkt „vielfältige Tätigkeiten“ merkte ein Bauleitender an, dass „dies in einem gewissen Maße“ zutreffen und das ebenso „wiederkehrende Aufgaben wie die Rechnungsprüfung“ ihren Alltag bestimmen würden. Zuletzt belegt das Merkmal „flexible Arbeitszeiten“ letzten Rang. In einem gewissen Rahmen seien die Arbeitszeiten flexibel und ließen sich an private Termine anpassen, dennoch haben „Arbeitszeiten von 07:00 bis 19:00 Uhr wenig mit Flexibilität zu tun“. Angesichts der benötigten persönlichen Anforderungen an den Beruf der Bauleitung schätzen die befragten Bauleitenden das Merkmal „unternehmerisches Denken und Handeln“ als am bedeutendsten ein. 27 von 28 Teilnehmenden stimmten diesem Charakteristikum vollumfänglich zu, da eine Baustelle als eigenes kleines Unternehmen anzusehen sei, welches man in seiner Position führe und leite. Auf dem zweiten Rang sahen die befragten Personen die „zielgerichtete Koordination“ als wichtige persönliche Anforderung an die Bauleitung. Alle Beteiligten stimmten dieser Aussage bedingungslos zu und betitelten sie als „eines der wichtigsten Dinge“ in der Bauleitung. Laut Aussage einer weiblichen Bauleiterin gehöre diese Eigenschaft „einfach zu dem Beruf dazu“, genauso wie die kreative Problemlösung, eine schnelle Auffassungsgabe und das analytische Denkvermögen. In Bezug auf die körperliche Belastung wird deutlich, dass diese im Beruf der Bauleitung nahezu nicht gegeben ist. Zwar wird der Körper durch lange Arbeitstage, Anreisen zu den Baustellen und Stresssituationen beansprucht, jedoch sind durch die Bauleitung keine handwerklichen Tätigkeiten auszuführen.

Zudem wurden die Bauleitenden zu ihrer Einschätzung in Bezug auf den Digitalisierungsgrad innerhalb des Baugewerbes befragt. Hier sei laut den Aussagen ein deutlicher Entwicklungstrend innerhalb der letzten Jahre erkennbar, dennoch habe die traditionell geprägte Baubranche zu lange auf der analogen Verarbeitung von Informationen beharrt und sei somit im Gegensatz zu anderen Sektoren stark in den digitalen Rückstand geraten. Mehrere Personen merken zudem an, dass beim Anwendungsfall auf den Baustellen stets der Nutzen und die Sinnhaftigkeit der angewendeten Technik im Vordergrund stehen muss, damit mögliche Akzeptanzprobleme ausgeschlossen werden. In puncto Gleichberechtigung innerhalb der Bauwirtschaft führten mehr als ein Drittel der Bauleitenden an, dass sich Frauen gegenüber ihren Kollegen mehr zu beweisen hätten und in Männergruppen belächelt würden. Dieses Durchsetzungsvermögen müssten sie gegenüber jeglichen Projektbeteiligten aufweisen, sei es gegenüber den Auftraggebern, den Nachunternehmern oder den eigenen Kollegen. Im Allgemeinen steht die Baubranche mit ihren hohen Wochenstunden, dem Arbeiten bei jeglichen Witterungseinflüssen sowie einer fehlenden Work-Life-Balance im Gegensatz zu anderen Wirtschaftssektoren wie der Industrie in der Kritik. Zum Thema Nachhaltigkeit wurden, analog zum Prozess der Digitalisierung, vermehrte positive Entwicklungstendenzen durch ein Drittel der befragten Bauleitenden wahrgenommen. Der Tenor ist jedoch, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmenden den Nachhaltigkeitsgedanken innerhalb

der Baubranche als „Green-Washing“ betrachten, es allgemein „nachhaltigere Branchen“ gibt und „Beton und Stahl nie grün werden“. Vor allem wird die Politik in ihrer Pflicht gesehen, klare Vorgaben und Mindeststandards festzulegen, damit sich das Thema Nachhaltigkeit am Ende nicht ausschließlich am Preis bzw. den entstehenden Kosten messen lässt. Die Nachwuchsförderung innerhalb der Branche wird durch die Bauleitenden als ebenfalls problematisch angesehen. Sowohl die „schlechten Arbeitsbedingungen“, den voranschreitenden Wertewandel junger Führungskräfte als auch entstehende Vereinbarkeitsprobleme der Bauleitenden mit Kindern werden in diesem Zusammenhang von der Hälfte der Personen als die größten Handlungsfelder genannt. Die bereits im Zusammenhang mit der Gleichberechtigung angesprochenen Klischees spiegeln sich ebenso in der gegenwärtigen Außendarstellung der Baubranche wider. Die vorgefassten Bilder bestehen dabei aus „wilden Kerlen, die Bier trinken“, dreckigen, lauten und unkoordinierten Baustellen, „Pfusch am Bau“ sowie Kosten- und Terminüberschreitungen. Die negative Berichterstattung der Medien spielt eine entscheidende Rolle, wenn es um die Außendarstellung der Bauwirtschaft geht. Das Image der Bauwirtschaft sowie die Gleichberechtigung werden nach Einschätzung der Bauleitenden keine signifikanten Veränderungen erfahren.

Im Allgemeinen wird die Anwendung von neuen Arbeitsmodellen in der Bauleitung von den Interviewteilnehmern als kritisch gesehen. Die Notwendigkeit zur Anpassung der Arbeitszeit wird aber vor allem von zwei Bauleiterinnen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren gesehen, da es „gerade angesichts des Kinderwunsches schwer wird, nach der Elternzeit noch Großprojekte abwickeln zu können“. Hinsichtlich der Möglichkeit zur Anwendung neuer Arbeitsmodelle in der Bauleitung gaben 13 Personen an, dass Homeoffice-Lösungen vor allem durch die Pandemie an Ansehen gewonnen haben und die Umsetzung problemlos möglich sei. In den meisten Fällen wird ein bis zwei Tage von zu Hause gearbeitet und Aufgaben, die eine erhöhte Konzentration erfordern, erledigt. Eine permanente Nutzung wird allerdings von allen Teilnehmenden abgelehnt, da „die persönliche Anwesenheit auf der Baustelle“ einen hohen Stellenwert einnimmt. Gegen die Umsetzbarkeit einer Teilzeitanstellung sprechen sich sieben Personen deutlich aus. Ihre Bedenken richten sich dabei hauptsächlich gegen einen drohenden Informationsverlust durch ständige Übergaben sowie hinsichtlich des bereits mehrfach thematisierten immensen Arbeitsvolumens, wodurch eine Teilzeitkraft die Arbeitsstunden einer Vollzeitstelle auffangen müsste. Demgegenüber sprechen sich fünf, ausschließlich Bauleiterinnen, für die Möglichkeit zur Realisierung einer Teilzeitanstellung in der Bauleitung aus. Analog dazu erachten zehn Personen das Arbeitsmodell Jobsharing als sinnvoll, indem die Aufteilung der Arbeit im Tandem erfolgt. Die Vorteile werden vor allem für Menschen mit Familienwunsch oder dem Bedürfnis nach einer Stundenreduzierung sowie einer optimaleren organisierten Urlaubsvertretung gesehen. Als kritisch wird eine konkrete Umsetzung gesehen, wodurch die Notwendigkeit zur Erprobung durch Pilotprojekte deutlich wird.

Experteninterviews mit Geschäftsführenden

Im Folgenden wird der Ist-Zustand des Berufes Bauleitung aus Sicht von Geschäftsführenden aus der Bauwirtschaft dargestellt. Inhalt der Analyse sind die Experteninterviews mit Geschäftsführenden aus insgesamt 18 Unternehmen aus der Bauwirtschaft. Es wurden in Summe 15 männliche Geschäftsführer und 3 weibliche Geschäftsführerinnen befragt.

Zusammenfassend ergeben sich unterschiedliche Herangehensweisen und Umsetzungen der Bauunternehmen. Die Geschäftsführung stuft die Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende der Bauleitung im Durchschnitt als befriedigend ein. Teilweise sind die Fortbildungen der Initiative der Beschäftigten geschuldet. Positiv wurde wahrgenommen, dass Unternehmen neben fachlichen Schulungen auch persönliche Kompetenzen schulen und dass die Themenschwerpunkte bei einem jährlichen Mitarbeitergespräch und ein individuelles Weiterbildungsprogramm festgelegt werden. Grundsätzlich ist eine Unternehmensvorgabe zu Wahlmöglichkeiten und Häufigkeiten für Weiterbildungen für den Mitarbeiter hilfreich.

Die Geschäftsführung bestätigt insgesamt für den Beruf in der Bauleitung die Merkmale des umfassenden Tätigkeitsbereichs, abwechslungsreiche Aufgaben, Arbeitsschutz, Teamwork, Termin-, Kosten- und Qualitätsdruck sowie selbstbestimmtes Arbeiten, Führungsverantwortung. Schulungen können für die Arbeitsorganisation oder persönlichkeitsfördernde Schulungen zur Kommunikation und Teamarbeit gute Ergebnisse erzielen. Die Arbeit im Team hilft, mit dem Druck und der Verantwortung auf der Baustelle umzugehen. Die Kooperation im Team und selbstbestimmtes Arbeiten spielen in der Bauleitung eine große Rolle. Der Arbeitsschutz auf der Baustelle hat eine der größten Prioritäten und ist eine Kernaufgabe der Bauleitung. Hier ist eine Null-Toleranzgrenze zu wählen und die Mitarbeitenden sind entsprechend zu schulen. Gesundheitsförderungsprogramme sind zudem eine positive Unterstützung für den Mitarbeiter. Führungsverantwortung gehört gerade in der Bauleitung dazu. Soziale Kompetenzen sind hier sehr wichtig. Diese Eigenschaften sind zudem durch das Unternehmen zu fördern. Das Vorhandensein von flexiblen Arbeitszeiten wird von der Geschäftsführung in Summe nicht bestätigt. Primär ist das abhängig von der Teamstärke und im Einzelfall an der Aufgabe. Wichtig ist laut den Geschäftsführenden die Erreichbarkeit der Beschäftigten.

Die Einschätzung der Geschäftsführenden zu den persönlichen Anforderungen lässt sich in die Überkategorien „persönliche Veranlagung“ und „Entwicklungspotentiale“ unterteilen, welche insgesamt ausgeglichen bewertet werden und sich insgesamt gleich positiv auf den Beruf in der Bauleitung auswirken. Die Interviewten wurden zu vorgegebenen Merkmalen befragt und das Ergebnis ist, dass folgende persönliche Veranlagungen bestätigt werden für den Beruf: schnelle Auffassungsgabe, analytisches Denkvermögen, kreative Problemlösungen und psychische Belastbarkeit. Bei den Entwicklungspotenzialen wurde das unternehmerische Denken und Handeln, Konfliktmanagement als zielführend empfunden, und die hohe Reisebereitschaft wurde in Summe neutral gesehen.

Die Geschäftsführenden wurden dazu befragt, wie offen sie neuen Arbeitsmodellen gegenüberstehen. Zum Arbeitsmodell Homeoffice sind die Geschäftsführenden geteilter Meinung. Zum einen sollte die Umsetzung intensiviert werden, in diesem Zusammenhang ist aber die Aufsichtspflicht auf der Baustelle durch das Team zu beachten. Bei langen Anfahrten sollte den Mitarbeitenden ein regelmäßiger freier Tag gewährleistet werden. Die Mehrheit der Mitarbeitenden favorisiert einen Tag Homeoffice die Woche, um mit den Kollegen im direkten Austausch zu bleiben, so die Geschäftsführung. Oftmals wird die Regelung nur individuell für den Mitarbeiter im Bedarfsfall gewährt. Teilzeitmodelle sowie Teilzeitkräfte sind eher in der Arbeitsvorbereitung oder den niederlassungsnahen Abteilungen vorzufinden und nicht in der Bauleitung. Hier besteht die Sorge, dass man durch Teilzeitmodelle keinen reibungslosen Ablauf auf der Baustelle hat. Oftmals bieten die Unternehmen Kernarbeitszeiten an, wovon oftmals die Baustelle ausgeschlossen ist. Es wurde zudem bemängelt, dass Teilzeitkräfte eine größere Belastung haben als Vollzeitingestellte – hier muss auf die Stringenz in ihrer Arbeit geachtet werden. Teilzeitangebote gibt es bei den Befragten keine. Jobsharing wird durch die befragten Geschäftsführenden in der Mehrheit abgelehnt. Im Tunnelbau ist das Arbeitsmodell durch den Mehrschichtbetrieb eher umsetzbar. Die Erfahrung der Interviewteilnehmenden ist oftmals noch nicht gegeben. Die erhöhten Personalkosten durch die verstärkte Besetzung halten einige der Geschäftsführenden nicht für sinnvoll. Bei dem Thema Elternzeit sind viele Unternehmen offen. Heutzutage wird von fast jedem/jeder der Mitarbeitenden die übliche Elternzeit genommen, so die mehrheitliche Aussage.

Die offene Kommunikation sowie gleichberechtigtes Arbeiten wurden durch die Geschäftsführenden als wichtig empfunden. Die Feedback-Kultur ist oftmals wichtig, wird aber nicht stringent von den Interviewteilnehmenden in ihren Unternehmen umgesetzt. Flache Hierarchien, die Dokumentation von Arbeitszeiten und ein transparentes Vergütungsmodell wurden eher ablehnend gesehen. Eine offene Kommunikation mit der Vermittlung von Unternehmenswerten sowie der Unterstützung der Eigenverantwortung der Beschäftigten und ein wertschätzender Umgang untereinander wird als positive Unterstützung vermerkt sowie die Verlässlichkeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist wichtig. Das gleichberechtigte Arbeiten wird oftmals von den Geschäftsführenden unterstützt und ist in den Unternehmen vorhanden. Frauen im Unternehmen werden als Bereicherung empfunden. Die Feedback-

Kultur in einem Unternehmen findet oftmals über Mitarbeitergespräche statt, in denen Ziele für das folgende Jahr festgelegt werden und die Gespräche dokumentiert werden. In einer positiven Feedback-Kultur ist ein fester Ansprechpartner wichtig sowie Gespräche im Team. Zielführend ist hier auch die Einbringung der Geschäftsführung mit Besuchen auf der Baustelle und die Unterstützung vor Ort mit persönlichen Gesprächen. Viele Geschäftsführende haben gemerkt, dass die Mitarbeiter gerne mehr Feedback erhalten wollen. Teilweise empfinden die Geschäftsführenden ihre Umsetzung noch verbesserungswürdig. Flache Hierarchien werden zu einem gewissen Grad als sinnvoll angesehen. Wenn die Hierarchie in einem Unternehmen zu flach ist, fühlen sich die Beschäftigten nicht wohl, da sie keine Orientierung haben, so ein Geschäftsführer. Ein weiteres Unternehmen hatte flache Hierarchien und dadurch entwickelten sich viele Konflikte. Wenn ein Unternehmen über ein gewisses Wachstum kommt, ist die Umsetzung von flachen Hierarchien nicht mehr zielführend und bereitet oftmals Probleme. Die Dokumentation von Arbeitszeiten der Bauleitenden wird durch die Geschäftsführenden in Summe abgelehnt. Dies ist ein „heißes Thema“ und die Geschäftsführenden sind weniger gewillt, dies zu ändern. Der „schönste Weg“ wäre, wenn der strukturierte Bauablauf so ist, dass „keiner mehr Überstunden machen muss“. Überstunden bei den Angestellten in der Bauleitung werden so gut wie nicht bezahlt. Wenn die Arbeitszeit der Bauleitung erfasst wird, dann als Tagesverbuchung zur Verrechnung für die Projekte. Die Mitarbeitenden in der Bauleitung haben zumeist Vertrauensarbeitszeiten. Ein transparentes Vergütungsmodell besteht nicht in den Unternehmen. Diese Ansicht der Geschäftsführenden ist unter den aktuellen Gegebenheiten in Frage zu stellen. Durch das Grundsatzurteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) sind die EU-Mitgliedsstaaten verpflichtet, eine adäquate Arbeitszeiterfassung durchzuführen. Die derzeitige nationale Umsetzung wurde als nicht ausreichend angesehen.²²¹ Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat diese Auffassung zuletzt am 13.09.2022 bestätigt. Eine Einführung der Arbeitszeiterfassung ist damit nicht zu umgehen.²²²

Experteninterview mit Kammern und Verbänden

Die Auswertung der Interviews mit Expert*innen aus Kammern und Verbänden umfasst insgesamt sechs Teilnehmende namhafter Institutionen im deutschen Baugewerbe. Die Auffassung dieser Gesprächsteilnehmenden ist bedeutsam in Bezug auf das Tätigkeitsfeld Bauleitung, da von dieser Gruppe die mehrheitliche Lobbyarbeit durchgeführt wird. Durch den hohen Einfluss der Kammern und Verbände werden maßgebliche Rahmenbedingungen des Berufsfeldes gelenkt und letztendlich auch die Außendarstellung des Berufsfeldes geprägt. Durch die starke Verflechtung in der deutschen Bauindustrie und den resultierenden Vorbildcharakter haben die Kammern die beste Möglichkeit, mit Innovationen die Bauwirtschaft zu durchdringen.

Die Aufstiegschancen in der Bauleitung werden von den Kammern und Verbänden als gut eingeschätzt. Des Weiteren wurden die Aufstiegschancen mit der Unternehmensgröße und dem persönlichen Einsatz der Beschäftigten in Verbindung gebracht. Weiterbildungsmöglichkeiten in der Bauleitung wurden ebenfalls positiv eingeschätzt. Dabei war die Einschätzung, dass junge Leute mehr Wert darauf legen würden, sich weiterzubilden und eine Pflicht zur Weiterbildung auch noch weiter ausgebaut werden müsse. Um die Förderung der Aufstiegschancen der Frau zu unterstützen, fand in zwei Fällen die Kinderbetreuung und die Bereitstellung von Elternzeit für beide Geschlechter Erwähnung. Digitale Arbeitsmittel wurden als budget- und firmenabhängig beschrieben, zudem finden diese immer größere Verbreitung, obgleich sie sich spät durchgesetzt haben.

Auch beim Experteninterview der Kammern und Verbände wurden die Interviewteilnehmenden gebeten, ihre Einschätzungen zu den Merkmalen

²²¹ vgl. Europäischer Gerichtshof, vom 14.05.2019.

²²² vgl. Bundesarbeitsgericht, vom 13.09.2022.

- umfassender Tätigkeitsbereich
- abwechslungsreiche Aufgaben
- selbstbestimmtes Arbeiten
- flexible Arbeitszeiten
- Führungsverantwortung
- Teamwork, direkte Kommunikation
- gleichberechtigtes Arbeiten
- Arbeitsschutz und Termin und Kostendruck

darzulegen.

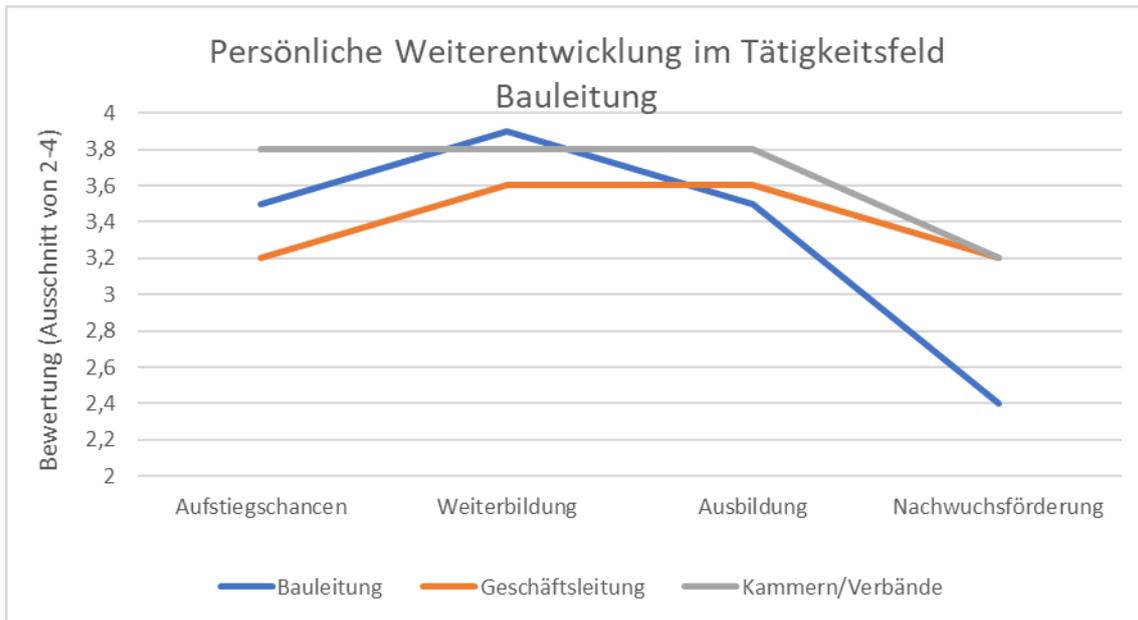
Die Existenz der Merkmale im Tätigkeitsfeld Bauleitung wurde grundsätzlich in allen Fällen positiv bestätigt. Im Falle des selbstbestimmten Arbeitens, der flexiblen Arbeitszeit und der Gleichberechtigung gibt es Widerspruch. Zum einen wird angeführt, dass die Arbeit vom Projektgeschehen und durch die Projektpartner beeinflusst wird und daher nicht sehr selbstbestimmt ist. In diesem Zuge wird auch der persönliche Einfluss einer funktionierenden Selbstorganisation betont. Zum anderen werden auch die Arbeitszeiten auf der Baustelle als nicht sehr flexibel angesehen, da auch hier das Projektgeschehen im Vordergrund steht. Die Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung hängt hier von der Phase ab, in der sich das Projekt gerade befindet. Die Digitalisierung im Tätigkeitsfeld Bauleitung wird in diesem Zuge als Möglichkeit genannt, Prozesse zu vereinfachen und eine Flexibilisierung des Arbeitsortes zu ermöglichen. Ein Nachteil wird in der ständigen Erreichbarkeit und Diversifikation von Aufgaben identifiziert. Das Vorhandensein von Führungsverantwortung in der Bauleitung wird ebenfalls bejaht, und es ist Pragmatismus zur Bewältigung der umfassenden Aufgaben nötig.

Zusammenfassung der Teilbereiche: Ergebnisse der Experteninterviews

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass die Perspektiven auf das Tätigkeitsfeld Bauleitung sehr verschieden ausfallen. Da jedoch alle Expert*innen direkt an der Ausgestaltung des Tätigkeitsfeld Bauleitung beteiligt sind, entweder durch die Funktion des Arbeitgebers als Geschäftsleitung, die Funktion als Ausbildungsstätte und Vertretung durch die Kammern und Verbände oder direkt als Arbeitnehmende in der Bauleitung, überschneiden sich viele Ansichten. Gemeinsamer Nenner war hier vor allem die Betonung der sozialen und kommunikativen Fähigkeiten als benötigte Kompetenz für den Beruf.

Insgesamt werden die persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den Beruf Bauleitung durch die Expert*innen als eher positiv gewertet. Diese beinhalten Aufstiegschancen, Weiterbildungen, Ausbildungen und die Nachwuchsförderung, die gerade durch die Studierenden als zentrale Priorität angesehen werden. Der allgemeine Digitalisierungsgrad der Bauwirtschaft wird insgesamt als eher negativ durch die Befragten empfunden. Die Mitarbeiterausstattung, die digitalen Arbeitsmittel betreffend, wird als positiv bewertet. Die Bewertungsskala geht von 1 bis 5 wobei 1 „sehr negativ“ 3 „neutral“ und 5 „sehr positiv“ darstellt.

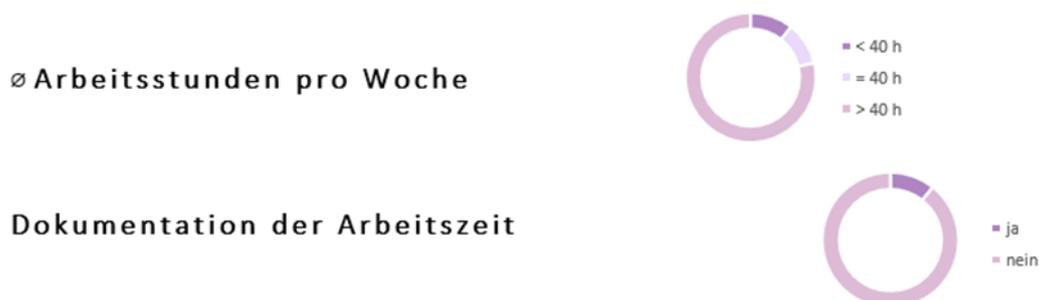
Abbildung 33: Einschätzung der Experten für die persönliche Weiterentwicklung im Tätigkeitsfeld Bauleitung



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Eine zeitliche Flexibilisierung der Mitarbeitenden in der Bauleitung kann nach Aussage der befragten Bauleiter*innen und Geschäftsführer*innen durch Homeoffice und Elternzeit erreicht werden. Negativ wird die Möglichkeit der Teilzeit und des Jobsharings empfunden. Die Kammern und Verbände werten die Möglichkeiten der Flexibilitätsoptionen insgesamt als negativ ein. Als größtes Problem kristallisiert sich das Arbeitspensum heraus. Circa 80 Prozent der Expert*innen aus der Bauleitung gaben an, deutlich über die in ihrem Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeitszeit hinaus zu arbeiten. In 90 Prozent der Fälle werden dabei die geleisteten Arbeitsstunden auch nicht dokumentiert. Das Argument der Geschäftsleitungen für dieses Vorgehen lag überwiegend in einer möglichen Einschränkung der Mitarbeitenden durch eine Arbeitszeiterfassung. Diese Begründung ist widersprüchlich zu den Ergebnissen der Experteninterviews, da eine Absenz der Arbeitszeiterfassung offensichtlich das Leisten von Überstunden begünstigt.

Abbildung 34: Arbeitszeiten in der Bauleitung mit den geführten Experten



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann nach den befragten Bauleitenden durch flexiblere Arbeitsmodelle, Kapazitätsanpassung und Entlastung der Baustellenteams sowie der Schaffung von Regionalität der Baustellen erreicht werden. Dem stimmen die Geschäftsführenden in weiten Teilen zu und ergänzen, dass eine Neustrukturierung der Baustellenabläufe sowie eine Umstrukturierung der Unternehmenskultur dienlich sei. Die Verbände schlagen in diesem Zusammenhang eine

Neustrukturierung der Baustellenabläufe, die Einführung flexibler Arbeitsmodelle sowie eine Kapazitätsanpassung und Entlastung der Baustellenteams vor.

Insgesamt ergibt sich für die aktuelle Ausgangssituation für den Beruf Bauleitung folgendes: Bauleitende machen zu viele Überstunden, der Beruf ist nicht attraktiv, Expert*innen sind die Randbedingungen und Konsequenzen bewusst, der demographische Wandel sorgt kurzfristig für eine Zuspitzung der Situation, der Wertewandel der nachfolgenden Generationen ist zu beachten.

Laut den Expert*innen ist der Beruf aktuell nicht attraktiv, schlecht für die Vereinbarkeit mit der Familie, er enthält viele Stressoren, viel Verantwortung, flexible Arbeitszeiten sorgen für Überlastungen, das Arbeitspensum ist zu hoch mit vielen Aufgabenbereichen. Diese sind mit dem Wunsch der Nachwuchskräfte von persönlicher Weiterentwicklung, Vereinbarkeit von Fürsorge- und Erwerbsarbeit, zeitlicher Flexibilität, einem hohen Maß an Digitalisierung und dem Image des Berufs zu verknüpfen.

Rückschlüsse der Experteninterviews mit der Online-Umfrage

Welcher Handlungsbedarf ist notwendig: Der Wunsch der Studierenden von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss durch ihre zukünftigen Arbeitgeber verbessert werden. Die Baustellenabläufe sind strukturierter und planbarer umzusetzen. Dazu gehören Vor-Fabrikation und digitale Helfer. Die zeitliche Beanspruchung ist durch planbarere Abläufe auf Arbeitszeiten ohne Überstunden zu reduzieren. Das Voranbringen und Gewähren von flexibler Arbeitszeitgestaltung durch Homeoffice, einen hohen Digitalisierungsgrad und gute Planung für die Baustelle, eine ausreichende Kapazität im Abwicklungsteam sowie keine zu weit entfernten Baustellen sind Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen im Tätigkeitsfeld zu verbessern. Administrative Aufgaben aus der Bauleitung können dazu an das Personal im Büro delegiert werden, um für Entlastung auf der Baustelle zu sorgen. Das Tätigkeitsfeld Bauleitung hat über die Jahre viele Aufgabenfelder dazugewonnen, die auch außerhalb der Baustelle erledigt werden können. Die Verantwortung der Bauleitungstätigkeiten ist auf die Teammitglieder zu verteilen. Das Team muss im Vordergrund stehen, sodass im Bedarfsfall die Aufgaben des Kollegen übernommen werden können. Gesellschaftliche Strukturen und Themen, die den Mann und die Frau gleichermaßen betreffen, müssen ausgebaut werden, wie Kitas und Schulzeiten etc. Besprechungen in den Unternehmen sollten zu vereinbareren Zeiten stattfinden. Das Selbstverständnis für Elternzeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss in den Unternehmen eintreten sowie die Akzeptanz, dass der Mitarbeiter sich selbstständig organisiert. Es braucht eine wertschätzende Kultur im Unternehmen.

Um das Image zu verbessern, sollen Praxisbeispiele und Aufklärung für junge Leute, insbesondere unter Bezugnahme und Unterstützung der Frauen in der Bauleitung angeregt werden. Die Baustelle als Arbeitsplatz muss nach der Ansicht der Kammern und Verbände bessergestellt werden und Vorzüge der Bauwirtschaft propagiert werden. Die Bauwirtschaft kann hier bei der Anwerbung neuen Personals auch von anderen Industriezweigen lernen. Des weiteren muss neues Personal besser unterstützt und gefördert werden, um es längerfristig an die Unternehmen und vor allem an das Berufsfeld zu binden. Dabei wurde die mentale und fachliche Unterstützung durch Mentorenprogramme oder die explizite Betreuung von jungem Personal hervorgehoben.

Sowohl die befragten Geschäftsführenden, Vertretende der Kammern und Verbände als auch die Bauleitenden sehen die Einführung neuer Arbeitsmodelle als vorteilhaft im Hinblick auf deren Verbesserung. Dazu zählt unter anderem die Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice-Optionen, welche bereits einen großen Teil zur verbesserten Work-Life-Balance beigetragen hat. Dabei wird die Höchstzahl an Homeoffice-Tagen im Mittel bei zwei verortet, da für operative Aufgaben weiterhin die Anwesenheit der Bauleitung vor Ort nötig bleibt. Die Option der Arbeitsplatzteilung als Form der Teilzeitanstellung stößt dabei vor allem bei den Bauleitenden auf besonders viel Zustimmung. Die Kammern und Verbände empfinden diese Möglichkeit auch als sinnvoll, weisen aber auf den erhöhten

Koordinationsaufwand und Schnittstellenproblematiken hin. Neben der Etablierung neuer Arbeitsmodelle sehen die Expert*innen in den heimatnahen Baustellen eine Chance zur Eindämmung der Vereinbarkeitsprobleme. Die Schaffung von Regionalität für die Bauleitung bedeute im Umkehrschluss eine höhere Flexibilität im Arbeitsalltag der Arbeitnehmenden sowie mehr Zeit zur freien Verfügung. Diese bringt Vorteile für KMU, ggf. aber für Konzerne starke Einschränkungen im Wachstum. Viele Teilnehmende sehen zudem die Unternehmen selbst in Zugzwang, durch eine Aufstockung des Baustellenpersonals für Entlastung ihrer Mitarbeiter zu sorgen. Die Verantwortung der Bauleitungstätigkeiten ist auf die Teammitglieder zu verteilen. Insgesamt muss die „darwinistische Arbeitskultur“ in Bauunternehmen abgelegt werden und die Wünsche der Mitarbeitenden in den Vordergrund gestellt werden. Die Schaffung von flexiblen Arbeitsmodellen und individuellen Lösungen für die Angestellten muss etabliert werden.

Der Wunsch der Studierenden nach der persönlichen Weiterentwicklung im Unternehmen kann durch die Unternehmen weiter ausgebaut werden. Die Unternehmen arbeiten mit örtlichen Hochschulen zusammen, und darüber wird der Nachwuchs rekrutiert. Zudem bieten einige Unternehmen ihren Mitarbeitern duale Studiengänge an. Die frühzeitige Bindung der Studierenden an die Unternehmen ist ein favorisierter Weg.

Bezogen auf die gebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten in der Bauleitung gaben die Interviewteilnehmenden an, dass diese in ihren Unternehmen geboten würden und von großer Bedeutung seien. Viele Bauleitende erklärten, dass sie in ihrer Wahl der Schulungen nahezu frei und an keinen Schulungskatalog gebunden wären, weitere fünf Bauleitende gaben eine durch das Unternehmen auferlegte Pflicht zum Besuch einzelner Seminare an. Einige Unternehmen bieten zudem eine eigene Akademie an, in der gewisse Schulungen unternehmensintern angeboten würden.

Das Bestreben der Studierenden zu einer digitalisierten Arbeitsumgebung nach Stand der Technik kann in vielen Bauunternehmen verbessert werden.

Bei der *Digitalisierung* in der Bauwirtschaft sehen die befragten Geschäftsführenden Verbesserungspotentiale. Insgesamt sind die Meinungen zur Digitalisierung in der Baubranche sehr geteilt. Zum einen empfinden viele Geschäftsführende ihren aktuellen Stand als gut, aber ausbaufähig, denken aber, dass die Branche insgesamt großen Nachholbedarf hat. Die Art des Bauens wird sich ändern, auch durch den Einfluss der Digitalisierung. Vorproduktionen und digitale Planungen werden sich steigern. Durch die Digitalisierung gibt es riesiges Potential zur Qualitätssteigerung und der Kostensenkung. Der Fortschritt ist wichtig, um die schlechter werdende Planungsqualität wieder zu verbessern. Teilweise haben einige Unternehmen eigene Abteilungen für den Bereich Digitalisierung und IT-Start-ups aus dem Unternehmen gegründet. Das Empfinden ist, dass andere Länder weiter voraus sind. Durch ältere Mitarbeitende fällt der Umbruch oft schwer, da diese nicht so technik-affin sind. Ebenfalls wird der Digitalisierungsgrad der öffentlichen Hand als hinderlich empfunden. Die Notwendigkeit sowie die Angst vor zu vielen und cloud-basierten Datenmengen wird angegeben. Bei den großen Unternehmen ist die Digitalisierung schon gut vorangeschritten, bei den kleineren Unternehmen wird es wohl noch Jahre dauern. Hier gilt es insgesamt mehr Werbung zu machen und der Branche Digitalisierungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Laut den Aussagen sei ein deutlicher Entwicklungstrend innerhalb der letzten Jahre erkennbar, dennoch habe die traditionell geprägte Baubranche zu lange auf der analogen Verarbeitung von Informationen beharrt und sei somit im Gegensatz zu anderen Sektoren stark in den digitalen Rückstand geraten. Mehrere Personen merken zudem an, dass beim Anwendungsfall auf den Baustellen stets der Nutzen und die Sinnhaftigkeit der angewendeten Technik im Vordergrund stehen muss, damit mögliche Akzeptanzprobleme ausgeschlossen werden.

Im Studium sollte der Fokus mehr auf das Arbeiten miteinander gesetzt werden, da auch Baubeteiligte in Projektteams zusammenarbeiten und nicht gegeneinander. Der vorherrschende Darwinismus muss

gegen die Förderung einer Fehlerkultur gewechselt werden. Zudem sind bessere Arbeitszeit-Modelle für die Attraktivitätssteigerung des Berufs Bauleitung dienlich. Vorurteile müssen abgebaut werden und die Arbeitsbelastung muss verringert werden. Diejenigen, die in der Bauleitung tätig sind, können dazu motivieren, über ihren Beruf zu berichten – Vorbilder und Erfahrungsberichte können bei jüngeren Leuten Interesse wecken.

Analyse der Online-Umfrage

Das Ergebnis der deutschlandweiten Umfrage mit Studierenden im November 2021 durch das Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal wird nachfolgend aufgezeigt. Die Auswertung erfolgte nur über die vollständig ausgefüllten Umfragebögen. Für die Beantwortung der Fragen wurden überwiegend graduelle Antwortskalen nach Likert verwendet [sehr hoch [eins] – sehr niedrig [fünf]. Dadurch können die persönlichen Einstellungen zu den einzelnen Themengebieten gemessen werden²²³. Zusätzlich dazu wurden auch binäre Antwortmöglichkeiten verwendet, in denen die Teilnehmenden einen Umstand bejahen oder verneinen konnten, sowie Antwortmöglichkeiten über optionale Freitexte zur Verfügung gestellt. Besonderes Augenmerk wurde bei der Auswertung der Umfrageergebnisse darauf gelegt, ob eine statistische Assoziation zwischen dem Geschlecht der Teilnehmenden und der Berufswahl des Tätigkeitsfeldes Bauleitung nachweisbar ist. Daneben wurden die Ergebnisse der Teilnehmenden, die eine hohe Affinität zur Bauleitung haben, ebenfalls unter den gleichen Gesichtspunkten untersucht und mit der antonymen Merkmalsgruppe verglichen.

Auf die Frage, ob sich die Studierenden später vorstellen können, im Tätigkeitsfeld der Bauleitung zu arbeiten, antworteten männliche Studierende zu 83 Prozent mit ja und weibliche Studierende mit 71 Prozent. Unterschieden nach Hochschularten fühlen sich gut ein Drittel der Studierenden an Universitäten und knapp die Hälfte der Studierenden an Fachhochschulen gut auf das Berufsfeld vorbereitet. Eine Korrelation zwischen steigendem Alter und erhöhter Bereitschaft, in der Bauleitung zu arbeiten, konnte in den Umfrageergebnissen nicht festgestellt werden. Dabei wirkt sich die Existenz von Vorbildern bei den männlichen Studierenden um 4 Prozent und bei den weiblichen Studierenden um 2 Prozent positiv auf die Bereitschaft, im Tätigkeitsfeld Bauleitung zu arbeiten, aus.

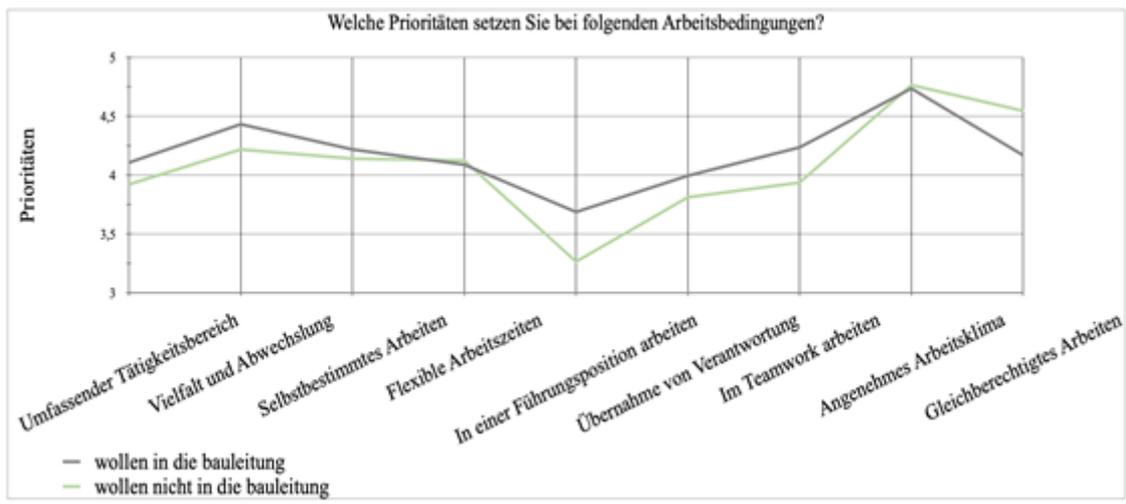
Um das Image der Bauwirtschaft aus Sicht der Studierenden zu eruieren, wurden diese nach ihren Einschätzungen zu verschiedenen Themengebieten befragt. Dabei wurde zwischen männlichen und weiblichen Studierenden differenziert. Ebenfalls wurde unterschieden, ob die Studierenden den Berufswunsch Bauleitung haben oder nicht. Hieraus ergibt sich, dass Studierende, die in der Bauleitung arbeiten möchten, insgesamt ein besseres Bild von der Bauwirtschaft haben. Abgesehen von der Bedeutung für die deutsche Wirtschaft, die alle Merkmalsgruppen für wichtig erachten, gab es weitere Überschneidungen bei der Nachwuchsförderung und der Außendarstellung. Erstere wurde als neutral und die zweite insgesamt als leicht negativ bewertet. Bei den weiteren Merkmalen ergeben sich größere Divergenzen. Die Bewertung der Merkmalsgruppe, welche in der Bauleitung arbeiten möchte, ist in ihrer Tendenz 5 – 10 Prozent positiver ausgeprägt. Insgesamt werden Themen der Digitalisierung, der Gleichberechtigung, der existierenden Arbeitsbedingungen, der Nachhaltigkeit sowie möglichen Klimaauswirkungen als negativ oder sehr negativ bewertet; letztere werden in diesem Zusammenhang am deutlichsten negativ bewertet.

Im weiteren Verlauf wurden die Präferenzen der Studierenden bezüglich ihrer Rahmen- und Arbeitsbedingungen ermittelt (Abbildung 34). Hier zeigen Studierende, die in der Bauleitung arbeiten möchten, höher ausgeprägte Ansprüche. Die Divergenz ist bei den Prioritäten der Aufstiegschancen, Diensthandy und -wagen sowie Bezahlung am größten. Weiterbildungsmöglichkeiten, innovative Unternehmen sowie digitale Arbeitsmittel sind beiden Merkmalsgruppen wichtig. Ein ähnliches Ergebnis

²²³ vgl. Baur und Blasius 2014, 604 f.

lässt sich auch bei den Arbeitsbedingungen erkennen. Studierende, die im Tätigkeitsfeld Bauleitung arbeiten möchten, haben abgesehen von den Punkten gleichberechtigtes Arbeiten und flexible Arbeitszeiten höhere Ansprüche an die Arbeitsbedingungen.

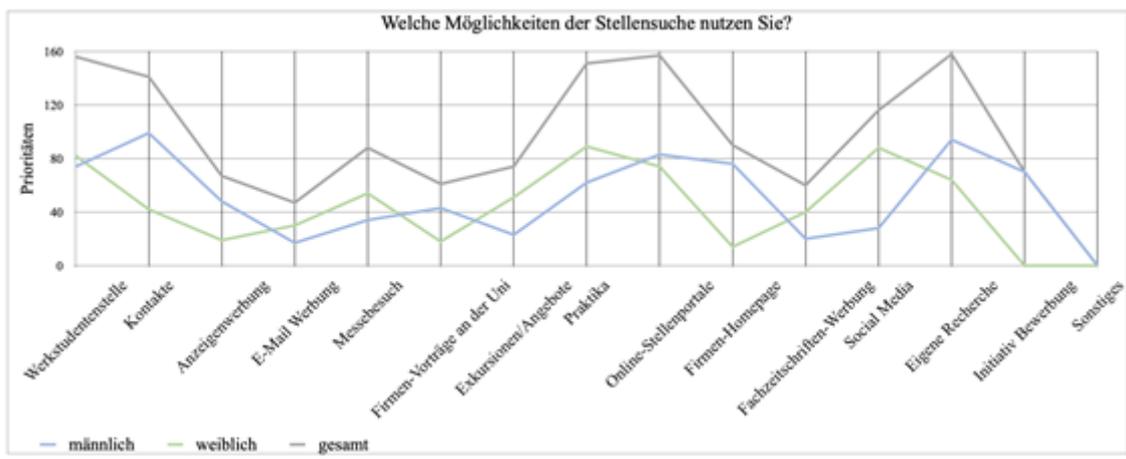
Abbildung 35: Prioritäten bei den Arbeitsbedingungen



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Eine Auswertung der bevorzugten Mittel zur Stellensuche hat ergeben, dass die Unterschiede zwischen den Geschlechtern vielfältig sind. Wie Abbildung 35 zeigt, gibt es kaum Überschneidungen zur geplanten Stellensuche. Während die meisten männlichen Studierenden dazu neigen, spätere Arbeitsplätze über Kontakte, Online-Plattformen und eigene Recherche zu akquirieren, legen die weiblichen Studierenden einen Fokus auf Social-Media-Kanäle, Messe-Besuche und Praktika, um ihren späteren Arbeitgeber zu finden. Die Werkstudentenstelle ist bei beiden Gruppen ähnlich beliebt.

Abbildung 36: Bevorzugte Wege der Stellensuche



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Innerhalb der Umfrage konnten die Studierenden über Freitextfelder ihre eigenen Einschätzungen und Lösungsansätze zur Attraktivitätssteigerung des Tätigkeitsfeldes Bauleitung abgeben. Zu den meistgetroffenen Aussagen bezüglich der Probleme, die im Tätigkeitsfeld gesehen werden, gehören der hohe Druck, die zu langen Arbeitszeiten und die, gemessen an der übernommenen Verantwortung, vergleichsweise niedrige Bezahlung. Weitere negative Eindrücke der Studierenden waren die schlechte Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, insbesondere im Hinblick der Unterstützung von weiblichem

Personal in der Position der Bauleitung. Viele Studierende führten auch an, sich nicht ausreichend auf eine Tätigkeit in der Bauleitung vorbereitet zu fühlen. Sie führten zudem an, dass die Einstiegshürden und das vorausgesetzte Wissen seitens der Unternehmen zu hoch sei und eine nicht ausreichende Einarbeitung durchgeführt würde. Um die Attraktivität der Bauleitung zu steigern, wurden eine deutliche Erhöhung der Bezahlung, geringere und geregelte Arbeitszeiten, eine Verschlanung des Aufgabenbereichs und mehr Unterstützung in der Weiterbildung und dem Sammeln von Praxiserfahrung genannt.

DISKUSSION

Auf Grundlage der vorgestellten Ergebnisse kann geschlussfolgert werden, dass männliche Studierende eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, nach dem Abschluss ihres Studiums in der Bauleitung zu arbeiten. Der Unterschied zu den weiblichen Studierenden ist jedoch bei weitem nicht so hoch, wie es auf Grundlage des derzeitigen Frauenanteils im Baugewerbe, wie eingangs dargelegt, vermuten lässt²²⁴. Das Interesse zwischen den Geschlechtergruppen unterscheidet sich bei der vorliegenden Umfrage hier um 12 Prozent. Das Vorhandensein von Vorbildern aus der Baubranche hat sich für die Studierenden als unerheblich für die Berufswahl herausgestellt. Die Absenz von Vorbildern für weibliche Studierende unterstreicht den weiterhin bestehenden Handlungsbedarf, das Tätigkeitsfeld für Frauen attraktiver zu machen. Dies wird auch durch den Fakt unterstrichen, dass sich männliche Studierende bei der Berufswahl sicherer fühlen und auch eine höhere Bereitschaft zeigen, im Tätigkeitsfeld Bauleitung zu arbeiten. Der Vergleich der Studierenden von Universitäten und Fachhochschulen hat gezeigt, dass sich Absolvierende durch die Fachhochschulen besser auf den Beruf der Bauleitung vorbereitet fühlen als Studierende, die an einer Universität eingeschrieben sind. Dies kann mit dem stärkeren Praxisbezug der Fachhochschulen und den weniger wissenschaftlich-theoretisch geprägten Fächern begründet werden. Die Anwendung einer praxisorientierteren Ausbildung wurde seitens der Studierenden als geeignete Vorbereitung auf den Beruf der Bauleitung geäußert. Die Auswertung der Eindrücke der Studierenden zur Bauwirtschaft verdeutlicht weiterhin, dass, abgesehen von der wirtschaftlichen Relevanz, selbst bei Studierenden des Fachgebietes ein durchweg schlechtes Bild der Bauwirtschaft vorherrscht. Der Handlungsbedarf bei fast allen Bereichen in der Bauwirtschaft, vermehrt ein attraktives Image darzustellen, wird dadurch unterstrichen. Besonders im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und die Auswirkungen auf den Klimaschutz, die bei der Umfrage deutlich als negativ eingestuft werden, gleichzeitig aber ein immer präsenteres Thema der Gesellschaft sind, verdeutlichen, dass die Bauwirtschaft wegen ihres starken Einflusses auf den Klimaschutz nicht als Innovationsträger, sondern eher als Teil des Problems gesehen wird.

DIMENSIONEN DER REALISIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Die Wünsche und Bedürfnisse der Studierenden als potenzielle Bauleitende werden im Folgenden mit dem Beruf und den Ansätzen von „New Work“ in Verbindung gebracht. „New Work“ basiert auf einem humanistischen Arbeitskonzept, welches Menschen ermöglichen soll, der Arbeit nachzugehen, die sie aus tiefster Überzeugung machen wollen.²²⁵ Zudem sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben angestrebt werden. Der anstehende Generationenwechsel birgt in Hinblick auf die Implementierung des Ansatzes auf das Tätigkeitsfeld positive Effekte für die Bauwirtschaft. Neben den Erkenntnissen aus den hier vorliegenden Forschungsdaten machen auch der gesellschaftliche Kontext, in dem die Themen demographischer Wandel und Generationen- bzw. Wertewandel impliziert sind, und das in Teilen negative Image der Baubranche deutlich, dass in der Baubranche eine Modernisierung notwendig ist.

²²⁴ vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. 2022.

²²⁵ vgl. Jobst-Jürgens 2020.

Die Herausforderung, „New Work“ mit dem Beruf der Bauleitung zu verbinden, ist, dass der Begriff an sich für viele Unternehmen nur schwer greifbar und ambivalent ist.²²⁶ So wie New Work die Einführung einer Obst-Flatrate oder die Anschaffung eines Kicker-Tisches im Büro sein kann, gibt sie auch weitreichende und umfänglichere Konzepte her, um eine Unternehmenskultur, basierend auf Vertrauen, guter Kommunikation und Unterstützung, zu begünstigen. Eine besondere Herausforderung ist die Umsetzung von „New Work“, wenn strategische und operative Arbeit aufeinandertreffen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit sich „New Work“ und moderne Elemente im Tätigkeitsbereich der Bauleitung zusammenfügen lassen und wie dieses Konstrukt in baunahen Organisationen umgesetzt werden kann. Dabei können die bereits genannten Merkmale als Rahmen herangezogen und im unternehmerischen Kontext bearbeitet werden. In der folgenden Abbildung werden die Merkmale hervorgehoben, die mit dem Ergebnis aus der Studierendenumfrage deutlich übereinstimmen.

Abbildung 37; „New Work“ in der Bauleitung²²⁷

Diese Merkmale sowie die darüber hinaus dargestellten Merkmale haben einen nachweislichen Einfluss auf die Unternehmenskultur von Organisationen²²⁸ und damit großen Einfluss auf potenzielle Nachwuchskräfte und die Zukunftssicherung des Unternehmens. Jede Verbesserung eines einzelnen dieser Aspekte im Unternehmen kann zur positiveren Wahrnehmung der Studierenden über die Tätigkeiten in einem Bauunternehmen, vor allem die eines Bauleiters oder einer Bauleiterin positiv beitragen. In der Umfrage nannten die Studierenden als ihre größten Probleme im Beruf Bauleitung den hohen Druck, die langen Arbeitszeiten und die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Sie wünschen sich für den Beruf mehr Gehalt, weniger Druck und flexiblere Arbeitszeiten. Wichtig sind den Studierenden bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber die Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sowie digitale Arbeitsmittel, ein innovatives Unternehmen, die Mitarbeiterausstattung und die Bezahlung. Insgesamt können drei Kernbereiche für positive Effekte bei der Mitarbeiterfindung von Unternehmen herausgearbeitet werden: Vereinbarkeit von Fürsorge und Erwerbsarbeit, die persönliche Weiterentwicklung und die Digitalisierung.

²²⁶ vgl. Schermuly 2021, S. 14.

²²⁷ vgl. Jobst-Jürgens 2020.

²²⁸ vgl. Jobst-Jürgens 2020, S. 142.

VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Um eine höhere Vereinbarkeit und somit eine höhere Zufriedenheit durch die individuell befriedigendere Aufteilung zwischen Berufs- und Privatleben in der Bauleitung zu erreichen, können neue Arbeitszeitmodelle eingesetzt werden. Unter diese New-Work-Instrumente lässt sich zum Beispiel „Jobsharing“, also die Aufteilung einer 100%-Stelle zwischen zwei Bauleitenden, subsumieren. Dadurch ergibt sich für beide Bauleitende eine höhere Flexibilität. Weitere Vorteile sind, dass Urlaubs- und Krankentage weitestgehend durch eine natürliche Vertretungsregelung aufgefangen werden und weniger herausfordernde Bauphasen zur Vorbereitung neuer Bauvorhaben oder Abarbeitung auslaufender Projekte genutzt werden können. Zu einer besseren Vereinbarkeit trägt auch die verbindliche Zusage von maximalen Baustellenentfernungen bei. Viele Bauleitende starten ihren ersten Job nach dem Studium, in der „Rushhour des Lebens“. In dieser Lebensphase gestalten sie ihre Karrieren, aber auch soziale Beziehungen und Zugehörigkeiten. Auch die Familienplanung, zumindest die Auseinandersetzung damit, wird hier angestoßen. Der Wertewandel durch die jungen Generationen bringt auch einen Wandel der Sicht auf das Thema „familiäre Gleichberechtigung“ mit sich. Viele Eltern wünschen sich eine gleichberechtigte Elternschaft, in der beide Elternteile einen ähnlich hohen Beitrag leisten. Dies ist nur möglich, wenn beide Elternteile eine gewisse Wochenzeit am Wohnort arbeiten. In vielen Bauunternehmen werden Bau- und Projektleitende für weit entfernte Baustellen eingesetzt, die eine Heimfahrt nach getaner Arbeit nicht ressourcenorientiert umsetzen lässt. Eine Übereinkunft seitens des Arbeitgebers auf eine maximale Baustellenentfernung von z. B. 150 Kilometer vom Heimatort bedeutet eine enorme Qualitätssteigerung des Arbeitsumfeldes.

PERSÖNLICHE WEITERENTWICKLUNG

Die vorliegenden Ergebnisse der Studierendenbefragung zeigen, dass dem Aspekt „Weiterbildungsmöglichkeiten“ in beiden Merkmalskategorien (Wunsch nach einem Beruf als Bauleitende und außerhalb der Bauleitung) eine hohe Wichtigkeit zugeschrieben wird. Sowohl die Kostenübernahme als auch die Qualität der Weiterbildungen stellen wichtige Punkte dar. Hier sollte ein qualitativ hochwertiges Portfolio aus fachlichen Fortbildungen, aber auch Softskill-Schulungen (z. B. Selbstorganisation, Kommunikation, Rhetorik, Konfliktmanagement, New Leadership) durch den Arbeitgeber angeboten werden.

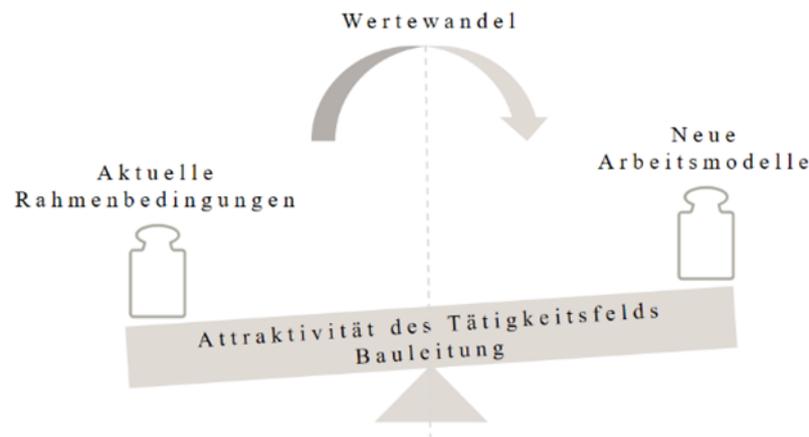
DIGITALISIERUNG

Die Bereitstellung von digitalen Arbeitsmitteln (Hard- und Software) erleichtert die Arbeit für die Bauleitung in vielerlei Hinsicht. Pläne, Mängelaufnahmen, Meetings etc. sind nur einige Elemente, die sich durch die Nutzung von zum Teil bauspezifischer Software so gestalten lassen, dass eine kollaborative Zusammenarbeit im Baustellenteam, aber auch mit Auftraggebern und Nachunternehmer*innen, leicht umzusetzen ist. Der Einsatz von mobilen Endgeräten wie z. B. portable Tablets sowie Remote-Unterstützung oder auch Laptops erhöhen den Digitalisierungsgrad eines Bauunternehmens und steigern die Arbeitgeberattraktivität. Die jüngeren Generationen, die direkt nach dem Studienabschluss in die Bauleitung einsteigen, haben einen Vorteil, der sich durch die „digitale Nativeness“ beschreiben lässt. In der Regel haben junge Menschen einen natürlichen Umgang mit digitalen Medien und mobilen Endgeräten. Ihr Wissen ist wertvoll für die gesamte Unternehmung, da dieses gleichzeitig als Ressource für die digitale Kompetenz weniger affiner Mitarbeitenden genutzt werden kann. Umgekehrt profitieren die jüngeren Bauleitenden vom Erfahrungsschatz der erfahrenen Mitarbeitenden.

Insgesamt zeigt sich ein großes Potenzial an jungen Nachwuchskräften im Bereich der Architektur und des Bauingenieurwesens, die es gilt, mit attraktiven Arbeitsbedingungen in dem Berufsfeld der Bauleitung zu binden. Durch die Analyse des Tätigkeitsfelds werden die neuen Anforderungen und Bedingungen für das Berufsfeld deutlich, um für Nachwuchskräfte und Fachkräfte aus der Bauwirtschaft ein spannendes und attraktives Berufsfeld zu bieten. Ziel sollte es sein, sich als zukünftiger Arbeitgeber

auf den Wertewandel und die aktuellen Rahmenbedingungen einzustellen und den Nachwuchskräften neue Arbeitsmodelle anzubieten. Durch die Anreicherung neuer Möglichkeiten kann die Attraktivität des Berufs Bauleitung signifikant gesteigert werden.

Abbildung 38: Attraktivität des Tätigkeitsfeldes Bauleitung



Quelle: eigene Darstellung

FAZIT UND AUSBLICK

Das Berufsfeld Bauleitung kann attraktiver für Absolventen und Fachkräfte gestaltet werden. Aus der Darstellung des Images der Bauwirtschaft und der Bauleitung lässt sich schließen, dass sowohl ein Beruf in der Bauleitung als auch ein Studium im Bauingenieurwesen oder der Architektur für junge Akademiker*innen nicht die erste Wahl ist. Dies wird auch durch die zu geringen Studierendenzahlen in dem Fachbereich bestätigt. Hier gilt es durch positive Beispiele, Vorbilder und durch öffentlichkeitswirksame Kommunikation junge Menschen von der Branche zu überzeugen.

Durch die Umfrage bei den Studierenden wurde zudem das negative Image bestätigt. Studierende, die sich einen Berufseinstieg in die Bauleitung vorstellen können, haben zumeist schon positive Erfahrungen durch Praktika und Werkstudentenstellen gemacht und haben sich selbst ein positives Bild des Berufs geschaffen. Die Studierendenumfrage bestätigt viele geschlechterstereotypische Annahmen, wenn auch teilweise nicht in gänzlichem Umfang. Ziel muss die gezielte Förderung von Frauen im Berufsfeld der Bauleitung sein, um dem Nachwuchskräftemangel durch zusätzliches weibliches Personal entgegenzuwirken. Gleichzeitig muss ebenso die Attraktivität des Berufsfeldes im Allgemeinen weiter gesteigert werden, um eine signifikante Veränderung in der Bereitschaft der Absolvierenden zu schaffen, in der Bauleitung zu arbeiten. Neben den äußerlichen Merkmalen der Bauwirtschaft und dem Vorantreiben der Digitalisierung bei den Arbeitsprozessen und der Modernisierung des Images können als kurzfristig wirksame Hebel die Einführung einer Zeiterfassung und eine höhere Bezahlung herausgestellt werden. Die Generation Y und die Ergebnisse der Studierendenumfrage zeigen, dass sich diese Fachkräftegeneration mehr Flexibilität am Arbeitsplatz, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und einen höheren Fokus auf ihr Privatleben wünschen. Diese Wünsche sind oftmals nicht mit den Arbeitsbedingungen auf der Baustelle vereinbar. Die Arbeitsmethode „New Work“ unterstützt die Wünsche der Studierenden für ihr zukünftiges Arbeitsleben und gibt darüber hinaus weitere Merkmale für eine höhere Zufriedenheit der Arbeitnehmenden an.

Auch für den Arbeitgeber kann die Implementierung von „New Work“-Erfolg herbeiführen. Studien zeigen, dass Beschäftigte, die sich in ihrer Persönlichkeitsentfaltung besser ausleben können, sprich mehr Freizeit, Zeit mit Familie haben, eine erhöhte Resilienz aufweisen, effektiver arbeiten und damit auch

wertvoller für das Unternehmen sind. Auf der anderen Seite sorgen Divergenzen und Unzufriedenheit der Belegschaft für geringere Leistungen.²²⁹

Ob durch die Implementierung von „New Work“ in der Bauleitung wirklich Synergien entstehen oder ob die Einführung überhaupt in diesem komplexen Tätigkeitsfeld möglich ist, ist weiter zu untersuchen. Die Ergebnisse aus der Studierendenumfrage sind mit bspw. Experteninterviews aus der Baubranche zu validieren. Durch die Verknüpfung der Berufswünsche und -bedürfnisse der Studierenden mit den aktuellen Erfahrungen von Bauleitenden und den Handlungsmöglichkeiten von Geschäftsführern von Bauunternehmen können Potentiale zur Realisierung herausgearbeitet werden. Interessant ist hier auch die Erhebung der politischen Rahmenbedingungen und die Verbindung mit der Umsetzung der Öffentlichkeitsarbeit von Kammern und Verbänden.

²²⁹ vgl. Guðmundur D. Haraldsson, Jack Kellam, (2020).

Arbeitspaket C – Modellentwicklung

Ziel des Arbeitspaketes C ist die Modellentwicklung zur Attraktivitätssteigerung für die Bauleitung. Das Ergebnis ist nach den Kriterien Stand der Wissenschaft im Vergleich zum Ist-Zustand des Berufsbildes Bauleiter*in im Hochbau erfolgt. Die Grundlagen zur Thematik wurden im Rahmen einer Masterarbeit, die vom Forscherteam im Zuge der Bearbeitung des Forschungsprojekts betreut wurde, zusammengefasst. Die folgenden Ausführungen sind der Masterarbeit von Nane Roetmann entnommen. Die Bearbeitung der Masterarbeit erfolgte am Lehrstuhl für Baubetrieb und Bauwirtschaft und wurde im Januar 2022 eingereicht.

Analyse der Bauleitertätigkeiten in Anbetracht möglicher Flexibilisierungen²³⁰

Die Aufgabenschwerpunkte des Tätigkeitsfeldes der Bauleitung werden nun hinsichtlich ihrer zeitlichen und örtlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten kategorisiert. Hinsichtlich der Einordnung etwaiger zeitlicher Flexibilisierungsoptionen werden drei Sparten zur Segmentierung herangezogen. Einerseits, ob die Tätigkeiten innerhalb eines bestimmten Rahmens zeitlich ungebunden erledigt werden können, ob andererseits die Ausübung der Aufgaben zu festen Terminen erfolgen muss oder ob darüber hinaus die Umsetzung sowohl zeitungebunden als auch zeitgebunden stattfindet. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass die Bauleitung in ihrer Hauptrolle der Gesamtorganisation der Baumaßnahme hinsichtlich der zeitlichen Taktung ihrer Tätigkeiten und Termine frei von jeglichen unternehmerischen Vorgaben ist und lediglich Rücksicht auf etwaige Gesprächspartner zu nehmen hat. Sie kann ihre Aufgaben insoweit zeitlich flexibel gestalten, als dass ein reibungsloser Bauablauf gesichert und der Zeitpunkt der Abnahme zu keinem Zeitpunkt gefährdet ist. Die folgende Tabelle fasst die Überschneidungsmengen der Bauleitungsaufgaben mit den drei Kategorien zusammen.

Tabelle 9: Kategorisierung der zeitlichen Flexibilität von Bauleitertätigkeiten²³¹

Arbeitsaufgabe	Chronologischer Flexibilisierungsgrad		
	zeitlich flexibel	zeitlich gebunden	teils gebunden, teils flexibel
Durchführung von Planungskontrollen	✓		
Teilnahme an Vergabegesprächen		✓	
Organisation der Baustelleneinrichtung			✓
Leistungsüberwachung	✓		
Terminkontrolle	✓		
Qualitätskontrolle	✓		
Kostenkontrolle	✓		
Rechnungserstellung und -prüfung	✓		
Nachtragserstellung und -prüfung	✓		
Planverwaltung	✓		
Beteiligtenkoordination			✓

²³⁰ vgl. Roetmann (2022).

²³¹ Eigene Darstellung.

Führen von Baubesprechungen		✓	
Objektbegehungen			✓
Dokumentenpflege	✓		
Beachtung der Baustellensicherheit			✓
Organisation der Baustellenlogistik			✓
Mängelmanagement			✓
Aufgaben nach MBO			✓
Mitwirkung im Abnahmeprozess		✓	
Mangelbeseitigung			✓
Übergabe des Objektes		✓	
Zusammenstellung und Übergabe der Unterlagen	✓		
Auflistung der Verjährungsfristen und Einholung von Wartungsangeboten	✓		

Die Veranlassung sowie die Sichtung der erforderlichen Planstände und Vertragsunterlagen im Rahmen der Planungskontrolle können durch die Bauleitung zeitlich flexibel erfolgen, jedoch, wie bei all ihren Tätigkeiten, unter Achtung und Einhaltung der Einzeltermine gemäß Bauzeitenplan. Zeitlich gebunden ist sie hingegen im Rahmen der Teilnahme an Vergabegesprächen, da hier die zeitliche Koordination mit allen beteiligten Personen vom Einkauf ausgeht. Hinsichtlich der Organisation der Baustelleneinrichtung können die Aufgaben einerseits zeitlich flexibel erledigt werden, wie beispielsweise die Bestellung der Containeranlage oder die Erstellung des Baustelleneinrichtungsplanes. Andererseits können die Organisationstätigkeiten ebenso an feste Termine gebunden sein, wie etwa durch Abstimmungsgespräche mit Vertretern der ortsansässigen Stadtwerke zur Klärung der Energieversorgung der Baustelle.

Im Rahmen der Ausübung einer Kerntätigkeit ihres Berufsfeldes ist die Bauleitung bei der Überwachung der Umsetzung der vertraglich geschuldeten Leistungen grundlegend an die Kernarbeitszeiten der Baustelle gebunden. Trivialerweise hat sie bei der Ausführung bedeutsamer Arbeitsschritte diese zu überwachen, ferner kann sie ihren weiteren Pflichten allerdings nach eigenem Ermessen nachkommen. Ebenso ist sie in Bezug auf die Kontrolle der Einhaltung von Qualitäten, Terminen und Kosten terminlich flexibel. Zwar gibt es auch in diesen Zusammenhang einzuhaltende Fristen, wie die Abgabe der unternehmensinternen Leistungsmeldung oder die Kontrolle von Baumaterialien vor ihrem Einbau, jedoch ist eine flexible Aufgabeneinteilung je nach persönlicher Einschätzung und Erfahrung möglich. Angesichts der Erstellung und Prüfung von Abschlags- respektive Schlussrechnungen hat die Bauleitung vertraglich vereinbarte Zahlungspläne und -fristen einzuhalten, darüber hinaus ist die Erledigung frei terminierbar. Im gleichen Maße verhält es sich mit der Anfertigung bzw. Auswertung von gegebenenfalls anfallenden Nachträgen. Vor dem Hintergrund der Planverwaltung hat die Austeilung aktueller Planstände an die Nachunternehmer zeitnah nach Erhalt zu geschehen – zu welcher Tages- oder Wochenzeit ist hingegen nicht definiert. In Anbetracht der Tatsache, dass die Bauleitung sich durch ihre übernommenen Koordinationstätigkeiten mit vielen unterschiedlichen Projektbeteiligten abzustimmen hat, ergeben sich hierbei Beschränkungen in ihrer zeitlichen Flexibilität. Zwar kann sie Terminvorschläge unterbreiten, hat sich jedoch gegebenenfalls an externe Zeitrahmen anzupassen. Ferner ist sie im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Baubesprechungen zeitlich gebunden. Gleichmaßen kann sie auch in diesem Zusammenhang terminlichen Einfluss auf beispielsweise den Wochentag nehmen, ist

dann allerdings für die Zeit der Baumaßnahme weitestgehend an diesen festen Zeitpunkt gebunden. Die zeitliche Gestaltung der Durchführung von Objektbegehungen zur Sicherstellung eines mangelfreien Bauobjektes obliegt in weiten Teilen der Bauleitung. Die Betreuung der Baumaßnahme und die damit verbundenen Begehungen haben regelmäßig stattzufinden und orientieren sich stark am aktuellen Baustellengeschehen. Die Montage entscheidender Fertigteile oder die Aufschaltung des Gebäudes durch die Feuerwehr stellen in diesem Zusammenhang wichtige Ereignisse dar, an denen die Anwesenheit der Bauleitung als Ansprechpartner*in unerlässlich ist. Im Gegensatz dazu kann beispielweise im Zuge routinemäßig ablaufender Ausbaurbeiten auf Objektbegehungen verzichtet werden, wodurch sich eine teilweise zeitliche Ungebundenheit ergibt. Das Pflegen der Dokumentation als Bauleitertätigkeit kann dagegen abermals terminlich flexibel erfolgen. Sowohl die Nachbearbeitung von Besprechungen in Form der Anfertigung von Protokollen oder die Archivierung der durchgeführten Fotodokumentation während der Objektbegehungen ist annähernd zeitlich ungebunden, sollte allerdings schnellstmöglich umgesetzt werden. Ebenso die Beachtung und Umsetzung der Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die Organisation des Mängelmanagements als auch die Übernahme der Aufgaben gemäß MBO sind bis zu einem gewissen Grad zeitlich gebunden und ebenso ungebunden. Verschiedenste Tätigkeiten, wie die Durchführung von Ein- und Unterweisungen, die Durchsprache von Abweichungen vom Bau-Soll oder die Koordination des gefahrlosen Ineinandergreifens der ausgeführten Leistungen haben allesamt in Anwesenheit verschiedener Projektbeteiligten zu erfolgen und sind somit fest terminiert. Etwaige Nachbearbeitungen, wie die Erstellung und Versendung von Mängelprotokollen oder die Kontrolle der ordnungsgemäßen Nachweise von Nachunternehmern können hingegen zeitlich flexibel vonstattengehen. Vergleichbar mit den vorangegangenen Aufgaben erfolgt die Organisation der Baustellenlogistik teils zeitlich flexibel als auch teils fix. Der Abruf von Materialien und Nachunternehmerleistungen kann, unter Beachtung der Vorgaben aus dem Bauzeitenplan, innerhalb einer gewissen Zeitperiode stattfinden, der anschließend beginnende Prozess der Versorgungslogistik wird somit jedoch festgelegt. Eine strikte Terminierung herrscht demgegenüber im Hinblick auf die Abnahme der Leistungen mit dem Auftraggeber oder den Nachunternehmern vor. Bei den meisten Projekten steht bereits vor Baubeginn der Fertigstellungstermin aller Leistungen fest, sodass zwingend bis zu diesem Tag die Abnahme mit den Bauherren stattgefunden haben muss. Etwaige Nachunternehmerabnahmen, sei es bereits während des Bauablaufes oder ebenfalls nach Gesamtfertigstellung, stellen für die Bauleitung ebenfalls gebundene Termine dar, die jedoch in ihrer Lage in einem gewissen Zeitfenster festzulegen sind. In einem engen Zusammenhang mit dem erfolgreichen Abnahmeprozess steht die Übergabe des Objektes an den Auftraggeber, die demnach ebenso als fest terminiert anzusehen ist. Der nachfolgende Prozess der Mangelbeseitigung ist insoweit wieder zeitlich gebunden als auch ungebunden, als dass einerseits die Vorbereitungen der Mangelschreiben und -anzeigen zeitlich flexibel erstellt und versendet bzw. die Kontrolle der Abarbeitungen in Eigenregie erfolgen kann, als dass andererseits eventuelle gemeinsame Nachbegehungen in Absprache mit den beteiligten Personen als zeitlich fixiert angesehen werden. Die Zusammenstellung geforderter Revisionsunterlagen, die Auflistung von Verjährungsfristen als auch die Einholung von Wartungsangeboten verläuft parallel zum Mangelmanagement und stellt somit eine zeitlich flexible Bauleitertätigkeit dar. Die Einstufung der örtlichen Flexibilität erfolgt ebenfalls in drei Rubriken, je nachdem ob die Verrichtung der Tätigkeiten ortsflexibel möglich ist, sie ortsgebunden auf der Baustelle zu erfolgen hat oder ob die Ausführung teils zwingend vor Ort und teils an einem frei wählbaren Arbeitsplatz vonstattengehen kann. Zu beachten ist auch in diesem Kontext wieder, dass die ortsgebundenen bzw. teilweise ortsgebunden stattfindenden Termine durch die örtliche Bauleitung in ihrer zeitlichen Lage frei beeinflussbar sind und lediglich in Abstimmung mit den jeweiligen Projektbeteiligten zu terminieren sind. Die Bauleitung hat, wie bereits im Vorhinein erläutert, darauf zu achten, bei allen bedeutenden Arbeitsschritten vor Ort anwesend zu sein und Präsenz zu zeigen, sofern es der laufende Baustellenbetrieb erfordert. Die sich ergebende Zusammenstellung ist der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen, wobei die zutreffenden Schnittpunkte ebenfalls durch einen Haken gekennzeichnet sind.

Tabelle 10: Kategorisierung der örtlichen Flexibilität von Bauleitungsaufgaben²³²

Arbeitsaufgabe	Örtlicher Flexibilisierungsgrad		
	ortsflexibel	ortsgebunden	teils gebunden, teils flexibel
Durchführung von Planungskontrollen	✓		
Teilnahme an Vergabegesprächen			✓
Organisation der Baustelleneinrichtung			✓
Leistungsüberwachung		✓	
Terminkontrolle	✓		
Qualitätskontrolle			✓
Kostenkontrolle	✓		
Rechnungserstellung und -prüfung	✓		
Nachtragerstellung und -prüfung	✓		
Planverwaltung	✓		
Beteiligtenkoordination			✓
Führen von Baubesprechungen			✓
Objektbegehungen		✓	
Dokumentenpflege	✓		
Beachtung der Baustellensicherheit			✓
Organisation der Baustellenlogistik			✓
Mängelmanagement			✓
Aufgaben nach MBO			✓
Mitwirkung im Abnahmeprozess			✓
Mangelbeseitigung			✓
Übergabe des Objektes			✓
Zusammenstellung und Übergabe der Unterlagen	✓		
Auflistung der Verjährungsfristen und Einholung von Wartungsangeboten	✓		

Die Sichtung von vertragsrelevanten Dokumenten sowie die Überprüfung vorliegender Planungsunterlagen und die spätere Verwaltung dieser sind an keine örtlichen Gegebenheiten gebunden und somit für die Bauleitung frei nach Belieben wählbar. Angesichts der Organisation der Baustelleneinrichtung kann eine Vielzahl an Koordinationstätigkeiten ortsflexibel erfolgen, etwaige Abstimmungen mit örtlichen Versorgern haben in den meisten Fällen jedoch vor Ort stattzufinden und sind demnach lokal gebunden. Die Koordination der Vergabegespräche liegt, wie bereits beschrieben, in den Händen der Einkaufsabteilung, sodass in diesem Zusammenhang eine eingeschränkte Ortsflexibilität für die Bauleitung besteht. Durch die voranschreitende Digitalisierung lösen jedoch zunehmend virtuelle Besprechungen die Zusammenkünfte in Präsenz ab, sodass diesbezüglich eine verstärkte Ortsvariabilität zu erwarten ist. Dies gilt gleichermaßen für die Bauleitertätigkeiten im Rahmen

²³² eigene Darstellung.

der Projektbeteiligten-Koordination sowie speziell bei den abzuhaltenden Baubesprechungen, die somit teils ortsungebunden mit Hilfe von vorhandenen Softwarelösungen als auch auf der Baustelle gemeinsam in Gegenwart aller Akteure abgehalten werden. Zu den Bauleitertätigkeiten, die ortsgebunden auf der Baustelle zu erfolgen haben, gehört zum einen die Verpflichtung zur Leistungsüberwachung im Rahmen der Umsetzung der vertraglich geschuldeten Leistungen, zum anderen die regelmäßig durchzuführenden Objektbegehungen, wobei erstere Aufgabe im Zuge der Baustellenbesichtigungen erfolgt. Im Einzelfall können Überwachungsleistungen ebenso über Fotoaufnahmen getätigt werden, wie es im Rahmen der Mangelbearbeitung möglich ist, jedoch sind während des eigentlichen Bauablaufs persönliche Baustellenbegehungen der Regelfall. Nachbearbeitungsaufgaben, die aus den Ortsterminen resultieren, können hingegen ortsungebunden geschehen. Hierunter fallen beispielsweise die Termin- und Kostenkontrolle, die Erstellung bzw. Prüfung von Rechnungen und Nachträgen oder der Prozess der Dokumentenpflege. Speziell die Qualitätskontrolle, mit beispielweise der Überprüfung der verbauten Materialien, hat ortsgebunden stattzufinden; damit verbundene Dokumentationstätigkeiten können hingegen im Nachhinein ortsflexibel erfolgen. Dieser Umstand des Zwiespalts hinsichtlich einer Ortsvariabilität und Standortgebundenheit liegt bei einer Vielzahl an Bauleitertätigkeiten vor. So finden etwaige Einweisungen oder Wirksamkeitskontrollen zur Einhaltung der Vorgaben aus der Baustellenordnung zwingend auf der Baustelle statt, die Überprüfung von Nachweisen oder die Protokollerstellung kann demgegenüber räumlich flexibel ablaufen. Analog gilt dies für Tätigkeiten im Rahmen der Baustellenlogistik, des Mangelmanagements respektive der Mangelbeseitigung, der Wahrnehmung der übertragenen Bauleitertätigkeiten gemäß der MBO und der Mitwirkung im Abnahmeprozess mit dem Auftraggeber und den einzelnen Nachunternehmern. Im Anschluss an die Zusammenstellung geforderter Revisionsunterlagen sowie nach Versendung der Fertigstellungsanzeige an den Bauherren, welche ebenfalls arbeitsortflexible Bauleitertätigkeiten darstellen, erfolgt im Kontext der Objektübergabe die Aushändigung der vertraglich geschuldeten Dokumente ortsgebunden in Abstimmung mit den beteiligten Personen. Die darauffolgende Zusammenstellung der Verjährungsfristen und die Einholung von Wartungsangeboten ist auch an keine örtlichen Gegebenheiten gebunden und der Arbeitsort somit für die Bauleitung frei nach Belieben wählbar.

Die Analyse zeigt, dass viele Bauleitertätigkeiten sowohl in zeitlicher als auch in örtlicher Hinsicht ein großes Flexibilisierungspotenzial aufweisen. Zwar sind manche Aufgaben zwingend ortsgebunden durchzuführen, jedoch besteht auch in diesem Zusammenhang ein gewisser Handlungsspielraum für die Führungskräfte, in welchem sie die Terminierung eigenverantwortlich vornehmen können. Ebenso gibt es angesichts der zeitlichen Komponente gewisse feststehende Fristen, wie der Fertigstellungstermin der Baumaßnahme, die durch die Bauleitung nicht beeinflussbar sind. Jedoch handelt es sich hierbei meist um Daten, die bereits weit im Voraus bekannt sind und deshalb eine solide Planungsgrundlage bieten.

Einstufung der Arbeitsmodule angesichts Ihrer Variabilität

Wie die vorangegangene Analyse zeigt, bestehen innerhalb des Tätigkeitsfeldes der Bauleitung große Flexibilisierungspotenziale sowohl in zeitlicher wie auch in räumlicher Hinsicht. In einem zweiten Schritt werden deshalb die bereits dargestellten Arbeitsmodelle in Bezug auf ihren zulässigen Variabilitätsgrad für die Beschäftigten unter Zuhilfenahme der Erkenntnisse aus konkreten Umsetzungen in branchenfremden Unternehmen eingestuft. Wie bereits eingangs erläutert, beruhen diese Beurteilungen auf subjektiven Wahrnehmungen auf Grundlage der aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse und haben keinen Anspruch auf eine objektive Korrektheit.

Vor dem Hintergrund, dass die modernen Arbeitsmodelle im Gegensatz zu den klassischen „Nine-to-five-Jobs“ allesamt den Arbeitnehmenden Flexibilisierungsmöglichkeiten bieten sollen, geschieht dies bei jedem Konzept in einem unterschiedlichen Ausmaß. Auf Basis der Merkmalsausprägung jedes Modells wird eine fünfstufige Bewertungsskala zur Kategorisierung des Variabilitätspotenzials

herangezogen, wobei eins für eine sehr geringe und fünf für eine sehr stark ausgeprägte Flexibilität steht.²³³

Tabelle 11: Einstufung der Flexibilisierungspotenziale einzelner Arbeitsmodule²³⁴

	Beurteilung zeitliche Flexibilität					Beurteilung örtliche Flexibilität				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gleitzeit	✓					✓				
Funktionszeit		✓				✓				
Teilzeit				✓				✓		
Jobsharing				✓				✓		
Wahlarbeitszeit			✓			✓				
Vertrauensarbeitszeit					✓					✓
Freistellungen			✓			-	-	-	-	-
Telearbeit	-	-	-	-	-					✓
Mobiles Arbeiten	-	-	-	-	-					✓

Das Modell der Gleitzeit weist mit seinen betrieblich festgelegten Kernarbeitszeiten und den verbundenen Anwesenheitspflichten die vergleichsweise geringsten Flexibilitätspotenziale in zeitlicher und örtlicher Hinsicht für die Beschäftigten auf. Der frühestmögliche Arbeitsbeginn und das spätestmögliche Ende kann lediglich innerhalb eines vorgegebenen Gleitzeitrahmens variiert werden und beschränkt sich somit auf eine Flexibilität der Arbeitszeit pro Tag. Die als Weiterentwicklung der Gleitzeit geltende Funktionszeit bietet den Mitarbeitenden demgegenüber bereits weitere Flexibilisierungsmöglichkeiten. Im Rahmen des stattfindenden Orientierungswechsels von der bloßen Anwesenheitszeit hin zur Erreichung von Leistungszielen wird für einzelne Firmenbereiche eine Funktionsfähigkeit durch das Unternehmen definiert, wodurch sich eine vergleichsweise höhere Variabilität innerhalb eines breiteren Funktionszeitrahmens für die Arbeitszeit pro Tag ergibt. Eine Anwesenheitspflicht besteht weiterhin für die Beschäftigten, sodass für dieses Bewertungskriterium eine identische Einstufung wie bei der Gleitzeit erfolgt.

Die Möglichkeit zur Nutzung von Teilzeitleösungen besitzt mit ihrer großen Arbeitszeitspanne von einem geringen Pensum mit zehn Wochenstunden bis zu einer langen Teilzeit mit vollzeitnahen 34 Arbeitsstunden großes Flexibilisierungspotenzial für Arbeitnehmende. Zudem bestehen verschiedene Variabilitätsmöglichkeiten in der Verteilung der Arbeitszeit pro Zeiteinheit sowie die Option zur Ansparung von Zeit- oder Geldguthaben für mögliche Freistellungen. Besonders für vollzeitnahe Beschäftigungsformen mit einem Arbeitsvolumen von rund 80 Prozent eignen sich Teilzeitleösungen in höchstem Maße für leitende Angestellte, wie mehrere Pilotprojekte der Unternehmen Bosch, Daimler und der Deutschen Telekom zeigen. Sowohl das Arbeitsmodell der Teilzeit als auch das des Jobsharings werden in ihrer Bewertung der örtlichen Flexibilität als Durchschnittswert eingestuft, da diese Formen der Arbeitszeitflexibilität keinen vorrangigen Einfluss auf den Ort der Arbeitsverrichtung nehmen und zudem mit etwaigen Arbeitsplatzmodellen kombinierbar sind. Analog zu den unterschiedlichen Teilzeitausprägungen bietet daneben das Jobsharing eine Fülle an verschiedenen Umsetzungsvarianten und ist somit als Modell in seiner zeitlichen Flexibilität als gleichwertig einzustufen. Vor allem jungen Menschen, Wiedereinsteigern oder Personen im Übergang in das Renteneintrittsalter wird als Teil eines Tandems die Möglichkeit zur Beteiligung an anspruchsvollen Projekten in Teilzeit geboten, und daraus entstehende Synergieeffekte werden sich zusätzlich unternehmensintern zu Nutze gemacht, wie die Praxiserfahrung bei Daimler zeigt. Die Form des Topsharings bietet Führungskräften erhebliche chronologische Flexibilisierungspotenziale sowie zusätzliches Know-how in ihrer Leitungsfunktion, wie

²³³ vgl. Roetmann (2022).

²³⁴ vgl. Roetmann (2022).

unter anderem die Umsetzungsbeispiele der Deutschen Telekom zeigen. Das Modell der Wahlarbeitszeit wird mit ihrem zeitlichen Flexibilisierungspotenzial im Mittelfeld eingestuft. Zwar besteht die Auswahlmöglichkeit zwischen unterschiedlichen Jahres- oder Wochenarbeitszeiten mit der Option zur regelmäßigen Neugestaltung, dennoch hat die Lage und Verteilung der persönlichen Arbeitszeit auf Grundlage eines vorgegebenen Personaleinsatzplanes in Abstimmung mit dem Team stattzufinden. Neben dieser chronologischen Einschränkung besteht zudem für die übernommenen Arbeitszeiten eine Anwesenheitspflicht der Beschäftigten, wodurch sich angesichts dieses Bewertungskriteriums eine negative Einstufung ergibt.

Die höchste zeitliche Variabilität bietet die Vertrauensarbeitszeit als ein Extremfall der flexiblen Arbeitszeiten. Vergleichbar mit dem Modell der Funktionszeit erfolgt die Definition des zu erbringenden Arbeitssolls anhand von unternehmensseitig vorgegebenen Leistungszielen und nicht über den bloßen Faktor Zeit, wodurch sich ein hoher Grad an Selbstorganisation für die Beschäftigten ergibt. Neben dem Verzicht der arbeitgeberseitigen Anwesenheitskontrolle und der damit verbundenen freien Wahl des Arbeitsortes bilden diese zwei Kernelemente sowohl in zeitlicher wie auch in örtlicher Hinsicht ein Maximum an Flexibilitätsmöglichkeiten für Arbeitnehmende. Freistellungen werden als Modell zur Unterbrechung der Erwerbstätigkeit im Mittelfeld der zeitlichen Flexibilität eingestuft, da sie zwar einen längerfristigen Ausgleich zu bereits erbrachter Arbeitsleistung darstellen, sie aber in diesem Sinne keinen Einfluss auf die tatsächliche Arbeitszeit pro Tag, Woche oder ähnliches haben und diese somit auch nicht flexibilisieren. Aus diesem Grund wird deshalb auf eine Einstufung örtlicher Flexibilisierungspotenziale von Sabbaticals verzichtet. Ebenso wird im Kontext der beiden ortsbezogenen Arbeitsmodelle auf eine Kategorisierung ihrer zeitlichen Variabilität verzichtet, insofern dass diese unabhängig von verschiedenen Arbeitszeitmodellen umsetzbar sind und diese obendrein in Verbindung miteinander unterstützend wirken. Allgemein betrachtet bieten sowohl die Telearbeit als auch die Mobile Arbeit ein sehr hohes Maß an örtlichen Flexibilisierungspotenzialen für Beschäftigte, deren Tätigkeiten hauptsächlich mithilfe von fortschrittlichen IKT-Lösungen abläuft. Unter der Berücksichtigung von betrieblichen Interessen kann eine individuelle ortsunabhängige Organisation der Arbeitszeit sowohl im privaten Umfeld, beim Kunden oder von jedem anderen beliebigen Ort erfolgen, wie die positiven Rückmeldungen der Praxisbeispiele bei Daimler und der Deutschen Telekom zeigen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vorgestellten Arbeitsmodelle in unterschiedlicher Art und Weise Flexibilisierungsoptionen für Arbeitnehmende in örtlicher und zeitlicher Hinsicht bieten. Manche Modelle sind dabei an feste Anwesenheitszeiten mit Präsenzpflcht gebunden, andere Modelle hingegen machen die zu erbringende Leistung nicht an dem reinen Faktor Arbeitszeit fest, sondern setzen auf das Prinzip der Ergebnisorientierung. Inwieweit sich die unterschiedlichen Umsetzungsvarianten für das Tätigkeitsfeld der Bauleitung eignen, wird im nachfolgenden Kapitel erläutert.

Treffen einer Arbeitsmodulvorauswahl

Nachdem nun das Tätigkeitsfeld der Bauleitung hinsichtlich möglicher Flexibilisierungsoptionen analysiert und die vorgestellten Arbeitsmodelle vor dem Hintergrund ihrer Variabilitätspotenziale untersucht wurden, werden im nachfolgenden Absatz die jeweiligen Ergebnisse miteinander verknüpft. Dazu wird in einem ersten Schritt eine Vorauswahl passender Arbeitsmodelle für die Aufgabenschwerpunkte der Bauleitung getroffen. In einem zweiten Schritt erfolgt daran anschließend die nähere Beleuchtung der auserwählten Modelle mit ihren Chancen und Risiken für das entsprechende Berufsfeld.

Die Einführung von Gleitzeitoptionen erweist sich vor allem mit Blick auf die Bauwirtschaft als hochgradig ungeeignet, als dass dieses Modell vorrangig in autonom arbeitenden Abteilungen, wie für Beschäftigte im Bereich der Verwaltung oder des Sekretariats Anwendung findet und demgegenüber die Arbeit der Bauleitung in einem hohen Maße von anderen Personen und deren Leistungserbringung abhängig ist.

Ebenso spricht die Weiterentwicklung in Form der Funktionszeit primär Beschäftigte in autark arbeitenden Bereichen, meist des Dienstleistungssektors von unter anderem Banken und Versicherungen an und ist somit ebenfalls als wenig praktikabel für das Tätigkeitsfeld der Bauleitung einzustufen. Das Modell der Wahlarbeitszeit ist insofern innerhalb der Baubranche deplatziert, als dass es vorzugsweise in Unternehmen mit festen Öffnungszeiten und berechenbaren Stoßzeiten zum Einsatz kommt, wie es unter anderem in Bäckereien der Fall ist.

Die Analyse zeigte jedoch, dass sich einzelne Teilzeitvarianten, darunter insbesondere die des Jobsharings, als auch das Modell der Vertrauensarbeit als vorteilhaft für die hohen Flexibilisierungspotenziale des Tätigkeitsfeldes der Bauleitung herauskristallisieren. Darüber hinaus stellt weiterhin die Option der Freistellungen eine denkbare Variante der Arbeitsvariabilität innerhalb der Bauwirtschaft dar, da sich durch die vorherrschende Projektarbeit des Wirtschaftszweiges mögliche längerfristige Freistellungen optimal einplanen lassen und die anfallende Mehrarbeit innerhalb der Bauleitung Raum für einen Freizeitausgleich bietet. Da Sabbaticals allerdings, wie bereits erläutert, keinen direkten Einfluss auf eine Entlastung der täglichen Arbeitszeit nehmen und damit keine verbundenen Flexibilisierungsmöglichkeiten beinhalten, wird diese Art der Arbeitszeitgestaltung im weiteren Fortgang nicht näher betrachtet. Ferner bieten vor allem örtliche Arbeitsmodelle, sowohl mobiles Arbeiten als auch die Telearbeit, der Bauleitung ein hohes Maß an Flexibilisierungsmöglichkeiten. Auf Grundlage dessen soll im Folgenden eine nähere perspektivische Betrachtung der Modelle der Vertrauensarbeitszeit und des Jobsharings in Verbindung mit örtlichen Flexibilisierungsoptionen vor dem Hintergrund ihrer Chancen und Risiken für das Berufsfeld vollzogen werden.

Das Modell der Vertrauensarbeitszeit mit ihrem Ziel der bedarfsorientierten Verteilung der persönlichen Arbeitszeit eignet sich, wie bereits beschrieben, vorzugsweise für Führungspersonen mit selbstbestimmten Aufgabenbereichen, deren Tätigkeitsfeld sich hauptsächlich im Rahmen von Projektarbeiten bewegt. Die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitsabläufe und der damit einhergehenden individuellen Gestaltung der Arbeitszeit decken sich mit dem Wirkungsfeld der Bauleitung nahezu in vollem Umfang. Die dargelegten Tätigkeitsschwerpunkte der Bauleitung zeigen, dass unter der Prämisse eines reibungslosen Bauablaufes mit gleichzeitiger Wahrung der Einhaltung von Terminen, Kosten und Qualitäten, die Option der annähernd autonomen Selbstorganisation der Bauleitungsaufgaben zur Erreichung von vereinbarten Leistungszielen besteht.

Wie ebenfalls bereits erläutert, entfällt im Rahmen des Modells die arbeitgeberseitig organisierte Aufzeichnung der geleisteten Arbeitszeit. In diesem Punkt besteht eine potenzielle Gefährdung für die Beschäftigten des Berufsfeldes der Bauleitung. Durch die ausbleibende Dokumentation der Wochenstunden, die wie bereits aufgezeigt, deutlich über dem deutschlandweiten Durchschnittswert liegen, kommt es zu einer hohen Arbeitsbelastung für die Arbeitnehmende. Mit ihrer vom Unternehmen auferlegten Ergebnisfestlegung des positiven Abschlusses einer Baumaßnahme orientieren sich die geleisteten Arbeitsstunden lediglich an diesem Ziel, sodass gesetzlich vorgesehene Ruhe- und Erholungszeiten unter Umständen keinerlei Beachtung finden. Es besteht die Gefahr einer Leistungsverdichtung mit ständiger Erreichbarkeit, die sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen auswirkt und zu Überforderungen und unerwünschter Mehrarbeit führt. Es herrscht somit kein Überblick über eine mögliche Intensivierung der Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum, noch kommt es zu einem Ausgleich der Überstunden aufgrund der ausbleibenden Aufzeichnung. Auf Grundlage dessen besteht die Notwendigkeit einer umfangreichen Definition der zu erreichenden Leistungsziele unter Beachtung aller vorherrschenden Rahmenbedingungen durch die Geschäftsleitung, die im Einvernehmen mit der Bauleitung abzustimmen sind. Gerade die erforderliche Vertrauenskultur innerhalb eines Unternehmens, die für den Einsatz des Modells von Nöten ist, entspricht dem Selbstbild von hochqualifizierten Mitarbeitenden und erweist sich somit zum wiederholten Male als potenzielles Arbeitsmodell der Bauleitung. Der stattzufindende Kulturwandel innerhalb des traditionellen Baugewerbes, von einer Präsenzkultur hin zur reinen Ergebniskultur, gilt

damit als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung und Etablierung innerhalb der Belegschaft.

Angesichts des Arbeitsmodelles des Jobsharings ergeben sich für die Bauleitung ebenso Chancen als auch Risiken im Rahmen einer möglichen Implementierung. Zum einen ist die Anwesenheit von Führungspersonen über die normale Betriebszeit hinaus durch den Einsatz eines Tandems gesichert. Kommt es beispielsweise im Rahmen einer Sohlen- oder Decken-Betonage zu längeren Arbeitszeiten aufgrund der begrenzten Pumpleistung, so kann in versetzten Schichten die Führungsverantwortung in Form der Partner über den gesamten Ausführungsprozess hinweg sichergestellt werden, ohne dass es dabei zu Überschreitungen der gesetzlich zulässigen Höchstarbeitsdauer kommt. Jobsharing erweist sich somit vor allem in solchen Arbeitsbereichen als äußerst sinnvoll, in denen die Anwesenheit der leitenden Angestellten von mehr als acht Stunden pro Tag erforderlich ist, wie es innerhalb des Bauprozesses häufig vorkommt. Dadurch ergibt sich darüber hinaus eine durchgängige hundertprozentige Stellenbesetzung durch eine Führungskraft, was in anderen Arbeitsmodellen nicht gegeben ist. Sollte es dennoch zu Ausfallzeiten eines Tandempartners kommen, so wird die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit durch die sofortige Vertretung ohne benötigte Einarbeitungszeit sichergestellt, wobei auch in diesem Zusammenhang die Gefahr einer möglichen Überlastung durch die auftretende Mehrarbeit entsteht, wie bereits im Verlauf der Ausarbeitung erläutert. Im Rahmen dieser Doppelbesetzung einer Vollzeitstelle werden sich zum anderen hieraus entstehende Synergieeffekte weiter zu Nutze gemacht. So profitieren die Jobsharer von den Fähigkeiten und Qualifikationen der oder des jeweilig anderen, wodurch sich eine Steigerung der Projektorganisation und der Sicherheit der geleisteten Arbeit einstellt. Durch die gegenseitigen Qualitätskontrollen und engen Abstimmungen miteinander fließt in die getroffenen Entscheidungen das Know-how von zwei Fachkräften ein, was gerade angesichts des benötigten breiten und fundierten Fachwissens der Bauleitung zu erhöhten Erfolgchancen beiträgt. Als Grundvoraussetzung gilt hierfür die bereits dargelegte „gute Chemie“ zwischen den beteiligten Personen, da mögliche Konkurrenzkämpfe um Macht und Wissen den ergebnisorientierten Lösungen im Team im Wege stehen. Weiterhin profitieren vor allem altersgemischte Teams von den Kompetenzen der eigenen Tandempartner und hohe Arbeitsspitzen werden durch mehr verfügbare Personalkapazitäten abgefangen; ebenso wie drohende unternehmensinterne Wissensverluste durch längere Auszeiten oder Kündigungen von Mitarbeitern verhindert werden. Als entscheidendes Argument für die Etablierung des Jobsharings innerhalb der Bauleitung wird die Möglichkeit zur Vergrößerung des Arbeitskräfteangebots durch die Reaktivierung von Personengruppen gesehen, die nicht in einer Vollzeitstellung beschäftigt sein wollen. In Anbetracht des vorherrschenden Fachkräfteengpasses und der ungenutzten weiblichen Bauleitungspotenziale innerhalb der Bauwirtschaft stellt das Jobsharing ein Arbeitsmodell dar, welches den Beschäftigten eine Wahrnehmung von anspruchsvoller Projektarbeit in Kombination mit einer Teilzeitanstellung ermöglicht. Neben der Zielgruppe der unterrepräsentierten Frauen im Baugewerbe spricht das Modell darüber hinaus eine Vielzahl an möglichen Jobsharern an. So ist die Einbindung der Personen im Altersgefüge von Mitte 40 bis Mitte 60, die momentan die Hälfte der Erwerbstätigen im Bausektor ausmachen, in Form von Generationstandems insofern als vorteilhaft einzustufen, als dass die, wie soeben beschriebenen, altersgemischten Teams voneinander im Wissensaustausch profitieren und vom Partner lernen. Dem Gegenpart dazu, den Nachwuchskräften des Baugewerbes, wird durch die frühzeitige Einbindung in die Unternehmensstruktur der Einstieg in das Berufsleben erleichtert und zeitgleich weiterer Freiraum für die Nutzung von Weiterbildungsangeboten bereitgestellt.

Demgegenüber stehen ebenso Risiken bei der Umsetzung des Jobsharingmodells für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Zum einen werden durch die große Anzahl an Übergaben erhöhte Anforderungen an die Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten der beteiligten Personen gestellt, dessen Mehraufwand oft zu Lasten der Mitarbeiter innerhalb ihrer freien Arbeitszeit geht. Die Abstimmungen haben in diesem Zusammenhang geplant und gut strukturiert abzulaufen, sodass sich das Fehlerrisiko und die Übergabezeiten auf ein Minimum reduzieren. Da die Bauleitung durch ihr Tätigkeitsfeld bereits

Fähigkeiten in der Projektbeteiligten-Koordination und Kommunikation untereinander mitbringt, ist zu erwarten, dass anfängliche Verlustzeiten sich schnell ausgleichen und unter der Voraussetzung eines gut harmonisierenden Teams die Abstimmungsgespräche routinemäßig ablaufen werden. Zum anderen besteht die Gefahr der Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten, analog wie im Modell der Vertrauensarbeitszeit aufgeführt. Angesichts des hohen Arbeitspensums der Bauleitung drohen ihnen vollzeitnahe Arbeitszeiten trotz einer Teilzeitanstellung, insofern als dass die identischen Tätigkeiten in kürzerer Zeit zu erledigen sind und somit gegebenenfalls auf Arbeit an freien Tagen oder im Homeoffice zurückgegriffen wird. Zudem verbinden die Beschäftigten in Teilzeit ihre reduzierte Stundenanzahl als Karrierehemmnisse mit gleichzeitigen Statusverlusten in den Unternehmen, indem diese Reduktion oftmals mit einem reduzierten Engagement des Führungspersonals gleichgesetzt wird. In den Bauunternehmen hat demnach eine klare Positionierung der Geschäftsleitung vorstanzzugehen, in welcher die Skepsis innerhalb der Belegschaft ausgeräumt, diverse Schutzmaßnahmen vor Benachteiligung ergriffen und veraltete Rollenbilder abgeschafft werden. Ferner fallen durch die mögliche „Überbesetzung“ einer ehemaligen Vollzeitstelle durch zwei Arbeitnehmende als auch durch einen höheren Personal- und Verwaltungsaufwand zusätzliche Kosten für den Arbeitgeber an. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob die entstehenden Mehrkosten durch die Reduzierung von Ausfallzeiten durch Krankheit oder persönliche Verpflichtungen der Beschäftigten kompensiert werden oder ob die Unternehmung die Kapitalaufwendungen als Investition in die Rekrutierung von ungenutzten Fachkräftepotenzialen sehen.

Im Hinblick auf die örtlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten für die Bauleitung in Form der Telearbeit und des mobilen Arbeitens bilden diese als Wiedereinstiegsmöglichkeit für bestimmte Mitarbeitergruppen einen positiven Nutzeneffekt ab. So wird beispielweise Erziehungsberechtigten im Anschluss an ihre Elternzeit oder Mitarbeitern nach abgeschlossener Rehabilitationsmaßnahme die Möglichkeit zur frühzeitigen Rückkehr an ihren Arbeitsplatz ermöglicht. Für die Beschäftigten bedeutet dies eine sukzessive Eingliederung in die Fortführung ihrer Tätigkeiten und im Umkehrschluss stehen für das Unternehmen abwesende Mitarbeitenden in kürzerer Zeit wieder zur Verfügung, was gerade angesichts des vorherrschenden Fachkräfteengpasses einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeuten kann. Durch die heimbasierte Arbeitsausführung ergibt sich darüber hinaus ein Wegfall von Pendelzeiten für die Arbeitnehmer, sei es zum Büro auf der Baustelle oder in die Niederlassung. Dieser Effekt wirkt sich nicht nur positiv auf die unternehmensinterne Ökobilanz aus, auch ergibt sich eine höhere Lebensqualität bei den Mitarbeitern durch die ausbleibenden Fahrzeiten und durch die entsprechend gewonnene Freizeit. Daneben ergeben sich, anders als zusammen mit den Kollegen im Büro auf der Baustelle, tiefere Konzentrationsphasen, die zur Ausübung von Fokusaufgaben genutzt werden können. Etwa die Erstellung eines Bauzeitenplanes mit all seinen Verknüpfungen und Abhängigkeiten oder die Aufstellung der Schlussrechnung gegenüber dem Bauherrn inklusive aller Nachtragsleistungen erfordern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit seitens der Bauleitung, die sie in ihrer Funktion als Ansprechpartner*in für Unklarheiten vor Ort nicht jederzeit vollumfänglich abrufen kann. Somit stellt sich die Arbeitsverrichtung abseits des Baustellenbetriebes, vor allem für Tätigkeiten der Nachbearbeitung, als durchaus sinnvoll für die Bauleitung dar.

Im Unterschied dazu besteht durch die Arbeit auf Distanz zu den Kollegen ein erhöhtes Risiko von auftretenden Missverständnissen und folglich ein höheres Fehlerrisiko. Vergleichbar mit den Abstimmungsherausforderungen im Modell des Jobsharings wird allerdings auch in diesem Zusammenhang davon ausgegangen, dass sich nach längerer Zusammenarbeit im Team gemeinschaftliche Auffassungen und Betrachtungsweisen etablieren und somit dieser Gefahr weitestgehend vorgebeugt wird. Ebenfalls bereits im Kontext des Jobsharings angesprochen, besteht ferner die Befürchtung von Karrierehemmnissen und Statusverlusten bei der Inanspruchnahme von Telearbeitsmöglichkeiten bei den Beschäftigten, da ihre geleistete Arbeit durch die Abwesenheit unter Umständen ungesehen bleibt. Wie zuvor erläutert, hat auch in diesem Rahmen ein Wandel des unternehmensinternen Denkens, weg von der Präsenzkultur und hin zu einer Ergebnisorientierung,

stattzufinden, sodass berufliche Aufstiegschancen ebenso wenig an physische Präsenz wie an zeitliche Anwesenheit gebunden ist. Als größte Gefahr von heimbasierten Arbeitsmodellen werden die verschwimmenden Grenzen von Berufs- und Privatleben der Beschäftigten gesehen. Angesichts der bereits im Vorfeld thematisierten hohen Arbeitsbelastung der Bauleitung besteht oftmals der Drang, ausstehende Aufgaben an freien Tagen aus dem Homeoffice heraus zu erledigen, sodass es zu Mehr- und schlimmstenfalls Nacharbeit kommt. Auch das Risiko des „Always-on“-Seins, sprich der bereits im Abschnitt zur Vertrauensarbeitszeit angesprochenen ständigen Erreichbarkeit der Beschäftigten, stellt im Hinblick auf die Möglichkeit zur Tätigkeitsverrichtung von zu Hause aus eine nicht unerhebliche gesundheitliche Gefährdung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer innerhalb der Bauleitung dar.

Es wird deutlich, dass im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit den Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich ihrer eigenen Arbeitszeit geboten wird, da ihnen als einzige Zielvereinbarung lediglich der wirtschaftliche Abschluss einer Baumaßnahme auferlegt wird. Im gleichen Zuge, unter Beachtung des immer schnelllebigen Bauprozesses, kommt es hingegen zu einer zunehmenden Leistungsverdichtung innerhalb des Berufsfeldes, da es den weitestgehend identisch ablaufenden Bauprozess mit all seinen Tätigkeiten in kürzerer Zeit abzuwickeln gilt. Die bloße Orientierung an Fertigstellungsterminen erzeugt somit einen hohen psychischen Druck auf die Beschäftigten. Ebenso verfällt aufgrund der ausbleibenden Arbeitszeitdokumentation geleistete Mehrarbeit der Beschäftigten, und es besteht das Risiko der Nichteinhaltung gesetzlich vorgeschriebener Ruhezeiten. Es liegt zum einen die Notwendigkeit einer detaillierten Formulierung von Zielvereinbarungen seitens der Geschäftsleitung unter Beachtung der projektbezogenen Gegebenheiten sowie zum anderen die Bedingung einer Betriebskultur des Vertrauens mit selbstbestimmt arbeitenden Projektteams vor, sodass sich das Modell der Vertrauensarbeitszeit erfolgreich etabliert. Angesichts des Modells des Jobsharings wird den Arbeitnehmenden die Möglichkeit geboten, trotz einer Teilzeitbeschäftigung an anspruchsvollen Projektarbeiten mitzuwirken und sich die anfallende Arbeit mit einem Tandempartner aufzuteilen. Hierzu sind umfangreiche Abstimmungs- und Kommunikationsfähigkeiten von Nöten, sodass sich das Fehlerrisiko bei den Übergaben auf ein Minimum reduziert. Für das Unternehmen ergeben sich Vorteile in den entstehenden Vertretungsregelungen der Jobsharer als auch in der dauerhaften Anwesenheit einer Person in Führungsposition, was in keinem anderen flexiblen Arbeitsmodell gegeben ist. Die Mitarbeiter profitieren vor allem von dem gegenseitigen Austausch und dem doppelten vorhandenen Fachwissen im Team, was sich besonders im Bereich der Bauleitung mit ihrer umfangreich benötigten Expertise auszahlt. Die Befürchtung von einsetzenden Karrierehemmnissen und ausbleibenden Aufstiegschancen für Teilzeitangestellte sollte seitens des Unternehmens durch eine klare Positionierung zum Kulturwandel unterbunden und eingesessene Stereotypen abgeschafft werden. Das Vermittlungsziel sollte sein, dass Führung nicht mit einem rein zeitlichen Einsatz gleichgestellt wird, sondern von der bloßen persönlichen Einsatzbereitschaft jedes Mitarbeiters abhängt. Angesichts der Möglichkeit zur ortsflexiblen Arbeitsverrichtung bieten die Modelle der Telearbeit und des mobilen Arbeitens erhebliche Potenziale für die Bauleitung.

Es zeigt sich, dass jedes der näher beleuchteten Arbeitsmodelle seine Chancen und Risiken für die Bauleitung mit sich bringt. Es gilt abzuwägen, welche aufgezeigten Optionen sich für die bestehenden Unternehmensstrukturen am geeignetsten herausstellen und welche vorhandenen Rahmenbedingungen am besten abdeckt werden. Es kann keine pauschale Aussage dazu getroffen werden, dass exakt eins der Modelle vollumfänglich auf das Tätigkeitsfeld der Bauleitung adaptiert werden kann. Vielmehr sollte durch die Analyse der Flexibilisierungsmöglichkeiten und der gegenübergestellten Optionen der zeitlichen und örtlichen Variabilität der Bauleitungsaufgaben gezeigt werden, dass ein großer Handlungsspielraum im Gegensatz zur traditionellen Arbeitsweise des Baugewerbes besteht. Inwieweit die Umsetzung sich im Detail gestaltet, ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Es besteht ebenso die Möglichkeit zur Kombination einzelner Aspekte aus den verschiedenen Modellen, indem die passenden Bausteine herausgearbeitet und gemeinsam zu einem individuellen, auf die Bedürfnisse der Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen zugeschnittenen

Arbeitsmodell zusammengefügt werden. Ein großer entscheidender Faktor über Erfolg oder Misserfolg bei der Umsetzung und Etablierung liegt zudem bei der Geschäftsleitung jedes Unternehmens. Wie bereits mehrfach erläutert, bestehen vor allem große Hemmnisse bei der Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitsmodellen bei den Beschäftigten aufgrund der Befürchtung von eintretender Benachteiligung und Nichtbeachtung erbrachter Leistungen und gezeigtem Engagement. Es hat eine klare Positionierung durch die Unternehmensleitung stattzufinden, in welcher sie Stellung zum geplanten Kulturwandel und Angstgefühle der Mitarbeitenden vor Ungleichbehandlung den Beschäftigten nimmt.

Zusammenführung der Anforderungen

Die Anforderungen der Studierendenumfrage hat gezeigt, dass sich Absolvent*innen am Arbeitsplatz mehr Flexibilität, Weiterbildungsmöglichkeiten und vor allem die Vereinbarkeit ihres Berufs- und Privatlebens wünschen. Die geäußerten Wünsche und Prioritäten der Studierenden überschneiden sich mit denen der Experten aus dem Berufsfeld Bauleitung. Auch hier sind das Streben nach einer angemesseneren Arbeitszeit und die Stressreduzierung sowie Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens von größtem Belang. Die Dringlichkeit der Situation haben auch die Expert*innen aus Geschäftsleitung und den Kammern und Verbänden wahrgenommen und haben die prekären Umstände des Berufsfeldes bestätigt. Die Möglichkeit, neue Arbeitsmodelle in der Bauleitung anzuwenden, wurde grundsätzlich angenommen. Daher müssen nun die bereits vorgestellten Ansätze zu bestehenden Arbeitsmodellen überführt werden und in der Bauleitung Anwendung finden. Der Einsatz von Arbeitsmodellen, zur Flexibilisierung, Attraktivitätssteigerung, Stressreduktion, Förderung der Gesundheit und eines angemessenen Privatlebens als Zielgröße ist die unmittelbarste Möglichkeit, das Berufsfeld Bauleitung attraktiver zu gestalten und die Situation für die Beschäftigten zu entzerren. Neben Synergieeffekten für das Image der Bauleitung können so auch Nachwuchskräfte akquiriert werden.

Arbeitsmodell zur Anwendung

Die bisherigen Ergebnisse haben gezeigt, dass das Tätigkeitsfeld Bauleitung sehr divers in Erscheinung tritt und stark an äußere Randbedingungen wie Unternehmenskultur, -organisation und -größe gekoppelt ist. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass jedes Bauvorhaben einzigartig ist und durch die verschiedenen Projektbeteiligten eine Dynamik entsteht, die den Inhalt und die Ausprägung der Tätigkeit „Bauleitung“ maßgeblich beeinflusst. Daher müssen auch die Arbeitsmodelle ein hohes Maß an Individualität und Flexibilität unterstützen. Eine modulare Herangehensweise an die Ausgestaltung anwendbarer Arbeitsmodelle ist somit angemessen, um eine Implementation auch in geringer Ausprägung in möglichst vielen Fällen zu erreichen und auch die Gesprächsbereitschaft der Arbeitgeber zu erhöhen.

Für die Verbesserung der Situation und für das Entgegenkommen für nachfolgende Fachkräftegenerationen sind durch die Arbeitgeber folgende Bedingungen für zukünftige Stellenausschreibungen zu konkretisieren:

- Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation
- Arbeitsformen
- Arbeitsumgebung
- Arbeitsbeziehungen
- Arbeitsbeanspruchung

Der zukünftige Arbeitnehmer muss entsprechend folgende Anforderungen für die ausgeschriebene Stelle erfüllen:

- Qualifikation
- Verantwortung
- Belastung
- Akzeptanz der Arbeitsbedingungen

Module für Arbeitsmodellvarianten

Im Folgenden wird folglich kein statisches Arbeitsmodell vorgestellt, sondern eine Matrix mit modularen Wahlmöglichkeiten. Die enthaltenen Module werden jeweils als eigenständiges Modell beschrieben und in Form einer Anwendungsempfehlung vorgestellt. Die einzelnen Arbeitsmodule können dem Anhang C1 – C9 entnommen werden.

Abbildung 39: Festgelegte Mögliche Arbeitsmodule



Quelle: eigene Darstellung

Im Zuge der Ausarbeitung der Arbeitsmodelle wurde durch die Forschenden festgelegt, eine Varianz an Möglichkeiten für Arbeitgeber von KMU zur Verfügung zu stellen. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, verschiedenste Varianten zu ermöglichen und die wirtschaftlichste Lösung für ein Unternehmen zu finden.

Folgende Module sind durch den Arbeitgeber für das Personal realisierbar:

- Arbeitszeitverteilung
- Arbeitszeitdauer
- Arbeitszeitdokumentation
- Eingliederung
- Unternehmenskultur
- Freistellungen
- Vergütung und Sachausstattung

Im Anhang werden die einzelnen Module in einem Handout dargestellt. Dieses soll einen schnellen Überblick über die Inhalte jedes Moduls ermöglichen und deren Risiken sowie Chancen für

Arbeitnehmende und Arbeitgebende in Kürze vorstellen. Neben den verschiedenen Varianten werden auch rechtliche Rahmenbedingungen, wenn nötig, abgehandelt.

Arbeitsort

„Arbeit“ hat sich über die vergangenen Jahrhunderte zur identitätsschaffenden Lebensaufgabe entwickelt. Denn der Begriff „Arbeit“ war früher im Vergleich zu heute überwiegend negativ konnotiert. Heutzutage ist Arbeit maßgeblich mit Selbstverwirklichung und Wohlfühlen verbunden. Hieraus resultiert, dass Mitarbeitende die Arbeitsweise selbst gestalten und den Arbeitsort selbst bestimmen möchten.²³⁵

Definition

Die Beziehung zwischen dem Arbeitsort und dem Arbeitsweg ist tiefgreifend, da der Arbeitsweg durch den festgelegten Arbeitsort bestimmt wird. Jedoch genügt es nicht, lediglich den Arbeitsort zu definieren, um sämtliche damit verbundenen rechtlichen Fragestellungen zu klären. Zusätzliche Aspekte ergeben sich, wie beispielsweise die Bestimmung des direkten Weges zum Arbeitsort oder die rechtlichen Konsequenzen eines Arbeitsortwechsels. Hierbei ist eine Unterscheidung zwischen dem üblichen Arbeitsort und dem Einsatzort erforderlich, da für den Weg zum Einsatzort unter Umständen andere Regelungen gelten. Ferner kann der Arbeitsort Auswirkungen auf die Lohnfestsetzung, den Gerichtsstand und die anwendbaren rechtlichen Bestimmungen haben.

Arbeitsort

Der Begriff „Arbeitsort“ bezieht sich auf den geografischen Bereich, an dem die Arbeitsleistung erbracht werden soll. Sofern zwischen den Vertragsparteien keine abweichende Vereinbarung getroffen wurde, erstreckt sich grundsätzlich die gesamte organisatorische Reichweite, in der die Arbeitnehmenden eingegliedert sind, als potenzieller Arbeitsort. Falls die Arbeitsorganisation mehrere Betriebe umfasst und keine abweichende Vereinbarung getroffen wurde, wird davon ausgegangen, dass das Arbeitsverhältnis ausschließlich für einen bestimmten Betrieb begründet ist.

Einsatzort

Wenn der Arbeitnehmende außerhalb der Arbeitsorganisation und somit außerhalb seines regulären Arbeitsorts tätig ist, wird dieser geografische Bereich als Einsatzort betrachtet. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Tätigkeiten wie Kundenbesuche vor Ort oder Arbeitseinsätze auf einer Baustelle.

Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz manifestiert sich als der Ort innerhalb eines Betriebs, an dem der Arbeitnehmende in der Regel seine beruflichen Aufgaben ausführt. Unter Ausübung seines Weisungsrechts kann der Arbeitgebende dem Arbeitnehmenden innerhalb desselben Betriebs, im Rahmen seines bisherigen Tätigkeitsbereichs, einen anderen Arbeitsplatz zuweisen, vorausgesetzt, dass damit keine Gehaltskürzung einhergeht und die Versetzung nicht als ungerechtfertigte Disziplinarmaßnahme anzusehen ist.

Arbeitsweg

Gemäß der Rechtsprechung des Bundesgerichts im Kontext der Unfallversicherung definiert sich der Arbeitsweg als die kürzeste Strecke, die während regulärer Zeiten und ohne Unterbrechung zwischen dem Wohnort und dem Arbeitsort, beziehungsweise umgekehrt, zurückgelegt wird. Der Hauptzweck

²³⁵ vgl. Junge, Ralf (2015), S. 9.

dieser Reise besteht darin, die Arbeit aufzunehmen oder nach Beendigung der Arbeit zum Wohnort zurückzukehren.

Reiseweg

Der Begriff „Reiseweg“ bezeichnet den Pfad, der vom Arbeitsort zum Einsatzort führt. Bei einer Reise vom Wohnort zum Einsatzort ist die zeitliche Dauer, die für den Weg vom Wohnort zum Arbeitsort erforderlich wäre, von der Gesamtreisezeit abzuziehen, um die tatsächliche Reisedauer zu ermitteln.²³⁶

Arten und Ausprägungen

Ergebnissen einer Studie der ibi research Universität Regensburg GmbH zufolge ist die Arbeitswelt erheblich von der Digitalisierung betroffen. Der technische Fortschritt, insbesondere das mobile Internet, ermöglicht das orts- und zeitunabhängige Arbeiten. Die heutigen Möglichkeiten grenzen sich erheblich von den Arbeitsweisen der vergangenen Jahrhunderte ab, als Arbeiten an einen festen Arbeitsort gebunden war. Allein in Deutschland sind 80 Prozent aller Erwachsenen ab 14 Jahren an durchschnittlich sechs Tagen in der Woche online. Die Entwicklungen hinsichtlich der Nutzungshäufigkeit und -intensität ermöglichen flexible Arbeitsmodelle und stehen somit im direkten Zusammenhang zu den Arbeitsweisen. Nach den Angaben des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) ist das Ergebnis der Arbeit entscheidend. Demnach wird Arbeit ganz oder teilweise von festen Arbeitszeiten und einem festen Arbeitsplatz entkoppelt. Im Nachfolgenden werden unterschiedliche Arten des Arbeitsortes erläutert.²³⁷

Third Places/Coworking

Der Terminus „Third Place“ wurde ursprünglich von dem amerikanischen Soziologen Ray Oldenburg geprägt, um Orte zu charakterisieren, die die soziale Gemeinschaft und Kommunikation zwischen Individuen außerhalb des Zuhauses (First Place) und der Arbeit (Second Place) fördern. Dabei beabsichtigte er, klare Abgrenzungen zwischen diesen Lebensräumen zu schaffen. Oldenburg betrachtete Third Places als informelle öffentliche Treffpunkte der sozialen Interaktion, die Gemeinschaft, Geselligkeit und Spontaneität fördern. Diese zeichnen sich durch Merkmale wie Komfort, Offenheit, Interaktivität, Verspieltheit und Diversität aus.

In den letzten Jahren haben sich jedoch vermehrt Vermischungen von häuslichen, produktiven und sozialen Aktivitäten ergeben, was eine klare Trennung dieser Lebensräume erschwert. Infolgedessen lassen sich Oldenburgs Konzepte auf den Arbeitskontext übertragen, um mögliche Arbeitsorte differenziert voneinander abzugrenzen. Das Arbeiten von zu Hause, als der First Place, manifestiert sich als Homeoffice. Der Arbeitsplatz im Büro wird im Sinne Oldenburgs als der Second Place betrachtet. Third Places können demnach als öffentliche Räumlichkeiten verstanden werden, die ein passendes Umfeld für Arbeit bieten und an denen sich die arbeitende Person wohl fühlt.

Die Bedeutung von Third Places als zusätzliche Arbeitsorte steigt insbesondere für Personen, die ortsunabhängig arbeiten können bzw. dürfen. Daher sind Third Places nicht nur für Freiberufler*innen, (Solo-)Selbstständige, Gigworker (zeitlich befristete Arbeit oder Tätigkeit) und Studierende attraktive Arbeitsorte, sondern auch für abhängig Beschäftigte, die mobil arbeiten dürfen. Die verstärkte Präsenz von Arbeitenden an diesen Orten hat zu veränderten Anforderungen an Dienstleistungen, wie beispielsweise WLAN, Steckdosen, längere Aufenthaltsdauer sowie neuen strategischen Ansätzen geführt.²³⁸

²³⁶ vgl. Müller, Roland et al.: (2015), S. 565.

²³⁷ vgl. Junge, Ralf (2015), S. 9.

²³⁸ vgl. Domke, Friederun (2023), S. 65-66.

Homeoffice

Effektive Arbeit sowohl im Homeoffice als auch unterwegs erfordert nicht nur eine angemessene IT-Ausstattung, sondern auch eine stabile Sprach- und Datenverbindung, Zugang zu relevanten Softwareanwendungen und Daten sowie die Anwendung geeigneter Führungs- und Arbeitsmethoden.²³⁹ In der nachstehenden Abbildung werden Software-, Hardware- und weitere Komponenten dargestellt, auf denen produktives Arbeiten im Homeoffice oder von unterwegs basiert.

Abbildung 40: Komponenten, auf denen mobiles Arbeiten basiert



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an ²⁴⁰

Das Homeoffice, als eine Form des mobilen Arbeitens, hat infolge der Covid-19-Pandemie einen signifikanten Aufschwung erfahren. Gemäß repräsentativer Umfragedaten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zeigt sich bei den Beschäftigten mehrheitlich die Präferenz für eine hybride Arbeitsweise, die sowohl das Homeoffice als auch Präsenzarbeit einschließt. Besonders wichtig erscheint den Beschäftigten dabei die flexible Nutzung von Homeoffice-Tagen. Einer Studie aus dem Jahr 2021 zufolge streben lediglich 7 Prozent der Befragten eine ausschließliche Arbeit im Homeoffice an, während 12 Prozent trotz vorhandener Möglichkeiten gar nicht oder nur selten von zu Hause aus arbeiten möchten.

Die Präferenzen der Unternehmen hingegen wirken zurückhaltender. Laut den genannten Umfragedaten beabsichtigen nur 21 Prozent der Betriebe, ihr Homeoffice-Angebot im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie auszubauen. Dabei zeigt sich eine Varianz je nach Betriebsgröße, die von 64 Prozent (> 249 Beschäftigte) bis zu 17 Prozent (< 11 Beschäftigte) reicht. Dies deutet auf keine durchgängige Übereinstimmung der Präferenzen hin, was einen intensiven Diskussions- und Dialogbedarf nahelegt.

Die Entscheidung für eine dauerhafte oder erweiterte Implementierung von Homeoffice bringt jedoch anspruchsvolle Gestaltungsaufgaben mit sich. Diese Arbeitsform kann ihre positiven Potenziale hinsichtlich Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung und Gesundheit entfalten, sofern die Leitprinzipien Freiwilligkeit, Partizipation und Balancierung berücksichtigt werden. Die Mitarbeitenden sollten in die Ausgestaltung der Flexibilität und der Arbeitsbedingungen einbezogen werden, wobei sowohl situative Flexibilität als auch klare Regeln die Führungsbeziehung und die betrieblichen Rahmenbedingungen im Homeoffice prägen. Auf diese Weise können sowohl die Beschäftigten als auch die Unternehmen die Vorteile des Homeoffice effektiv nutzen.²⁴¹

²³⁹ vgl. Bruhn, Peter (2020), S. 1.

²⁴⁰ vgl. ebd.

²⁴¹ vgl. Domke, Friederun (2023), S. 49, 50, 54.

Auf der Baustelle

Das Aufgabenspektrum von Bauleitenden ist während der Bauausführung sehr vielfältig. Das Tagesgeschehen auf der Baustelle beinhaltet viele zu klärende akute Fragen und die Überwachung der täglichen Arbeiten. Gleichzeitig sind Bauleitende Ansprechpersonen für Auftraggebende, die Baufirmen und ihre Mitarbeitenden, für viele Fachplanende und weitere Beteiligte. Jedoch bedingen einige Routineaufgaben die Anwesenheit auf der Baustelle. Hierzu gehören das Prüfen der Ausführungen, das Inspizieren der laufenden Arbeiten, das Diskutieren der anstehenden Arbeiten, das Planen der zukünftigen Arbeiten und die Dokumentation des Baugeschehens.²⁴² Das Planen zukünftiger Arbeiten und die Dokumentation des Baugeschehens kann auch teilweise von anderen Orten aus erfolgen.

Jedoch fallen nicht täglich alle genannten Aufgaben auf der Baustelle an. Zusätzlich müssen einige formelle Vorgänge bearbeitet werden. Hierzu gehören z. B. die Prüfung von Rechnungen und Nachträgen, Erstellung unplanmäßiger Leistungsbeschreibungen etwaiger Ausschreibungen, Erstellung von Besprechungsprotokollen, usw. Diese Aufgaben können mindestens zum Teil von anderen Orten effektiv bearbeitet werden. Hierzu zählen Aufgaben wie z. B. das Verfassen von Besprechungsprotokollen, die zur erfolgreichen Bearbeitung hohe Konzentration erfordern.

Work From Anywhere

Das Konzept „Work From Anywhere“ lässt sich aus dem Englischen als „von überall aus arbeiten“ oder „von jedem Ort aus arbeiten“ übersetzen und ist auch unter dem Begriff „ortsunabhängiges Arbeiten“ bekannt. Gemäß der Definition bietet dieses Modell für Arbeitnehmende die maximale Freiheit bei der Wahl ihres Arbeitsorts. Es umfasst nicht nur den Arbeitsplatz des Arbeitgebenden und das Homeoffice am Wohnsitz (siehe auch den Beitrag „Homeoffice: Perspektiven, Herausforderungen, Lösungsansätze“), sondern auch Coworking-Spaces (siehe den Beitrag „Coworking Space als dritter Arbeitsort“), sogenannte Third Places (siehe den Beitrag „Third Places – Dritte Arbeitsorte“), das Arbeiten während Reisen (z. B. während Flug- oder Zugreisen) sowie die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten. Grundsätzlich ermöglicht das Work-From-Anywhere-Modell dem Arbeitnehmenden, täglich neu zu entscheiden, wo er seine Arbeitsleistung erbringen möchte.

Angesichts der Tatsache, dass sowohl nationale als auch internationale Arbeitsorte in das Work-From-Anywhere-Modell fallen können, sind bei der Implementierung insbesondere arbeitsrechtliche, steuerrechtliche, sozialversicherungsrechtliche und datenschutzrechtliche Aspekte zu berücksichtigen.²⁴³

Unternehmensvorteile

Die betriebliche Perspektive auf das Homeoffice weicht in vielen Aspekten wenig von den Bewertungen der Beschäftigten ab. Anhand des IAB-Betriebspanels 2018 wurde deutlich, dass für die Betriebe der größte Vorteil der Nutzung von Homeoffice-Optionen in der Flexibilität der Mitarbeitenden liegt, was von 62 Prozent der befragten Betriebe hervorgehoben wird. Unter Flexibilität verstehen diese einerseits eine erweiterte Erreichbarkeit, auch außerhalb der üblichen Arbeitszeit, und andererseits die Möglichkeit, die Arbeitszeit zu unterbrechen, um persönliche Angelegenheiten zu regeln. Diese Aspekte sind ebenso die Basis für die zweithäufig genannte Stärke von Homeoffice, nämlich die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die von 55 Prozent der Betriebe als bedeutsam erachtet wird. Die erweiterte Erreichbarkeit rangiert mit 47 Prozent als der drittwichtigste Vorteil. Immerhin geben 45 Prozent der Betriebe als vierten Vorteil an, dass eine höhere Produktivität mit der Tätigkeit im Homeoffice verbunden ist. Hierbei könnten sowohl Flexibilitätsvorteile als auch Produktivitätsgewinne aufgrund pünktlicher Arbeitszeitbeachtung, wie sie in einer chinesischen Studie von Bloom et al. im Jahr 2015 identifiziert wurden, eine Rolle spielen. In dieselbe Richtung weisen auch die hohen Anteile der

²⁴² vgl. Bauch, Ullrich (2015), S. 111, 112.

²⁴³ vgl. Domke, Friederun (2023), S. 89.

Nennungen bezüglich Fahrzeiterparnis (36 Prozent) und der Wahl des Arbeitsortes (26 Prozent). Das Argument, dass ausgewählte Tätigkeiten im Homeoffice effizienter erledigt werden können, wird ebenfalls von den Beschäftigten häufig angeführt. Die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgebende wird immerhin noch von 35 Prozent der Betriebe als Vorteil genannt, während nur 10 Prozent die Optimierung der Büroflächennutzung als relevant erachten.²⁴⁴

Mitarbeiter Vorteile

Von Seiten der Beschäftigten wird vor allem die verbesserte Ausführung der Tätigkeit als entscheidendes Argument für das Homeoffice betrachtet, was 56 Prozent der Befragten bestätigen. Hierbei handelt es sich um Tätigkeiten, die eine konzentrierte Arbeitsweise erfordern und bei denen eine zu intensive Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten als störend empfunden wird. Arbeitsmodelle, die einen Wechsel zwischen dem Betriebsarbeitsplatz und dem häuslichen Arbeitsplatz ermöglichen, sind insbesondere dann zielführend, wenn diese Fokussierung nicht bei allen Tätigkeiten erforderlich ist.

Ein weiteres bedeutsames Argument für das Homeoffice aus Sicht der Beschäftigten ist die Zeitersparnis durch den Wegfall der Fahrzeit, was von 55 Prozent der Befragten unterstrichen wird. Der bereits erwähnten chinesischen Studie zufolge steigert die höhere Pünktlichkeit beim Arbeitsbeginn im Homeoffice die Produktivität. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird von 52 Prozent der Befragten als das dritt wichtigste Argument genannt. Beschäftigte, die außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten, nennen deutlich seltener die eingesparte Fahrzeit (32 Prozent) und die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (30 Prozent) als Vorteile.²⁴⁵

Risiken

Das Arbeiten von zu Hause aus erschwert oft die klare Trennung zwischen Beruf und Privatem. Insbesondere in Deutschland spielt berufsbedingter Stress im europäischen Vergleich eine signifikante Rolle. Angesichts des Anstiegs von Krankheitstagen aufgrund stressbedingter Erkrankungen erweist es sich für Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen als bedeutsam, nicht nur innerhalb des Unternehmens selbst für ein belastbares und gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld zu sorgen, sondern auch das Arbeiten im Homeoffice so stressfrei wie möglich zu gestalten. Es ist entscheidend, verbindliche Vereinbarungen zu treffen, die ein förderliches Arbeitsklima im häuslichen Umfeld unterstützen.²⁴⁶

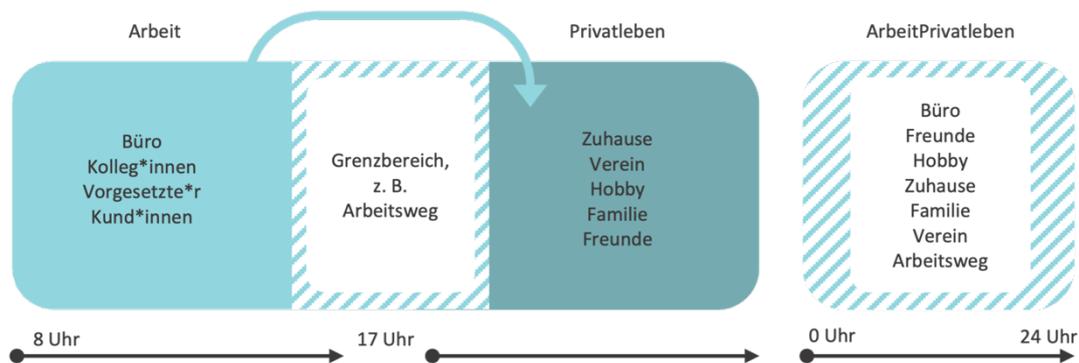
Die Entwicklung und Umsetzbarkeit neuer Arbeitsweisen sind maßgeblich von der Digitalisierung abhängig. Ebenfalls erhöht sie die Durchlässigkeit zwischen den Lebensbereichen, was in nachstehender Abbildung gezeigt wird.

²⁴⁴ ebd., S. 51.

²⁴⁵ ebd., S. 50, 51.

²⁴⁶ vgl. Landes, Miriam et al. (2020), S. 49.

Abbildung 41: Digitalisierung erhöht die Durchlässigkeiten der Lebensbereiche



Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an ²⁴⁷

Zusammenfassung

Einerseits ermöglicht die Digitalisierung neue Arbeitsweisen und -formen. Andererseits wird der Begriff „Arbeit“ heute neu interpretiert. Selbstverwirklichung und Wohlbefinden werden zunehmend mit Arbeit in Verbindung gebracht. Mitarbeitende möchten daher die Arbeitsweise und den Arbeitsort selbst bestimmen. Arbeitsorte sind z. B. Third Places, Homeoffice, auf der Baustelle, Work From Anywhere, die jeweils unterschiedliche Anforderungen bedingen. Die Covid-19-Pandemie ist maßgeblich für die Entwicklungen des mobilen Arbeitens, wozu ebenso die Einführung von Homeoffice in Unternehmen zählt, verantwortlich. Studienergebnisse zufolge sehen sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgebende einige Vorteile von Homeoffice als Arbeitsort. Zu den Vorteilen zählen eine erhöhte Produktivität, die bessere Vereinbarung von Arbeit und Familie sowie eine längere Erreichbarkeit. Dennoch erschwert das Arbeiten von zu Hause oft die Trennung zwischen Beruf und Privatem. Daher ist es wichtig, auch das Arbeiten im Homeoffice so stressfrei wie möglich zu gestalten. Im Allgemeinen überwiegen die Vorteile von flexiblen Arbeitsortmodellen, jedoch müssen die Anforderungen des Tätigkeitsfeldes und die Qualität der Arbeit beachtet und erfüllt werden. Beispielsweise erfordern Routineaufgaben von Bauleitenden, abhängig von der Projektphase, mindestens in Teilen die Präsenz vor Ort.

²⁴⁷ vgl. Andrea Waltersbacher, Andrea (2019), S. 80.

Arbeitszeit

Einer Studie der Bundesagentur für Arbeit zufolge²⁴⁸ wird das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2025 um rund 6,5 Mio. Personen zurückgehen – das Angebot an qualifizierten Fachkräften entsprechend sinken.

Das „Unternehmensbarometer Fachkräftesicherung 2013“²⁴⁹ermittelte, dass rund zwei Drittel aller Unternehmen die Bewerberlage bei qualifizierten Fachkräften sowohl aktuell als auch mittelfristig als angespannt betrachten. Für viele Unternehmen ist das Grund genug, mehr Sensibilität für das Thema Fachkräftesicherung und damit auch für arbeitszeitpolitische Belange von Beschäftigtengruppen und -generationen zu entwickeln.

Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ hat in den vergangenen Jahren in der deutschen Wirtschaft eine beträchtliche Karriere absolviert. Waren 2003 noch 46 Prozent aller Unternehmen der Meinung, dass es sich hier um ein unternehmensrelevantes Thema handelt, waren es 2012 bereits über 80 Prozent²⁵⁰.

Definition

Arbeitszeit wird definiert als „die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“ (§ 2 Abs. 1 ArbZG).

Die arbeitszeitlichen Vorgaben in Deutschland unterliegen einem facettenreichen Geflecht gesetzlicher Bestimmungen, die das Ziel verfolgen, die Rechte von Arbeitnehmer*innen zu schützen und eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu gewährleisten. Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) bildet in Deutschland das Fundament dieser Regelungen.

Das Gesetz definiert weiter die maximal zulässige Arbeitszeit pro Tag und pro Woche sowie erforderliche Mindestruhezeiten zwischen den Arbeitsphasen. Weiter liefert es spezifische Vorgaben für Nacht- und Schichtarbeit. Weitere wichtige Gesetze sind Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), das Gesetz zur Jugendarbeitszeit (JArbSchG) sowie das Gesetz zum Mutterschutz (MuSchG). Darüber hinaus können neben diesen Gesetzen weitere tarifvertragliche, betriebliche und arbeitsvertragliche Regeln existieren, welche bei der Einführung oder Änderung von Arbeitszeitmodellen zu beachten sind.²⁵¹

Bei der Diskussion über Arbeitszeiten ist hinsichtlich der Dauer der Arbeitszeit (Vollzeit, Teilzeit) mit den verschiedenen Ausprägungen (z. B. Jobsharing) und Lage und Verteilung der Arbeitszeit (Gleitzeit, Funktionszeiten, Vertrauensarbeitszeit, Wahlarbeitszeit, Nacht- und Schichtarbeit) zu unterscheiden.

Generell rückt die Flexibilisierung der Arbeitszeit immer mehr in den Fokus von Diskussionen.

Unter „flexibler Arbeit“ werden in der Literatur verschiedene Modelle hinsichtlich Lage, Verteilung und Ort der Arbeitszeit zusammengefasst, z. B. Schichtarbeit, Überstunden, Teilzeitarbeit, Jobsharing, Gleitzeit, Homeoffice usw.

Teilzeitarbeit definiert sich als jede Beschäftigungsform, deren wöchentliche Arbeitsstunden geringer sind als die einer vergleichbaren Vollzeiterkraft (Teilzeit- und Befristungsgesetz, TzBfG). Zahlreiche weitere Aspekte, die die Teilzeitarbeit betreffen, sind in diesem Gesetz geregelt.

²⁴⁸ Bundesagentur für Arbeit (2011).

²⁴⁹ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013).

Auf deutscher und internationaler Ebene existiert keine standardisierte Definition für Voll- und Teilzeitbeschäftigung.²⁵² Abhängig von der jeweiligen Fragestellung und dem analytischen Rahmen werden unterschiedliche Definitionen herangezogen. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) legt beispielsweise keine spezifische Stundenzahl fest, sondern charakterisiert Teilzeitarbeit allgemein als eine Beschäftigung, bei der die reguläre Arbeitszeit unter der von vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten liegt. Für statistische Zwecke muss diese Definition jedoch konkretisiert werden. So zieht die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) häufig die Schwelle von 30 Wochenstunden heran, um Teilzeitarbeit zu definieren – wer also gewöhnlich weniger als 30 Stunden pro Woche arbeitet, wird als Teilzeitbeschäftigter angesehen. Das Statistische Bundesamt in Deutschland nutzt für die Auswertung von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung aus den Daten der Mikrozensus-Haushaltsstichprobe die im ESS festgelegte Definition, also die Selbsteinschätzung der Befragten.²⁵³

Zusammenfassung Nutzen

Regelungen zur Arbeitszeit und das Angebot von verschiedenen der Aufteilung der Arbeitszeit hinsichtlich Lage und Dauer führen zu verschiedenen Vorteilen sowohl für Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen. Wesentlich zu nennen ist hier der Vorteil für die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Ein weiter wichtiger Aspekt ist die Gesundheitsförderung und -erhaltung der Mitarbeitenden. Beide Aspekte können sich positiv auf Fehlzeiten und die Personalfuktuation aber auch auf die Produktivität und Qualität der Arbeit auswirken.

Vor allem dient Teilzeitarbeit dazu, Beruf und Familie besser miteinander vereinbaren zu können und ist daher ein wichtiger Bestandteil einer familienfreundlichen Arbeitszeitgestaltung.²⁵⁴

Die Beschäftigung mit verschiedenen Formen von Teilzeitarbeit bietet die Chance, den Anteil erwerbstätiger Frauen zu erhöhen, da Frauen in Teilzeitbeschäftigung durchaus Präferenzen zeigen, in Teilzeitbeschäftigung die wöchentliche Arbeitszeit zu erhöhen.²⁵⁵

Ausprägungen/Varianten der Arbeitszeitgestaltung

Die einzelnen Varianten der Arbeitszeitmodelle ergeben sich dabei aus unterschiedlich zusammengesetzten Elementen:

- Dauer der Arbeitszeit,
- Lage und Verteilung der Arbeitszeit,
- Arbeitsort,
- Verwaltung der Arbeitszeit.

Die Dauer der Arbeitszeit ist im Arbeitsvertrag geregelt. Mit Lage und Verteilung der Arbeitszeit ist der jeweilige Beginn und das Ende der zu leistenden Arbeitszeit gemeint. Lage und Dauer der Arbeitszeit verbinden sich zusammen zu möglichen Arbeitszeitmodellen.²⁵⁶

²⁵² vgl. Abrell (2023).

²⁵³ vgl. DESTATIS (2013).

²⁵⁴ vgl. Hellert (2022).

²⁵⁵ vgl. Wanger (2011).

²⁵⁶ vgl. Hellert (2014).

Teilzeitmodelle

Es gibt verschiedene Teilzeitmodelle, welche sich im Wesentlichen durch die Art, wie die vereinbarte durchschnittliche Wochenarbeitszeit auf Tage, Wochen und Monate verteilt wird, unterscheiden. Bei der klassischen Form wird die Arbeitszeit stundenweise reduziert und die Verteilung der Arbeitszeit über die Arbeitswoche angepasst.²⁵⁷

Teilzeit Jobsharing

Jobsharing kann so verstanden werden, dass zwei oder mehr Angestellte gemeinsam die Verantwortung für eine oder zwei Positionen übernehmen. Die Aufteilung der Arbeitsaufgaben erfolgt selbstständig, beispielsweise könnten drei Angestellte zwei Vollzeitstellen unter sich aufteilen, indem sie das Gesamtarbeitsvolumen von 80 Stunden wöchentlich in zwei 30-Stunden-Blöcke und einen 20-Stunden-Block gliedern. Interne Vereinbarungen gewährleisten dabei die vollständige Erledigung aller anfallenden Aufgaben.²⁵⁸

Jobsharing Führung in Teilzeit

Zahlreiche Untersuchungen haben mittlerweile klar herausgestellt, dass Führungsverantwortung in den meisten Situationen aufgeteilt werden kann. Dennoch fehlt es weiterhin an ausreichend erfolgreichen Beispielen und der nötigen Anerkennung dieser Praxis. Eine Untersuchung aus 2013 zeigt, dass in Deutschland lediglich etwa 5 Prozent der Führungskräfte in einer Teilzeitbeschäftigung tätig sind.²⁵⁹

Jobsharing für Führungspersonen in Deutschland kann eine effektive Möglichkeit sein, die Arbeitsbelastung zu teilen und gleichzeitig die Produktivität und Zufriedenheit am Arbeitsplatz zu erhöhen. Ebenso können verschiedene Werte wie Kollaboration, Transparenz und Führen auf Augenhöhe nachhaltig gestärkt werden.²⁶⁰

Die Umsetzung von Jobsharing in Führungspositionen erfordert eine sorgfältige Planung und Koordination. Die beteiligten Personen müssen klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten haben und effektiv kommunizieren können. Sie müssen auch in der Lage sein, Entscheidungen gemeinsam zu treffen und Konflikte konstruktiv zu lösen.²⁶¹

Ein wichtiger Aspekt des Jobsharings in Führungspositionen ist die Transparenz. Alle Beteiligten, einschließlich der Mitarbeitenden, müssen über die Arbeitsweise und die Aufteilung der Verantwortlichkeiten im Klaren sein. Dies kann durch regelmäßige Meetings und Updates erreicht werden.²⁶²

Darüber hinaus müssen Unternehmen, die Jobsharing in Führungspositionen einführen möchten, sicherstellen, dass sie die richtigen Systeme und Prozesse haben, um dies zu unterstützen. Dies kann beinhalten, flexible Arbeitszeiten und -orte zu ermöglichen, Technologien zur Unterstützung der Zusammenarbeit einzusetzen und Schulungen zur Förderung von Teamarbeit und gemeinsamer Entscheidungsfindung anzubieten.²⁶³

Jobsharing für Führungspersonen kann auch dazu beitragen, die Vielfalt in Führungspositionen zu erhöhen, indem es mehr Möglichkeiten für Frauen, Menschen mit Behinderungen und andere unterrepräsentierte Gruppen bietet, Führungsrollen zu übernehmen.

Insgesamt kann Jobsharing für Führungspersonen in Deutschland eine innovative und effektive Möglichkeit sein, die Arbeitsbelastung zu teilen, die Work-Life-Balance zu verbessern und die

²⁵⁷ vgl. Hellert (2014).

²⁵⁸ vgl. ebd.

²⁵⁹ vgl. Hipp und Stuth (2012).

²⁶⁰ vgl. Knappertsbusch und Wisskirchen (2023).

²⁶¹ vgl. Abrell (2023).

²⁶² vgl. ebd.

²⁶³ vgl. Broel (2023).

Zufriedenheit und Produktivität am Arbeitsplatz zu erhöhen. Es erfordert jedoch eine sorgfältige Planung sowie eine effektive Kommunikation und Unterstützung von der Unternehmensleitung.

Teilzeit invest

Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, in Vollzeit zu arbeiten und über einen festgelegten Zeitraum in Teilzeit entlohnt zu werden. Eine Ansparung der Zeitdifferenz kann so für verschiedene Anlässe genutzt werden²⁶⁴ (vgl. auch den Abschnitt zu Sabbatical).

4-Tage-Woche

Die Debatte über eine 4-Tage-Woche ist in den Medien sehr präsent. Immer mehr Länder und Unternehmen kommen zu dem Schluss, dass die Flexibilität in der Arbeitswelt noch einen Schritt weiter gehen muss und führen eine 4-Tage-Woche ein.²⁶⁵ Bei den Nachrichten zur 4-Tage-Woche wird wenig ausdifferenziert, welche unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten es gibt. Dies ist jedoch wichtig für die Bewertung von Vor- und Nachteilen.²⁶⁶

Es bestehen die Varianten, eine 4-Tage-Woche mit 40 Stunden (Vollzeitmodell) auszugestalten oder die wöchentlich zu arbeitende Stundenanzahl zu reduzieren (Teilzeit). Ebenfalls gibt es die Möglichkeit, dass dies unter vollem oder reduziertem Lohnausgleich durchgeführt wird. Möglich sind auch Mischformen dieser Varianten.

Bei der Überlegung, ob eine 4-Tage-Woche eingeführt werden soll, ist zu überlegen, was genau der Zweck für die Einführung sein soll und wer hiervon profitiert. Der Prozess sollte im besten Fall flexibel gestaltet sein und alle Beteiligten involvieren.²⁶⁷

Eine systematische Literaturrecherche ergab, dass die Reduzierung der Arbeitsstunden mit gleichbleibender Bezahlung eine Verbesserung für das Wohlergehen der Arbeitnehmenden, insbesondere hinsichtlich Stressempfinden und Schlafqualität darstellen kann.²⁶⁸ In dem Buch „4 TAGE WOCHE: Mehr Gesundheit, Freizeit und Lebensqualität“²⁶⁹ stellen die Autoren Beispiele von Unternehmen vor, welche 4-Tage-Wochen in unterschiedlichen Ausprägungen (zum Beispiel hinsichtlich der zu leistenden Arbeitszeit pro Woche und der Verteilung der 4 Tage) eingeführt haben. Es wird davon berichtet, so attraktiver für Bewerbende geworden zu sein und dass die Mitarbeitenden zufriedener sind. Beispielsweise führte die Baufirma Franz Rönnaumetal um Haus aus Kassel eine 4-Tage-Woche in 2021 ein mit einer Reduzierung der Arbeitszeit von 40 auf 36 Stunden bei gleicher Bezahlung und berichtet von einer gestiegenen Zufriedenheit der Mitarbeitenden bei gleichbleibendem Umsatz.

Unternehmensvorteile

Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive besteht das Ziel darin, die langfristige Arbeitsfähigkeit, Belastbarkeit und Zufriedenheit der Erwerbstätigen zu gewährleisten. Dass Arbeit grundsätzlich auch ein Schutzfaktor für psychische Erkrankungen sein kann, ist bekannt.²⁷⁰ Dennoch sind die psychischen Belastungen von Arbeit generell als hoch einzustufen. Durch ausgedehnte werktägliche Arbeitszeiten sind Mitarbeitende längeren Belastungssituationen am Arbeitsplatz ausgesetzt und haben weniger Zeit für Erholung. Studien klassifizieren Arbeitszeiten von mehr als 10 Stunden täglich bzw. 40 bis 58 Stunden

²⁶⁴ vgl. Hellert (2014).

²⁶⁵ Worldpopulationreview (2022).

²⁶⁶ vgl. Zander (2023).

²⁶⁷ vgl. Arbon, Facer et al. (2012).

²⁶⁸ vgl. Voglino, Savatteri et al. (2012).

²⁶⁹ Gaedt (2023).

²⁷⁰ vgl. Kupka (2011).

pro Woche als lang.²⁷¹ Der Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten und potentiellen Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit ist umfassend erforscht und als gesichert anzusehen.²⁷² Wiederholt zeigt sich, dass lange Arbeitszeiten mit schlechter Gesundheit korrelieren. Übersichtsarbeiten stellen Zusammenhänge zwischen langen Arbeitszeiten und erhöhten gesundheitlichen Beschwerden wie Kopfschmerzen, Schwindelgefühl, gastro-intestinalen Beschwerden, Müdigkeit/Erschöpfung, Schlafstörungen, verstärktem Stresserleben sowie einem erhöhten Risiko für Burnout²⁷³²⁷⁴, Depression und übermäßigem Alkoholkonsum²⁷⁵ dar. Neuere, umfassende Meta-Analysen und Multi-Kohorten-Studien verdeutlichen besonders klar, dass lange Arbeitszeiten das Risiko für kardiovaskuläre Erkrankungen und Schlaganfälle erhöhen.²⁷⁶

Durch spezifische Regelungen zur Arbeitszeit und das Angebot verschiedener Arbeitsmodelle können Unternehmen einen großen Beitrag dazu leisten, die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu erhalten und zu verbessern und dadurch langfristig Fehlzeiten durch Krankheitstage einsparen und die Produktivität erhöhen.

Auf Seiten der Unternehmen eröffnen flexible Arbeitszeitmodelle eine strategische Handlungsfreiheit, um auf volatile Auftragslagen und Nachfrageschwankungen effizient reagieren zu können. Die Anpassung von Produktionszeiten sowie Verkaufs- und Öffnungszeiten nach Bedarf trägt zur Steigerung der betrieblichen Flexibilität bei. Die Einführung solcher Modelle fördert zudem die Mitarbeiterbindung und reduziert die Fluktuation, was sich langfristig positiv auf die Unternehmensstabilität auswirkt. Eine höhere Produktivität resultiert aus der Möglichkeit, Arbeitskräfte zu Zeiten einzusetzen, die für sie am produktivsten sind. Gleichzeitig führen flexiblere Arbeitszeitregelungen zu einer Reduktion von Fehlzeiten, da private Verpflichtungen besser in den Tagesablauf integriert werden können.²⁷⁷

Zudem erlauben anpassbare Arbeitszeitgestaltungen, ältere Arbeitnehmende länger im Unternehmen zu beschäftigen, etwa durch die Etablierung von Programmen für Teilzeitarbeit im Alter. Dies katalysiert nicht nur den essenziellen Transfer von Wissen an die aufstrebenden Generationen, sondern hilft auch, Erfahrungswerte zu bewahren und weiterzugeben. Letztendlich stärkt die Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen das Image des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und forciert die Marke des Arbeitgebers, was die Stellung der Firma auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig verbessert.

Mitarbeiter Vorteile

Selbstredend ist die Gesundheitsförderung nicht nur ein Vorteil für Unternehmen, sondern auch für die einzelnen Beschäftigten.

Neben dem Vorteil der Gesundheitsförderung eröffnen sich durch flexible Arbeitszeitmodelle weitere vielfältige Vorteile für Mitarbeitende, die zu einer verbesserten Work-Life-Balance führen. Die Möglichkeit, den Alltag flexibler zu gestalten, ermöglicht eine effektivere Vereinbarkeit von beruflichen und persönlichen Verpflichtungen. Insbesondere für Eltern wird der Wiedereinstieg in den Beruf erleichtert, was positive Auswirkungen auf ihre berufliche Entwicklung und finanzielle Situation haben kann. Die Reduktion von Stressfaktoren und eine gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind weitere entscheidende Aspekte, die sich durch die Einführung flexibler Arbeitszeitregelungen positiv auf das Wohlbefinden der Belegschaft auswirken.

²⁷¹ vgl. Amlinger-Chatterjee (2016).

²⁷² vgl. Beermann, Backhaus et al. (2019).

²⁷³ vgl. Amlinger-Chatterjee, (2016).

²⁷⁴ vgl. Harvey, Modini et al. (2017).

²⁷⁵ vgl. Bannai und Tamakoshi (2014).

²⁷⁶ vgl. Virtanen, Jokela et al (2015).

²⁷⁷ vgl. Knappertsbusch und Wisskirchen (2023).

Potential der Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit wird von vielen Unternehmen positiv gesehen, denn eine gut angepasste Teilzeitbeschäftigung unterstützt nicht nur die Wünsche der Mitarbeitenden, sondern steigert auch die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Besonders die folgenden Vorteile sprechen für Teilzeitarbeit:

- Schwankungen im Arbeitsaufkommen ausgleichen,
- Öffnungs- und Servicezeiten verlängern,
- Betriebszeiten von Maschinen verbessern,
- Lagerbestände verringern,
- Arbeitsplätze sichern,
- Fachkräfte anziehen und halten,
- Motivation der Mitarbeitenden steigern,
- Zufriedenheit am Arbeitsplatz erhöhen,
- Fehlzeiten senken,
- Überstunden reduzieren.

Selbstbestimmte Teilzeitarbeit erhöht nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Motivation der Mitarbeitenden, da sie durch ihre Leistung überzeugen und die effektive Nutzung ihrer Arbeitszeit auch im eigenen Interesse bestätigen. Es wird angenommen, dass die Produktivität der Mitarbeiter in Teilzeit höher ist als in Vollzeit. Weniger Fehlzeiten, der Abbau von Überstunden und eine höhere Arbeitsmotivation sind die Hauptgründe dafür.²⁷⁸

Risiken

Teilzeitarbeit generell und spezifisch die hier vorgestellten Modelle haben viele Vorteile, bringen aber auch einige Herausforderungen mit sich. Es ist ein erhöhter Aufwand für Kommunikation und Koordination nötig, um sicherzustellen, dass die Arbeit im Unternehmen reibungslos erledigt wird. Auch die Kosten für zusätzliche Arbeitsplatzausstattung und Personalbeschaffung sind zu bedenken. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen überwiegen jedoch die Vorteile.²⁷⁹

Eine Untersuchung zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen²⁸⁰ zeigt, dass Beschäftigte in atypischen²⁸¹ Beschäftigungsverhältnissen höheren Prekaritätsrisiken ausgesetzt sind als vergleichbare Beschäftigte in Normalarbeitsverhältnissen. So wurde zum Beispiel herausgefunden, dass Beschäftigte in Teilzeit eine geringere Chance auf Teilnahme an Weiterbildung haben.

²⁷⁸ Vgl. Hellert (2014).

²⁷⁹ vgl. ebd.

²⁸⁰ vgl. Brehmer und Seifert (2008).

²⁸¹ Atypisch meint hier ein Beschäftigungsverhältnis, welches sich durch drei Merkmale (kürzere Arbeitszeit, befristetes Arbeitsverhältnis, Leiharbeitsverhältnis) von einem Normalarbeitsverhältnis unterscheidet. Merkmale des Normalarbeitsverhältnisses sind u. a. eine Beschäftigung in Vollzeit und eine unbefristete Anstellung.

Zusammenfassung

Die Bestimmungen bezüglich der Arbeitszeit sind im Kontext der Modellierung eines künftigen Arbeitsalltags wichtig, speziell angesichts von Herausforderungen wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Untersuchung zeigt, dass Frauen durchaus Präferenzen zeigen, in Teilzeitanstellungen die Arbeitszeit zu verlängern.²⁸² Die Berücksichtigung verschiedener Modelle der Teilzeitarbeit kann hier eine Möglichkeit schaffen, diesem Wunsch zu entsprechen. Studien²⁸³ deuten darauf hin, dass Arbeitnehmende starkes Interesse an einer flexibleren Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort bekunden. Bei diesen Bestrebungen nach Flexibilität sollte allerdings eine Überbeanspruchung der Arbeitnehmenden vermieden werden. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist ein komplexer Prozess, der stark von den spezifischen Parametern des Unternehmens abhängt. Daher ist es ratsam, eine auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung unter Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeitenden und der Einbindung des Betriebsrats (falls vorhanden) zu entwickeln.²⁸⁴

²⁸² vgl. Wanger (2011).

²⁸³ vgl. Berg (2019).

²⁸⁴ vgl. Atun und Hartmann (2023).

Arbeitszeitdokumentation

Das Bundesarbeitsgericht hat mit Beschluss vom 13.09.2022 (1 ABR 22/21) nach Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14.05.2019 bejaht, dass es eine bestehende gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers zur Arbeitszeiterfassung gibt.²⁸⁵ Der Umgang mit den entsprechenden Daten der Arbeitszeiterfassung regelt u. a. die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Die Erfassung der Arbeitszeit nimmt hierbei die Aufgabe ein, sicherzustellen, dass die höchstzulässigen Arbeitszeiten pro Tag nicht überschritten werden.

Die Verwaltung der Arbeitszeiten über Arbeitszeitkonten stellt die Differenz zwischen Soll- und Ist-Arbeitszeiten dar und soll einen Überblick über die insgesamt erbrachten Arbeitszeitstunden gewährleisten. Hierbei gilt es auch, die gesetzlichen Regelungen zu beachten. Der Europäische Gerichtshof (EuGH) definiert in seinem Urteil vom 14.05.2019 (C55/18) verschiedene Parameter, wie die Arbeitszeiterfassung erfolgen muss. So hat die Dokumentation objektiv, verlässlich und zugänglich zu erfolgen.²⁸⁶ Ein Arbeitszeitkonto stellt hiermit ein Instrument dar, mit welchem die Arbeitszeit erfasst werden kann. Erkennbar sind die geleisteten Arbeitsstunden sowie mögliche Plus- oder Minussaldi.

Bei der Art des Arbeitszeitkontos gibt es unterschiedliche Unterscheidungsformen. Es kann zum Beispiel hinsichtlich der Länge des Ausgleichszeitraums entschieden werden. Es gibt kurzfristige und mittelfristige Konten, welche der mittels schneller Reaktionszeit flexibel auf betriebliche, aber auch private kurzfristige Belange eingehen können. Sogenannte Langzeitkonten können dazu dienen, eine zeitlich begrenzte Auszeit zu nehmen oder als eine Art Vorruhestandskonto dienen, um das Renteneinstiegalter zu reduzieren.²⁸⁷ Der Ausgleich von Plus- oder Minusstunden hat im Rahmen der vereinbarten Ausgleichszeiträume zu erfolgen. Wenn nicht gewährleistet ist, dass das Zeitguthaben in dem Bezugszeitraum ausgeglichen wird, besteht die Möglichkeit, ein separates Langzeitkonto mit längerer Ausgleichsfrist anzulegen.²⁸⁸

In einer Umfrage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (baua) aus dem Jahr 2021 berichteten rund 80 Prozent der Beschäftigten, dass die persönliche Arbeitszeit erfasst wird.²⁸⁹

Zusammenfassung Nutzen

Es mag nach der Entscheidung Kritik daran geben, dass die Dokumentation der Arbeitszeit eine Einschränkung der Flexibilität für Arbeitnehmenden bedeutet, die Ergebnisse der BauA-Arbeitszeitbefragung aus 2019 zeigen jedoch, dass eine Erfassung der Arbeitszeit sowohl mit zeitlicher Entgrenzung als auch mit mehr Flexibilität für Beschäftigte einhergeht.²⁹⁰

Die Dokumentation der Arbeitszeit bietet den Vorteil, eine Übersicht über geleistete Soll-Stunden und mögliche Überstunden zu erhalten. So können Maßnahmen ergriffen werden, welche dazu geeignet sind, dass zukünftig Überstunden vermieden werden, zum Beispiel durch eine Anpassung im Bereich des Personals oder eine Prüfung von vorhandenen Prozessen. Ebenfalls können Überstunden in Freizeit ausgeglichen oder monetär vergütet werden.²⁹¹

²⁸⁵ vgl. KAV-NW, (2022).

²⁸⁶ EuGH 14.05.2019 (C55/18): „Insoweit ergibt sich die Einrichtung eines objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systems, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann, aus der allgemeinen Verpflichtung der Mitgliedstaaten und der Arbeitgeber nach Art. 4 Abs. 1 und Art. 6 Abs. 1 der Richtlinie 89/391, eine Organisation und die erforderlichen Mittel zum Schutz der Sicherheit und der Gesundheit der Arbeitnehmer bereitzustellen.“

²⁸⁷ vgl. Hellert, (2014).

²⁸⁸ vgl. Zapf, (2016).

²⁸⁹ vgl. Backhaus et al, (2021).

²⁹⁰ vgl. ebd.

²⁹¹ vgl. Zapf (2016).

Arten und Ausprägungen

Ein wesentlicher Zweck eines Arbeitszeitkontos ist es, Überstunden zu erfassen und zu dokumentieren, wenn die Arbeitszeit vertragliche/tarifliche/betriebliche Vereinbarungen überschreitet. Arbeitszeitkonten können sich nach dem zeitlichen Aspekt (kurz-/mittel-/langfristiges Konto) und ihrer Form der Erfassung (analog/elektronisch) unterscheiden. Eine weitere Unterscheidung der Arbeitszeitkonten kann danach erfolgen, wie die Zugriffsregelungen und Verfügungsrechte geregelt sind.²⁹²

Zeitlicher Aspekt

Überstunden sind in einem festgelegten Zeitraum wieder auszugleichen.²⁹³ Arbeitszeitkonten haben oftmals auch einen zeitlichen Horizont, bis wann ein Ausgleich des Kontos vorgenommen werden muss. Bei den meisten Arbeitszeitkonten findet eine Unterscheidung in kurz- und langfristige Arbeitszeitkonten statt und können sowohl „in Zeit“ als auch „in Geld“ geführt werden. Langzeitarbeitskonten können beispielsweise dazu verwendet werden, früher in die Rente einzutreten oder sich eine längere Auszeit nehmen (siehe hierzu: Arbeitsmodul Freistellung).²⁹⁴ Langzeitarbeitskonten dienen daher auch dazu, dass Mitarbeitenden einen besseren Einfluss auf ihre Work-Life-Balance nehmen können.²⁹⁵

Für die Erfassung der Arbeitszeit und über die Art und Weise der Arbeitszeiterfassung macht das Arbeitszeitgesetz keine Angaben. Systeme zur Zeiterfassung haben eine Transformation von „disziplinierenden Maßnahmen“ zu hochentwickelten, oftmals automatisierten Systemen durchlaufen, die über die bloße Registrierung von Arbeitsstunden hinaus viele weitere Funktionen bereitstellen. Solche Systeme lassen sich nach dem zum Einsatz kommenden Medium, der Benutzerschnittstelle, der Methode der Datenübertragung sowie der fortgeschrittenen Datenverarbeitung differenzieren. Des Weiteren spielen Aspekte wie Manipulierbarkeit, Aufwand und Kosten, aber auch zusätzliche Vorteile und Funktionalitäten eine entscheidende Rolle.²⁹⁶

In Deutschland existieren verschiedene Formen der Arbeitszeitdokumentation. Ein wichtiger Aspekt bei der Einführung von Systemen zur Arbeitszeiterfassung stellt der Datenschutz dar. Datenschutzbeauftragte sollten in den Entscheidungen für ein System einbezogen werden. Je nach betrieblichen Anforderungen und Umständen kommen verschiedene Systeme der Arbeitszeiterfassung in Frage. Eine Entscheidung für oder gegen ein System zur Arbeitszeiterfassung sollte auch berücksichtigen, was für Modelle es zu Arbeitszeit und -ort im Unternehmen gibt.

Methoden zur Erfassung

Grundsätzlich sind die Formen der analogen und elektronischen Erfassung sowie der Online-Zeiterfassung zu unterscheiden. Im Zuge der weitergehenden Digitalisierung von Prozessen gehören Arbeitszeiterfassungen mit technischer Unterstützung im innerbetrieblichen Kontext mittlerweile zum Standard. Bei Personen im Außendienst ist es noch üblich, die Arbeitszeit handschriftlich zu erfassen, beispielsweise in handwerklichen Berufen.²⁹⁷

Während Stempeluhren und Zeiterfassungsterminals physische Geräte sind, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeitszeiten durch Stempeln oder Verwenden von Karten zu dokumentieren, können

²⁹² vgl. Groß et al. (2000).

²⁹³ vgl. Nold und Backhaus (2022).

²⁹⁴ vgl. Groß et al. (2019).

²⁹⁵ vgl. Lott (2020).

²⁹⁶ vgl. Ebd.

²⁹⁷ vgl. Matt (2011).

auch elektronische Zeiterfassungssysteme und Softwarelösungen vielseitig in verschiedenen Unternehmen eingesetzt werden. Manuelle Arbeitszeittabellen, sei es auf Papier oder in Excel, ermöglichen Eigenregistrierung und werden häufig in kleineren Unternehmen genutzt. Die Vertrauensarbeitszeit erfordert keine detaillierte Dokumentation und eignet sich für flexible Arbeitsmodelle sowie Vertrauensverhältnisse. Mobile Apps auf Smartphones bieten darüber hinaus eine praktische Lösung für flexible Arbeitsumgebungen. Die RFID-Technologie, die Karten mit eingebauten Chips nutzt, ermöglicht in Verbindung mit Mobiltelefonen auch eine berührungslose Arbeitszeitdokumentation und findet insbesondere in sicherheitsrelevanten Bereichen oder großen Belegschaften Anwendung.²⁹⁸

Unternehmensvorteile

Die Arbeitszeit bildet aus Sicht des Arbeitsschutzes einen Schlüsselfaktor, wenn es um die Gesundheit bei der Arbeit geht.²⁹⁹ So liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Erfassung auch zwingende Voraussetzung ist, um den Gefährdungsfaktor zu berücksichtigen.

Durch das Führen von Arbeitszeitkonten durch die regelmäßige Erfassung der Arbeitszeit können Zeitguthaben für Unternehmen auch dazu genutzt werden, in Zeiten von schwächerer Auftragslage Zeitguthaben abzubauen.³⁰⁰ Ebenfalls kann die Erfassung der Arbeitszeit als Steuerungsinstrument dienen hinsichtlich Arbeitsanfall und Personaleinsatz.³⁰¹ Ein wesentlicher Vorteil für Unternehmen ist, wenn sie Arbeitszeitkonten einrichten und die Möglichkeit bieten, Überstunden monetär oder mit Freizeitausgleich zu vergüten, sie durch diese Flexibilisierung attraktiv auf dem Arbeitsmarkt sind und auch die Produktivität der Mitarbeitenden steigern können. Ebenfalls stellt die Messung der Arbeitszeit als Rückmeldeinstrument einen Indikator für die gemessene Leistung dar.³⁰²

Mitarbeitervorteile

Die Arbeitszeiterfassung kann für verschiedene Beschäftigtengruppen einen Vorteil bieten. So beispielsweise für Personen, die einen Teil oder komplett im Homeoffice arbeiten. Die Arbeit im Homeoffice beziehungsweise durch die Möglichkeit, einen Teil der Arbeit außerhalb der Büroräume zu erledigen birgt das Risiko, mehr Stunden zu arbeiten.³⁰³

Es ist festzustellen, dass Personen, die die Arbeitszeit im Homeoffice nicht selbst erfassen, nur zu 46 Prozent angeben, sich von der Arbeit zu erholen.³⁰⁴ Ebenfalls sind Personen, welche Ihre Arbeitszeit erfassen, zufriedener mit ihrer Work-Live-Balance.

Personen, welche tätigkeitsbezogen mobil arbeiten (z. B. Personen in der Bauleitung) benötigen individuelle Strategien zur Zeiterfassung. Es ist festzustellen, dass empirische Erkenntnisse für den Umfang von tätigkeitsbezogener Mobilität als auch spezifischen Lösungen zur Arbeitszeiterfassung und den auftretenden Problemen nur äußerst begrenzt vorliegen und es weiterer Forschung bedarf.³⁰⁵ Auch im Sinne des Arbeitsschutzes ist es wichtig, die Arbeitszeiten zu dokumentieren, um eine Überlastung durch zu lange Arbeitszeiten zu vermeiden³⁰⁶³⁰⁷.

²⁹⁸ vgl. Böker (2004).

²⁹⁹ vgl. Rothe (2017).

³⁰⁰ vgl. Zapf und Brehmer (2010).

³⁰¹ vgl. Hellert (2020).

³⁰² vgl. Backhaus et al. (2021).

³⁰³ vgl. Arntz et al. (2019).

³⁰⁴ vgl. Badura et al. (2023).

³⁰⁵ vgl. Lott (2020).

³⁰⁶ vgl. Backhaus et al. (2021).

³⁰⁷ Vergleiche hier auch das Modul Arbeitszeit, Vorteil Gesundheitsförderung.

Die Regulierung der Arbeitszeit durch ein Arbeitszeitkonto besitzt den Vorteil, Mitarbeitende vor Überlastung zu schützen und stellt somit ein Mittel des Arbeitsschutzes dar. Nachgewiesen ist, dass mit einer zunehmenden Dauer der Arbeitszeit auch die gesundheitliche Belastung zunimmt³⁰⁸, sodass durch die Dokumentation von Arbeitszeit und dem Führen von Arbeitszeitkonten die Mitarbeitenden vor Überlastung geschützt werden können.³⁰⁹ Ebenfalls wird die Selbstautonomie der Mitarbeitenden erhöht bei selbstbestimmten Arbeitszeitregelungen, da Überstunden nicht verloren gehen.³¹⁰ Einen weiteren positiven Effekt kann es haben, wenn Überstunden über ein Langzeitkonto angesammelt werden und für eine Form der Freistellung eingesetzt werden können.

Risiken

Herausforderungen entstehen insbesondere, wenn Mitarbeitenden ihren beruflichen Verpflichtungen aus dem heimischen Umfeld nachkommen und/oder diese dort abschließen, flexible Pausen ohne Aufsicht ermöglicht werden oder eine Verführung zur unkontrollierten Ausdehnung der Arbeitszeit vorliegt. Dies wirft ein Kontrollproblem aus zwei Perspektiven auf: Während die Arbeitgeber*innen sich vor dem Risiko unerfüllter Arbeitspflichten der Mitarbeitenden absichern möchten, stehen diese womöglich vor dem Problem, Überstunden zu reklamieren. Zudem besteht die Möglichkeit, dass staatliche Vorschriften – wie beispielsweise die gesetzlich geregelte maximale tägliche Arbeitsdauer – von beiden Parteien umgangen werden könnten.³¹¹ Als weiteres Risiko ist zu betrachten, dass die Aussicht auf das Ansparen von Überstunden nicht für alle Beschäftigte gleich attraktiv ist und sich der Nutzen von Langzeitarbeitskonten erst mittel- bzw. langfristig einstellt. Darüber hinaus ist bei dem Angebot des Freizeitausgleichs zu bedenken, dass ausreichend Ersatzpersonal vorhanden sein muss.³¹²

Zusammenfassung

Die Verpflichtung der Arbeitszeiterfassung durch Unternehmen wurde durch die Rechtsprechung festgelegt. Es existieren vielfältige Möglichkeiten der Arbeitszeiterfassung. Es ist wichtig zu beachten, dass die gewählte Methode zur Arbeitszeitdokumentation den gesetzlichen Vorgaben entsprechen muss. Unternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Arbeitszeitdokumentation transparent, nachvollziehbar und den gesetzlichen Bestimmungen entsprechend ist. Die Dokumentation der Arbeitszeit stellt auch eine Maßnahme im Rahmen des Arbeitsschutzes dar, da so eine Instanz geschaffen wird, eine Überlastung durch zu lange Arbeitszeiten zu vermeiden. Arbeitszeitkonten fördern die Flexibilität in Unternehmen und steigern die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Arbeitszeitkonten bieten zudem eine Möglichkeit, die Beschäftigung in Unternehmen zu sichern, da Mitarbeitende in Zeiten mit geringem Auftragsaufkommen ihre Arbeitszeitkonten ohne finanzielle Verluste abbauen oder ins Minus gehen können. Außerdem stellen Arbeitszeitkonten einen Vorteil für Arbeitnehmende dar, die ebenfalls flexibel mit ihrer individuellen Arbeitszeit umgehen möchten. So können sie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreichen oder in einer speziellen Lebensphase auf einen bezahlten Freizeitblock zurückgreifen.³¹³

³⁰⁸ vgl. Arlinghaus et al. (2023).

³⁰⁹ vgl. Nold und Backhaus (2022).

³¹⁰ vgl. Hellert (2022).

³¹¹ vgl. Lott (2022).

³¹² vgl. Hellert (2022).

³¹³ vgl. Hellert (2022).

Eingliederung

Die Mitarbeitereingliederung bezieht sich auf den Prozess, durch den eine beschäftigte Person nach einer längeren Abwesenheit, wie beispielsweise nach einem Sabbatical, Elternzeit oder krankheitsbedingter Auszeit, wieder in das Arbeitsumfeld integriert wird oder neu in das Unternehmen eintritt. Es zielt darauf ab, die Arbeitsfähigkeit des Mitarbeitenden (wieder) herzustellen, die Gleichbehandlung der Beschäftigten sicherzustellen und das Verfahren allgemein schneller und effizienter ablaufen zu lassen. Die Integration kann verschiedene Maßnahmen umfassen, wie beispielsweise eine stufenweise Eingliederung, individuelle Wiedereingliederungspläne, klare Kommunikation und Gespräche, Anpassung des Arbeitsumfelds und Berücksichtigung von Teilzeitmöglichkeiten. Eine strukturierte Eingliederung kann dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende schneller in die Organisation, die Arbeitsabläufe, das Team und die Unternehmenskultur integrieren, was langfristig positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann.³¹⁴

Zusammenfassung Nutzen

Die strukturierte Eingliederung von Mitarbeitenden in Unternehmen spielt eine entscheidende Rolle, indem sie eine solide Basis für den Erfolg neuer Beschäftigten legt. Ein gut durchdachter Einarbeitungsprozess stellt sicher, dass neue Teammitglieder nicht nur schnell in ihre Rollen finden, sondern auch ein tieferes Verständnis für die Unternehmenskultur, die Erwartungen und die Arbeitsabläufe entwickeln. Ein solider Onboarding-Prozess bietet klare Richtlinien und Ressourcen, die es neuen Arbeitnehmenden ermöglichen, sich in kurzer Zeit effektiv in ihre neuen Positionen einzuarbeiten. Dies umfasst die Bereitstellung relevanter Informationen über die Unternehmensstruktur, Ziele, Werte und die spezifischen Anforderungen der Rolle. Indem sie frühzeitig mit den Unternehmenswerten und -zielen vertraut gemacht werden, entwickeln neue Mitarbeitende ein Gefühl der Zugehörigkeit und verstehen besser, wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Eine strukturierte Eingliederung fördert nicht nur die effektive Leistung neuer Beschäftigten, sondern auch die Teamdynamik und Zusammenarbeit. Durch die Gelegenheiten zum Kennenlernen der Teammitglieder wird ein Umfeld geschaffen, in dem Vertrauen, Kommunikation und Kooperation gefördert werden. Des Weiteren trägt ein effektiver Onboarding-Prozess zur Mitarbeiterbindung bei, da gut eingearbeitete Arbeitnehmende tendenziell zufriedener sind und eine höhere Bindung an das Unternehmen entwickeln. Ein Gefühl der Wertschätzung und Unterstützung von Anfang an stärkt das Engagement und verringert die Fluktuationsrate. Nicht zuletzt bietet ein strukturierter Einarbeitungsprozess auch Vorteile für das Unternehmen selbst. Er ermöglicht eine effiziente Nutzung von Ressourcen, indem er Zeit spart, Kosten senkt und die Mitarbeitenden schneller auf produktive Weise integriert. Dies trägt zu einem positiven Image des Unternehmens bei und unterstützt die Schaffung einer dynamischen und positiven Unternehmenskultur. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine strukturierte Eingliederung neuer Arbeitnehmenden einen soliden Grundstein legt, um deren Erfolg im Unternehmen zu fördern. Es ist ein investierter Aufwand, der sich langfristig durch gesteigerte Leistung, verbesserte Bindung und eine positivere Unternehmenskultur auszahlt.³¹⁵

³¹⁴ vgl. Schnell (2019), S. 107 ff.

³¹⁵ vgl. Weiland (2011), S. 13 ff.

Arten und Ausprägungen

Berufseinstieg

Ein strukturierter Eingliederungsprozess ist für Berufseinsteigende von entscheidender Bedeutung, da er ihnen hilft, sich rasch und effektiv in das Unternehmen zu integrieren. Dieser Prozess bietet Orientierung über die Unternehmenswerte, Ziele und Arbeitsabläufe, was zu einer beschleunigten Anpassung und erhöhter Produktivität führt. Durch klare Leitlinien und eine gezielte Einführung in die Unternehmenskultur werden neue Mitarbeitende dabei unterstützt, schneller Teil des Teams zu werden und ihre Rolle effektiv auszufüllen. Darüber hinaus fördert ein strukturierter Eingliederungsprozess die Bindung der neuen Beschäftigten, indem er ihre Zufriedenheit und Motivation steigert. Eine umfassende Einführung trägt langfristig zur Mitarbeiterbindung bei, da sie das Gefühl der Zugehörigkeit stärkt und das Verständnis für die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten fördert. Ein erfolgreicher Start trägt dazu bei, dass Berufseinsteigende ihr Potenzial voll ausschöpfen können und motiviert sind, einen positiven Beitrag zum Unternehmen zu leisten. Diese gezielte Eingliederung ist nicht nur für die individuelle Entwicklung der neuen Arbeitnehmenden von Vorteil, sondern sie stärkt auch die organisatorische Kultur und trägt zur Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds bei. Ein strukturierter Onboarding-Prozess ist somit nicht nur eine Investition in neue Talente, sondern auch in die langfristige Erfolgsgeschichte des Unternehmens.³¹⁶

Beförderung

Die sorgfältige Integration nach einer Beförderung spielt eine zentrale Rolle, da sie den Übergang in eine neue Rolle oder Verantwortungsebene erleichtert. Es ist ein Prozess, der Mitarbeitenden ermöglicht, sich auf ihre erweiterten Aufgaben vorzubereiten, sich in neue Kompetenzen zu vertiefen und sich an geänderte Arbeitsanforderungen anzupassen. Es ist ein Schlüsselfaktor, sicherzustellen, dass Beschäftigte in ihrer neuen Position erfolgreich sind. Durch eine gezielte Unterstützung, klare Erwartungen und Schulungsmaßnahmen wird die Eingliederung nach einer Beförderung begünstigt, was die Effizienz und Produktivität in der neuen Rolle steigert. Es bietet Arbeitnehmenden auch ein unterstützendes Umfeld, in dem sie sich entfalten können, und stärkt ihr Selbstvertrauen, wenn sie sich in ihre erweiterte Rolle hineinentwickeln. Dieser Prozess ermöglicht es ihnen, sich schneller an die neuen Verantwortlichkeiten anzupassen und gleichzeitig ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Eine gut strukturierte Integration nach einer Beförderung schafft auch eine Grundlage für langfristigen Erfolg, da sie den Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, sich in ihre neuen Rollen einzuleben, Beziehungen aufzubauen und sich in die Unternehmenskultur zu integrieren. Beförderungen sind nicht nur eine Titeländerung, sondern eine echte Chance, sich weiterzuentwickeln und zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.³¹⁷

Längere Abwesenheit

Die Phase der Wiedereingliederung nach einer längeren Abwesenheit wie einem Sabbatical oder einer Elternzeit ist sicherzustellen, damit Mitarbeitende eine reibungslose Rückkehr in den Arbeitsalltag finden. Es ist eine Gelegenheit für sie, sich nicht nur mit den neuesten Entwicklungen und Veränderungen im Unternehmen vertraut zu machen, sondern sich auch wieder in die dynamische Arbeitsumgebung zu integrieren. Diese Wiedereingliederungsphase, auch bekannt als „Re-Onboarding“, bietet einen strukturierten Rahmen, der es Beschäftigten ermöglicht, die Transformationen im Unternehmen zu verstehen und sich an neue Prozesse, Tools oder sogar Teams anzupassen. Dadurch wird eine schnellere Rückkehr zur vollen Arbeitsleistung ermöglicht. Dies trägt dazu bei, dass Arbeitnehmende sich nicht nur

³¹⁶ vgl. Jobst-Jürgens (2022), S. 34 ff.

³¹⁷ vgl. Weiland (2011), S. 9 ff.

fachlich, sondern auch emotional unterstützt fühlen. Eine sorgfältige Wiedereingliederung trägt maßgeblich zum Wohlbefinden und zur Motivation der Beschäftigten nach einer längeren Auszeit bei. Sie schafft eine Grundlage für die erfolgreiche Rückkehr ins Unternehmen und fördert ein positives Arbeitsumfeld, das die individuelle Entwicklung und das Engagement unterstützt.³¹⁸

Unternehmensvorteile

Die Mitarbeitereingliederung bringt sowohl für Arbeitgebende als auch für Arbeitnehmende verschiedene Vorteile mit sich. Für Unternehmen stehen zum einen die Kontinuität und Effizienz im Vordergrund, da diese durch eine schnellere Wiederaufnahme der Arbeitsleistung nach einer längeren Abwesenheit sichergestellt wird. Zum anderen sorgen Unterstützung und Fürsorge durch die Unternehmen während der Wiedereingliederung für eine stärkere Bindung von Beschäftigten, was im Umkehrschluss die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit fördert. Zudem kehren Beschäftigte im Rahmen einer strukturierten Wiedereingliederung schneller zur vollen Leistungsfähigkeit zurück, was die Produktivität des Unternehmens erhöht. Zu guter Letzt bietet eine Eingliederungsphase die Gelegenheit, die Unternehmenswerte und -kultur zu betonen und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden weiterhin in die Unternehmensziele integriert sind.³¹⁹

Mitarbeiter Vorteile

Für Arbeitnehmende hilft eine strukturierte Wiedereingliederung, sich schnell in den Arbeitsalltag zu (re-)integrieren und neue Herausforderungen zu verstehen. Weiterhin bietet sie Unterstützung und Orientierung, um sich an neue Prozesse, Teams oder Verantwortlichkeiten anzupassen. Zudem wird das Selbstvertrauen sowie das Wohlbefinden eines jeden Mitarbeitenden gestärkt, indem es das Gefühl vermittelt, unterstützend zur Seite zu stehen und selbst willkommen zu sein. Insgesamt trägt eine effektive Mitarbeitereingliederung dazu bei, die Bindung zu stärken, die Betriebskontinuität aufrechtzuerhalten und die Arbeitszufriedenheit zu verbessern, was langfristig sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte von Vorteil ist.³²⁰

Risiken

Bei der Mitarbeitereingliederung nach einer längeren Auszeit, einer Beförderung oder einem Berufseinstieg können verschiedene Risiken auftreten. Darunter kann beispielsweise die fehlende Akzeptanz des Eingliederungsprozesses auftreten, in dem Mitarbeitende den Prozess ablehnen könnten, was zu Schwierigkeiten bei der Integration führen kann. Insbesondere bei Beschäftigten nach einer längeren Abwesenheit können Eingliederungsfälle als schwierig empfunden werden, was zusätzliche Herausforderungen mit sich bringen kann. Bei der Eingliederung neuer Beschäftigten besteht zudem das Risiko, dass diese sich nicht ausreichend in das Unternehmen integrieren wollen, was sich negativ auf ihre Produktivität und Zufriedenheit auswirken kann. Eine unzureichende oder unstrukturierte Einarbeitung von Beschäftigten kann darüber hinaus zu Unsicherheit und Unzufriedenheit führen, was die Eingliederung erschweren kann. Zu guter Letzt könnten Mitarbeitende, die nach einer längeren

³¹⁸ vgl. Agentur Junges Herz (2021), Zugriffen: November 2023.

³¹⁹ vgl. Schnell (2019), S. 107 ff.

³²⁰ vgl. Schnell (2019), S. 107 ff.

Abwesenheit, wie beispielsweise einer Elternzeit, zurückkehren, auf Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung stoßen, insbesondere wenn sich während ihrer Abwesenheit betriebliche Änderungen ergeben haben. Um diese Risiken zu minimieren, ist es wichtig, dass Unternehmen klare und strukturierte Eingliederungsprozesse implementieren, die auf die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden eingehen. Zudem kann eine offene Kommunikation und Unterstützung seitens des Unternehmens dazu beitragen, die Risiken im Zusammenhang mit der Mitarbeitereingliederung zu reduzieren.³²¹

Zusammenfassung

Mitarbeitereingliederung bezeichnet den Prozess, in dem neue oder zurückkehrende Mitarbeitende nach längeren Abwesenheitsphasen, wie Sabbaticals oder Elternzeiten, wieder in das Arbeitsumfeld integriert werden. Ziel ist die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit, die Gleichbehandlung der Beschäftigten sowie eine beschleunigte und effizientere Umsetzung betrieblicher Verfahren. Es beinhaltet verschiedene Maßnahmen wie stufenweise Eingliederung, individuelle Wiedereingliederungspläne, klare Kommunikation und Anpassungen am Arbeitsumfeld. Für Arbeitnehmende steht die Steigerung der Betriebskontinuität, eine erhöhte Effizienz, eine gestärkte Unternehmenskultur sowie eine verbesserte Mitarbeiterbindung im Vordergrund. Für Unternehmen liegt der Fokus auf einer schnelleren Integration der Beschäftigten sowie einem gesteigerten Selbstvertrauen und Wohlbefinden. Risiken liegen in dem möglichen Widerstand gegenüber dem Eingliederungsprozess seitens der Mitarbeitenden, in denkbaren Herausforderungen bei der Wiedereingliederung nach langen Auszeiten wie Elternzeit oder Sabbatical, möglichen Schwierigkeiten, neue Beschäftigte ins Unternehmen zu integrieren oder sie für die Unternehmenskultur zu gewinnen, sowie einer denkbaren unklaren Orientierung und Einarbeitung, was zu Unsicherheit und Unzufriedenheit führen kann. Eine strukturierte Mitarbeitereingliederung bietet demnach zahlreiche Vorteile, aber auch Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt, um den Prozess effektiv zu gestalten. Die Umsetzung erfordert maßgeschneiderte Ansätze, die sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Unternehmenszielen gerecht werden.

³²¹ vgl. Agentur Junges Herz (2021), Zugriffen: November 2023.

Unternehmenskultur

Kaum ein Begriff im Managementkontext findet so häufig Erwähnung wie der der Unternehmenskultur. Die einhellige Zustimmung zur Bedeutung der Unternehmenskultur als entscheidenden Faktor für den Erfolg von Unternehmen ist bereits seit langem bekannt. Über Jahre hinweg wird die Unternehmenskultur in verschiedenen Studien als eines der zentralen Themen der Unternehmensführung eingestuft. Einer Studie aus dem Jahr 2017 zufolge betrachten in deutschsprachigen Ländern 47 Prozent der Entscheidungstragenden die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur als oberste Priorität. Eine Untersuchung von Deloitte aus dem Jahr 2016 verdeutlicht die Bedeutung von Trends im Humankapital sogar noch stärker: 82 Prozent der befragten Managerinnen und Manager betrachten die Unternehmenskultur als einen potenziellen Wettbewerbsfaktor. Seit beinahe 40 Jahren steht die Unternehmenskultur im Mittelpunkt sowohl wissenschaftlicher als auch praktischer Betrachtungen. Angesichts dieser Zeitspanne könnte man davon ausgehen, dass sämtliche Facetten des Konzepts gründlich beleuchtet und für die Praxis effektiv nutzbar gemacht wurden. Zumindest fehlt es nicht an Popularität des Begriffs im allgemeinen Sprachgebrauch. Entsprechend liegt es nahe, den Begriff Unternehmenskultur für nahezu alles zu verwenden – er ist so angenehm unverbindlich. Der Interpretationsspielraum des Begriffs scheint beträchtlich, die Verantwortlichkeit wird gerne gemeinschaftlich getragen, und es lässt sich besonders gut die Verantwortung für Misserfolge auf die Unternehmenskultur schieben, für die man ja nicht (allein) verantwortlich ist. Das semantische Potenzial des Begriffs ist beachtlich.³²²

Definition

Die Unternehmenskultur bildet den Lebensraum einer Organisation ab. Dieser Lebensraum erstreckt sich über den Mikrokosmos, wie er von den Angehörigen der Organisation erlebt und gelebt wird. Obwohl dieser Raum in ständigem Austausch mit den verbundenen Umwelten steht, manifestieren sich dennoch spezifische, kollektive Mindsets, die vorherrschende Denk- und Interpretationsmuster repräsentieren und das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen. Aus diesen Mindsets entstehen organisationale (akzeptierte oder missbilligte) Verhaltensmuster. Daraus resultiert der zentrale Stellenwert der Unternehmenskultur: Dieser definiert den Raum, in dem Ideen entstehen oder unterdrückt werden, Initiative gefördert oder erstickt wird, Motivation entsteht oder zunichte gemacht wird, Engagement belohnt oder entmutigt wird und Zusammenarbeit unterstützt oder behindert wird. In Kürze gesagt, die Unternehmenskultur schafft die fundamentalen Voraussetzungen, unter denen erfolgreiches Arbeiten ermöglicht wird.³²³

Die Entstehung und Entwicklung von Kulturen im Unternehmenskontext hängen unter anderem von der Entwicklung von Subkulturen, ihrem möglichen Zusammenspiel sowie der sich daraus entwickelnden Dynamik ab. Im Allgemeinen wird zwischen fünf verschiedenen Entwicklungsphasen unterschieden: die Gründungsphase, die Entwicklungsphase, die Reifephase, die Krisenphase mit möglicher Erneuerung oder aber auch einem Untergang und der Erneuerungsphase oder Abbauphase. Jede dieser Phasen ist mit Chancen und Herausforderungen verbunden. Grundsätzlich entsteht und entwickelt sich Unternehmenskultur zum Zeitpunkt der Gründung eines Unternehmens.³²⁴

³²² vgl. Herget und Strobl (2018), S. 4.

³²³ Ibid., 5.

³²⁴ vgl. Sackmann, Sonja (2002), S. 73, 74.

Arten und Ausprägungen

Beschäftigte haben individuelle Motivationsstrukturen, wodurch verschiedenen Anreize ausgelöst werden. Grundsätzlich wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterschieden. Anreize materieller Art wie Leistungsprämien und Zusatzeinkommen und Anreize immaterieller Art wie die Sicht auf einen sicheren Arbeitsplatz, auf Karriere oder Prestigegewinn gehören zur extrinsischen Motivation. Die intrinsische Motivation resultiert aus den Leistungs-, Macht-, Kontakt-, Tätigkeits- und Selbstverwirklichungsmotiven des Mitarbeitenden und wirkt insgesamt stärker als die extrinsische. Die Werte und Lebensmotive des Mitarbeitenden sind an dieser Stelle entscheidend. Eine große Schnittmenge zwischen den privaten Vorstellungen des Mitarbeitenden und den Anforderungen des Unternehmens hängen mit einer langfristigen Unternehmensbindung direkt zusammen. Hierauf hat die Unternehmenskultur maßgeblichen Einfluss.

Eine gute Unternehmenskultur wird insbesondere durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

Identifikation und Führungskultur

Eine effektive Identifikationskultur in Unternehmen setzt voraus, dass Mitarbeitende Produkte, Prozesse und Kundschaft verstehen und schätzen. Dies erfordert eine gemeinsame Unternehmensvision, die durch Schulungen über Produktion, Kundschaft und Produkte vermittelt wird. Führungskultur spielt eine entscheidende Rolle und beinhaltet das Fordern und Fördern der Mitarbeitenden sowie den korrekten Umgang mit Vorschriften. In einigen Unternehmen werden hinderliche Vorschriften gestrichen, und symbolische Führungshandlungen zeigen das Beispiel guter Führung. Regelmäßige Führungsfeedbacks ermöglichen Mitarbeitenden, Verbesserungsvorschläge für das Führungs- und Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten zu kommunizieren.

Qualitätskommunikation

Eine effektive Kommunikationskultur umfasst nicht nur Information und Austausch, sondern ermöglicht Mitarbeitenden auch, Einfluss auf Unternehmensgeschehnisse zu nehmen. Vorreiterunternehmen informieren regelmäßig über Kennzahlen, Finanzen, Kundschaft und Ziele, inklusive Strategie und wichtige Informationen über die Branche. Gleichzeitig interessieren sie sich für Mitarbeiterperspektiven zu Arbeitsbedingungen und Problemen. Idealerweise initiieren sie wöchentliche Kurzbesprechungen, um Aufgaben, Ziele und Fortschritte zu besprechen. So wird eine offene Dialogkultur geschaffen, die die Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden fördert.

Arbeitsbedingungen und Weitblick

Die Gestaltung von Arbeitsinhalten ist stark von Stelle und Stellung abhängig. Obwohl Routinen und unangenehme Aufgaben in einem Job nicht vermieden werden können, ist es entscheidend, Mitarbeitenden in anderen Bereichen Gestaltungsspielraum zu bieten. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Arbeitsplätze selbst zu gestalten, schaffen oft eine freundliche Umgebung mit persönlichen Gegenständen und Pflanzen. Flexible Arbeitszeiten beeinflussen die Mitarbeitermotivation ebenfalls positiv. Maßnahmen zur besseren Work-Life-Balance sowie die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in den unternehmensweiten Alltag stärken die Mitarbeiterbindung und fördern die Motivation. Informationsaustausch über Kundenreaktionen und die Einbeziehung von Mitarbeitenden in wichtige Verhandlungen tragen zur Mitarbeiterpartizipation bei.

Innovationskultur und Weiterbildung

Die Förderung der Innovationskultur in Unternehmen kann durch die Einführung eines lebendigen Vorschlagswesens und die Initiierung von Wettbewerben zwischen Abteilungen erfolgen. Kleine Formblätter für Verbesserungsvorschläge können verteilt und wöchentlich veröffentlicht werden, wobei die Einreicher*innen belohnt werden. Kreativitätstechniken und -seminare tragen ebenfalls zur Schaffung eines innovativen Klimas bei. Weiterhin ist es wichtig, dass Mitarbeitende jährlich in drei arbeitsrelevanten Themen fortgebildet werden, sei es durch interne Schulungen, externe Seminare oder Training on the Job. Die Förderung von Wissensaustausch zwischen leistungsstarken und -schwachen Mitarbeitenden sowie Maßnahmen wie Jobrotation, Job-Enrichment (gesteigerte Verantwortung wird übertragen) und Job-Enlargement (zusätzliche Aufgaben entsprechend dem fachlichen Profil) tragen zur Qualifizierung bei.

Arbeitsleistung anerkennen

Die Leistungen der Mitarbeitenden sind angemessen zu würdigen. Hervorragende Leistungen verdienen besondere Anerkennung. Geburtstage, Ein- und Austritte sowie Jubiläen sollten entsprechend zelebriert werden. Auch außergewöhnliche Erfolge einzelner Mitarbeitenden oder Abteilungen bieten Anlass für kleine Feierlichkeiten. Einige Unternehmen führen spezielle Anerkennungstage für bestimmte Mitarbeitergruppen ein, beispielsweise mit kostenlosen Essen und Blumen am „Produktionstag“. Andere Unternehmen organisieren Aktionswochen, Wettbewerbe oder Fußballturniere mit externen Firmen. Dies stärkt nicht nur die Mitarbeitermotivation, sondern schafft auch ein positives Arbeitsumfeld.

Trennung im Guten

In Fällen von notwendigen Mitarbeiterentlassungen ist eine sorgfältige Gestaltung der Trennungskultur essenziell. Das Ziel ist immer, einen Personalabbau zu verhindern. Sollte dieser dennoch erforderlich sein, sollten betroffene Mitarbeitende bei ihrer Neuorientierung auf dem Arbeitsmarkt unterstützt werden. Die Personalabteilung kann bei der Gestaltung von Bewerbungsunterlagen unterstützend beraten. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen Trennungen durchführt, hat Einfluss auf die Motivation der Verbleibenden.³²⁵

Einerseits wird Unternehmenskultur durch die genannten Aspekte geprägt. Andererseits nimmt eine entwickelte Unternehmenskultur Einfluss auf weitere unternehmensinterne Funktionen und Entscheidungen.

Diese Korrelation wird am Beispiel der Konzeption eines Feedbacksystems erläutert, welche neben aktuellen Trends auf der Unternehmenskultur basiert.

Ernsthaftes Feedback bedeutet zwangsläufig, die Komfortzone zu verlassen. Je offener der Feedbackprozess inhaltlich und zeitlich gestaltet wird, desto stärker wird die Komfortzone verlassen, da die inhaltliche und zeitliche Steuerung nicht mehr ausschließlich in den Händen des Managements, der Personalabteilung oder einzelner Führungskräfte liegt. Wenn wir von einem grundlegenden Paradigmenwechsel in Bezug auf Feedback in Unternehmen sprechen, beziehen wir uns daher auf eine offene und partizipativere Unternehmenskultur.

Somit initiiert der Veränderungsprozess hin zu zukünftigen Feedbacklandschaften einen Wandel in der Führungskultur und der Organisationsstruktur. Hierbei ist eine Neuüberlegung der Hierarchie an vielen Stellen erforderlich, wobei Prozesse weniger an Prinzipien der Hierarchie und vermehrt an Prinzipien der

³²⁵ vgl. Zielke, Christian (2017) S. 206-210.

Partizipation und Agilität orientiert sein sollten. Auf Seiten des Managements, der Personalabteilung und der Führungskräfte erfordert dies Offenheit und ein vorbildliches Handeln, da nachhaltige Veränderung nur durch eine gemeinsame Anstrengung von oben und unten erfolgreich sein kann.³²⁶

Außerdem ist eine lebendige Feedback-Kultur, die Teil der ganzheitlichen Unternehmenskultur ist, mit zahlreichen Vorteilen verbunden. Feedback kann die Produktivität direkt steigern. Den positiven Einfluss einer gelebten Feedback-Kultur auf den unternehmerischen Erfolg belegen unter anderem folgende Studien: Gallup-Studie (Tödtmann 2015); Fehlzeitenreport Deutschland (Badura et al. 2011); Meta-Analyse (Stajkovic und Luthans 2003); mehr bei Goetz und Reinhardt (2016). Vorteile von Resonanz und Wertschätzung im Unternehmen sind: mehr Engagement der Mitarbeiter, weniger krankheitsbedingte Ausfälle (AU-Tage), mehr emotionale Bindung an das Unternehmen, höhere Produktivität, höhere Rentabilität und höhere Attraktivität für künftige Bewerberinnen und Bewerber. Feedback zu geben und eine gute Resonanz im Unternehmen zu schaffen ist die Kernaufgabe der Führung.³²⁷

Unternehmensvorteile

Im Rahmen einer plausiblen Ursachen-Wirkungs-Beziehung ist die statistische Varianz auf die Unternehmenskultur – als unabhängige Variable – als Zuschreibung für den Unternehmenserfolg gemessen worden. Unterschiedliche Studien liefern folgende Ergebnisse:

Laut einer Untersuchung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2008 kann 31 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolgs auf die Unternehmenskultur zurückgeführt werden. Bedeutet, dass sich ein Drittel des Unternehmenserfolgs durch die Unternehmenskultur als verursachenden Faktor erklären lässt.

Eine weitere Studie von Herrmann et al. (2004) zeigt, dass kulturelle Variablen 23 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolgs erklären.

Eine internationale Untersuchung von Bailom et al. (2013) basiert auf einem statistischen Ansatz, der Kausalitäten zwischen verschiedenen Erfolgsvariablen analysiert. Obwohl das Modell insgesamt nur 48 Prozent des Unternehmenserfolgs erklären kann, betonen die Autor*innen die Bedeutung von kulturellen Aspekten wie der Entrepreneurship-Kultur und der Stärke der Unternehmenskultur als vorangehende Treiber für andere erfolgsrelevante Variablen. Die Autorinnen und Autoren heben hervor, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur vom Markt, sondern auch von den inneren Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen des Top-Management-Teams abhängt.

Insgesamt wird die Rolle der Unternehmenskultur und des Top-Managements als zentral nach dieser empirischen Studie für den Unternehmenserfolg betrachtet.³²⁸

Mitarbeitervorteile

Abgesehen von den direkten monetären Unternehmensvorteilen, die in Korrelation einer guten Unternehmenskultur stehen, zeigen sich auch einige Vorteile für Mitarbeitende. Sie sind engagierter und produktiver, seltener krank und bestenfalls längerfristig im Unternehmen beschäftigt, wenn sie sich wohlfühlen. Allerdings haben einige der genannten Mitarbeitervorteile ebenso positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg.³²⁹

Feedback umfasst Perspektivpreisgabe und hat einen Mehrwert für Empfänger wie z. B. Mitarbeitende. Damit Feedback eine Chance auf Wirkung hat, sollte der Feedback-Geber zuvor die Perspektive des

³²⁶ vgl. Jöns, Ingela (2018), S. 241.

³²⁷ vgl. Goetz et al. (2017), S. 10, 11.

³²⁸ vgl. Herget und Strobl (2018), S. 279, 80.

³²⁹ vgl. Klein, René (2023), aberufen November 2023.

Feedback-Nehmers beachten. Es ist wichtig zu verstehen, welche Motivation der Empfänger benötigt, sich zukünftig anders zu verhalten. Abgesehen vom rein Hierarchischen liegt die Motivation für eine Verhaltensänderung insbesondere im wahrgenommenen Mehrwert für den Feedback-Nehmer. Der Feedback-Geber muss vorab den Nutzen für den Empfänger überlegen und dementsprechend das Feedback formulieren.³³⁰

Risiken

Eine starke Unternehmenskultur kann ebenso zu Nachteilen innerhalb eines Unternehmens führen. Kritik und Warnungen, die nicht in Korrelation zur Unternehmenskultur stehen, können verdrängt oder überhört werden. Zudem blockieren starke Unternehmenskulturen vermehrt neue Orientierungen. Für den Fall, dass Unternehmen mit starken Kulturen die Werte ihrer Kultur bedroht sehen, werden Änderungen vehement abgelehnt. Hierbei werden zuwiderlaufende Vorschläge frühzeitig abgelehnt. Implementationsbarrieren sind ebenso mit starken Kulturen verbunden. Eine Neuorientierung wird erschwert, indem Entscheidungen bei der Umsetzung behindert werden. Ebenfalls können neue Pläne und Projekte, die nicht zur Kultur passen, behindert werden, da starke Kulturen gefühlsmäßige Bindungen an bestimmte Vorgehensweisen und Denkrichtungen schaffen. Zugunsten der kulturellen Werte finden konträre Ansichten keine Beachtung sowie Kritik daran auf subtile Weise als illegitim erklärt wird.³³¹

Zusammenfassung

Unternehmenskultur entsteht und entwickelt sich zum Zeitpunkt der Gründung eines Unternehmens. Sie bildet den Lebensraum einer Organisation ab. Dieser erstreckt sich über den Mikrokosmos, wie er von den Angehörigen der Organisation erlebt und gelebt wird. Sie definiert den Raum, in dem Ideen entstehen oder unterdrückt werden, Initiative gefördert oder erstickt wird, Motivation entsteht oder zunichte gemacht wird, Engagement belohnt oder entmutigt wird und Zusammenarbeit unterstützt oder behindert wird. Bedeutet, dass hier alle fundamentalen Voraussetzungen für erfolgreiches Arbeiten geschaffen werden. Eine gute Unternehmenskultur hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Hierzu zählen beispielsweise: hohe Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, motivierende Führungskultur, guter Informationsfluss, lebendige Kommunikation. Gleichzeitig nimmt eine entwickelte Unternehmenskultur Einfluss auf weitere unternehmensinterne Funktionen und Entscheidungen. Die Konzeption eines Feedback-Systems basiert beispielsweise neben aktuellen Trends auf der Unternehmenskultur. Somit wird ein grundlegender Paradigmenwechsel in Bezug auf das Feedback oftmals auf eine offene und partizipativere Unternehmenskultur bezogen. Einige Studien belegen, dass der Unternehmenserfolg in Korrelation zur Unternehmenskultur steht. Einer Untersuchung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales im Jahr 2008 zufolge kann 31 Prozent der Varianz des Unternehmenserfolgs auf die Unternehmenskultur zurückgeführt werden. Auch eine lebendige Feedback-Kultur, die einen Teil der Unternehmenskultur abbildet, zeigt einige Vorteile. Positive Auswirkungen von Resonanz und Wertschätzung im Unternehmen sind: mehr Engagement der Mitarbeitenden, weniger krankheitsbedingte Ausfälle (AU-Tage), mehr emotionale Bindung an das Unternehmen, höhere Produktivität etc. Starke Unternehmenskulturen können ebenso zu Nachteilen führen, indem sie Kritik und Warnungen ignorieren, Veränderungen ablehnen und die Umsetzung neuer Projekte behindern. Konträre Ansichten und Kritik werden zugunsten kultureller Werte auf subtile Weise als illegitim erklärt.

³³⁰ vgl. Goetz et al. (2017), S. 33, 34.

³³¹ vgl. Joachim Blaschke, Joachim (2023), abgerufen Dezember 2023.

Freistellungen

Eine Mitarbeiterauszeit ist eine vorübergehende Unterbrechung der Arbeitstätigkeit einer oder eines Mitarbeitenden. Während dieser Zeit bleibt das Arbeitsverhältnis bestehen, jedoch ruht die Arbeitspflicht des Mitarbeitenden. Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeiterauszeiten, wie z. B. Elternzeit, Bildungskarenz oder Sabbatical. In der Regel ist eine Mitarbeiterauszeit unbezahlt, da es sich um eine Auszeit vom Arbeitsalltag handelt. Die genaue Dauer und die Bedingungen für eine Mitarbeiterauszeit werden zwischen dem Mitarbeiter und dem Arbeitgeber vereinbart.³³²

Zusammenfassung Nutzen

Eine berufliche Auszeit bietet verschiedene Vorteile und Nutzen, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Arbeitgeber. Auf der einen Seite ermöglichen derartige Freistellungen den Mitarbeitenden, persönliche Ziele wie Weltreisen, berufliche Weiterbildung, Zeit für die Familie oder die Pflege von Angehörigen zu verfolgen. Mit dieser Möglichkeit, Abstand vom Arbeitsalltag zu gewinnen, trägt eine Auszeit maßgeblich zur Verbesserung der Work-Life-Balance und zur Steigerung der Zufriedenheit bei. Weiterhin können sie als Anreiz für gute Leistungen dienen, was die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden steigern kann. Auf der anderen Seite können Unternehmen talentierte Fachkräfte halten und vor dem Verlust schützen, da Mitarbeiterauszeiten als attraktiver Anreiz für die Mitarbeitergewinnung und -bindung wirken. Die bereits thematisierte gesteigerte Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden trägt im Umkehrschluss zu einem gesünderen Arbeitsumfeld bei und nach der Rückkehr der Mitarbeitenden bringen sie neue Erfahrungen und frische Energie mit, was zu einer verbesserten Arbeitsleistung und Produktivität führen kann. Allgemein werden Unternehmen, die die Möglichkeit zur Freistellung ihrer Mitarbeiter bereitstellen, als arbeitnehmerfreundliche Arbeitgeber wahrgenommen, die Wert auf Work-Life-Balance und die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden legen. Geplante Auszeiten sind demnach eine Win-Win-Situation, indem den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird, ihre persönlichen Ziele zu verfolgen und gleichzeitig den Unternehmen dabei hilft, talentierte Mitarbeiter zu halten und ein motiviertes und leistungsfähiges Team zu fördern.³³³

Arten und Ausprägungen

Wie eingangs bereits beschrieben, lassen sich verschiedene Ausprägungen von Mitarbeiterauszeiten unterscheiden. Drei unterschiedliche Arten werden im Folgenden definiert.

Sabbatical

Sabbaticals, auch als Langzeitfreistellungen bezeichnet, sind vertraglich geregelte Unterbrechungen der beruflichen Tätigkeit von Arbeitnehmenden. Die Finanzierung der Freistellung erfolgt entweder durch die Anhäufung von Arbeitsstunden auf Langzeitkonten oder durch die Umstellung von einer Vollzeitbeschäftigung auf Teilzeit mit entsprechend reduzierter Vergütung. Unternehmen gewähren üblicherweise befristete Auszeiten, die einen Zeitraum von drei bis zwölf Monaten abdecken, wobei individuelle Vereinbarungen nicht ausgeschlossen sind. Die Möglichkeiten zur Gestaltung der während dieser Freistellungen bereits erbrachten Arbeit sind vielfältig und reichen von ausgedehnten Reisen über die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur Inanspruchnahme von Familienphasen.

In der öffentlichen Wahrnehmung werden Sabbaticals oft mit ausgedehnten Urlauben gleichgesetzt, jedoch widerlegen Studien diese Annahme. Tatsächlich wird diese Form der Arbeitsflexibilität in erster

³³² vgl. Hellert (2018), S. 77.

³³³ ebd. S. 151 ff.

Linie genutzt, um strukturelle Zeitkonflikte zu bewältigen, wie sie beispielsweise nach dem Ende der Elternzeit auftreten, wenn Familienarbeit geleistet werden muss. Somit sind Langzeitfreistellungen keineswegs ausschließlich Freizeitvergnügen, sondern tragen maßgeblich zur besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben bei.³³⁴

Bildungsurlaub

Die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Bildungsurlaub ist für Arbeitnehmende eine wichtige Form der beruflichen Weiterbildung und persönlichen Entwicklung. Sie ermöglicht es, sich eine Auszeit vom eigenen Arbeitsplatz zu nehmen, um an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen und die beruflichen Qualifikationen zu verbessern und persönliche Interessen zu fördern, wobei die Kurse sich auf berufliche Qualifikationen, Sprachkenntnisse, Persönlichkeitsentwicklung, Gesundheit oder andere Themen konzentrieren können. Der Bildungsurlaub kann je nach Gesetzgebung einige Tage bis zu mehreren Wochen dauern. In der Regel können Arbeitnehmende alle paar Jahre Bildungsurlaub in Anspruch nehmen. In der Regel müssen Beschäftigte den Bildungsurlaub im Voraus bei ihrem Unternehmen beantragen und die ausgewählten Kurse nachweisen. Der Arbeitgeber kann den Antrag genehmigen oder ablehnen, basierend auf betrieblichen Anforderungen. Nach Abschluss der Freistellung kehren die Arbeitnehmenden an ihren Arbeitsplatz zurück und können die erworbenen Qualifikationen oder Kenntnisse in ihre berufliche Tätigkeit einbringen. Die Möglichkeit zur Inanspruchnahme ist demnach eine wertvolle Ressource für Mitarbeitende, die ihre beruflichen Qualifikationen und Persönlichkeitsentwicklung vorantreiben möchten. Es ermöglicht ihnen, sich weiterzubilden, ohne ihre berufliche Stellung zu gefährden, und trägt dazu bei, lebenslanges Lernen zu fördern und die Qualifikationen der Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu halten. Arbeitgeber profitieren ebenfalls von hochqualifizierten und motivierten Mitarbeitenden, die neue Fähigkeiten und Kenntnisse in ihre Arbeit einbringen können.³³⁵

Elternzeit

Die Elternzeit ermöglicht es Mitarbeitenden, sich auf die Betreuung und Erziehung ihres neugeborenen Kindes zu konzentrieren, wobei insgesamt bis zu drei Jahre Elternzeit pro Kind genommen werden können. Während dieser Zeit wird jedoch kein Gehalt bezahlt, mit Ausnahme des Elterngeldes. Die Elternzeit, die maximal 24 Monate dauern kann, kann zwischen dem 3. Geburtstag und der Vollendung des 8. Geburtstags des Kindes in Anspruch genommen werden. Die Arbeitnehmenden haben die Flexibilität, die Zeiträume aufzuteilen und einen Teil zwischen dem 3. und 8. Geburtstag des Kindes zu planen. Der Anspruch auf Elternzeit erlischt mit dem 8. Geburtstag des Kindes. Arbeitnehmer müssen die Elternzeit rechtzeitig schriftlich bei ihrem Arbeitgeber anmelden, wobei verschiedene Anmeldefristen gelten. Bei Elternzeit vor dem 3. Geburtstag des Kindes beträgt die Frist spätestens 7 Wochen vor Beginn, während sie für Elternzeit im Zeitraum vom 3. Geburtstag bis zum Tag vor dem 8. Geburtstag des Kindes spätestens 13 Wochen vor Beginn liegen muss. In dringenden Ausnahmefällen können kürzere Fristen gelten. Das Elterngeld stellt eine finanzielle Unterstützung vom Staat für Eltern von Säuglingen und Kleinkindern dar, die Elternzeit bei ihren Arbeitgebern angemeldet haben. Es gibt verschiedene Elterngeld-Modelle, darunter Basiselterngeld, ElterngeldPlus und Partnerschaftsbonus, die miteinander kombiniert werden können. Die Höhe des Elterngelds hängt von der persönlichen Lebenssituation und der gewählten Elterngeld-Variante ab, normalerweise basierend auf dem Verdienst der letzten zwölf Monate vor der Geburt des Kindes. Die Förderung liegt zwischen 65 Prozent und 67 Prozent des Nettoeinkommens aus diesem Zeitraum, wobei der Höchstsatz bei 1.800 Euro netto pro Monat liegt.³³⁶

³³⁴ vgl. Roetmann (2022), S.51.

³³⁵ vgl. Jung (2017) S. 296 f.

³³⁶ vgl. Handwerkskammern Baden-Württemberg (2022).

Unternehmensvorteile

Eine Langzeitfreistellung bietet auf Seiten der Unternehmen eine Reihe von potenziellen Vorteilen. Zum einen stellt die Bereitstellung von Mitarbeiterauszeiten ein wirksames Instrument zur Bindung von talentierten Mitarbeitenden dar. Unternehmen, die solche Auszeiten ermöglichen, ziehen oft qualifizierte Fachkräfte an und fördern die Loyalität ihrer bestehenden Belegschaft. Zum anderen zeigen Unternehmen durch die Gewährung von Auszeiten, dass sie die Work-Life-Balance und das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten ernst nehmen. Dies kann zu einer gesteigerten Arbeitsmoral und einem stärkeren Engagement der Arbeitnehmenden führen. Wenn Beschäftigte zudem während ihrer Auszeit neue Fähigkeiten oder Erfahrungen erwerben, können sie wertvolles Wissen ins Unternehmen zurückbringen. Dieser Wissens- und Erfahrungstransfer kann dazu beitragen, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Weiterhin ermöglichen Langzeitfreistellungen den Arbeitnehmenden, sich von Stress und Burnout zu erholen. Dies kann langfristig die Resilienz und die Produktivität der Mitarbeitenden steigern. Weiterhin werden Unternehmen, die Freistellungen anbieten, oft als attraktive und mitarbeiterfreundliche Arbeitgebende wahrgenommen. Ein solch positives Image kann helfen, das Ansehen des Unternehmens zu stärken und die Rekrutierung hochqualifizierter Talente zu erleichtern. Zuletzt ermöglichen längere Auszeiten Mitarbeitenden, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Diese Entwicklung kann sich langfristig positiv auf die Leistung und das Engagement der Mitarbeitenden auswirken. Insgesamt bieten Freistellungen somit eine Vielzahl von Vorteilen für Unternehmen, die weit über die reinen Kostenaspekte hinausgehen. Arbeitgebende, die diese beruflichen Auszeiten klug einsetzen und fördern, können langfristig von einer engagierten und kompetenten Belegschaft profitieren.³³⁷

Mitarbeiter Vorteile

Langzeitfreistellungen oder berufliche Auszeiten bieten jedoch nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Arbeitnehmenden selbst eine breite Palette von Vorteilen. Einerseits ermöglicht es den Arbeitnehmenden, sich auf persönliche Ziele und Interessen zu konzentrieren, sei es die Verfolgung von Leidenschaften, die Weiterentwicklung von Fähigkeiten oder die Erkundung neuer Lebensbereiche. Dies fördert die persönliche Entwicklung und ermöglicht eine tiefgehende Selbstverwirklichung. Andererseits bietet die Auszeit vom beruflichen Alltag die Gelegenheit zur Entspannung und Erholung. Dies kann dazu beitragen, Stress abzubauen, Burnout vorzubeugen und die psychische Gesundheit zu stärken. Weiterhin können Beschäftigte während einer Auszeit neue Kulturen, Umgebungen und Lebensweisen kennenlernen. Dies kann zu frischen Perspektiven, Ideen und Inspiration führen, die sich nach der Rückkehr in den Beruf nutzen lassen. Zudem erlauben sie den Mitarbeitenden, mehr Zeit mit ihren Familien und Angehörigen zu verbringen. Letztendlich trägt eine Mitarbeiterauszeit dazu bei, die Lebensqualität zu steigern. Es ermöglicht den Beschäftigten, ihr Leben bewusster zu gestalten und ihre Zeit in Einklang mit ihren Werten und Prioritäten zu nutzen. Insgesamt bietet somit eine Freistellung eine Vielzahl von Vorteilen für Arbeitnehmende, die weit über die berufliche Auszeit hinausgehen. Es fördert die persönliche Entwicklung, trägt zur Work-Life-Balance bei und eröffnet neue Lebensperspektiven. Mitarbeitende, die die Gelegenheit nutzen, eine berufliche Auszeit zu nehmen, können gestärkt, inspiriert und motiviert in ihren Beruf zurückkehren.³³⁸

Risiken

Eine Mitarbeiterauszeit bietet zwar viele Vorteile, birgt jedoch auch einige potenzielle Risiken und Herausforderungen, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Unternehmen. Während der

³³⁷ vgl. Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V. (2013), S. 28 ff.

³³⁸ ebd.

Abwesenheit eines Mitarbeitenden kann es beispielsweise zu einem Verlust von Fachwissen und Fähigkeiten kommen, insbesondere, wenn die Tätigkeiten schwer zu vertreten sind. Dies kann zu Engpässen und Ineffizienzen führen. Darüber hinaus können unangekündigte und spontane Freistellungen seitens der Beschäftigten zu Engpässen in den Personalkapazitäten ihrer Unternehmen führen. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, Freistellungsphasen rechtzeitig anzukündigen und in enger Zusammenarbeit mit dem Arbeitgebenden zu planen. Weiterhin müssen die verbleibenden Beschäftigten möglicherweise die Arbeit des abwesenden Mitarbeitenden übernehmen, was zu einer höheren Arbeitsbelastung und potenziell zu Überlastung führen kann. Außerdem kann nach der Rückkehr aus der Auszeit die Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag schwierig sein, da sich sowohl die Arbeit als auch die Arbeitnehmenden in der Zwischenzeit verändert haben können.³³⁹

Zusammenfassung

Die Mitarbeiterauszeit ist eine vorübergehende Pause, in der Arbeitstätigkeit eines Beschäftigten, die verschiedene Formen annehmen kann, darunter Elternzeit, Bildungskarenz oder Sabbatical. In der Regel bleibt das Arbeitsverhältnis bestehen, jedoch ruht die Arbeitspflicht des Mitarbeitenden während dieser Zeit. Eine solche Auszeit wird in der Regel nicht bezahlt, und die genaue Dauer sowie die Bedingungen werden zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden vereinbart. Diese Auszeiten bieten sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen eine Fülle von Vorteilen. Für die Arbeitnehmenden ermöglichen sie die Verfolgung persönlicher Ziele wie Weiterbildung, Zeit für die Familie oder die Pflege von Angehörigen. Sie tragen erheblich zur Verbesserung der Work-Life-Balance bei und steigern die persönliche Zufriedenheit. Unternehmen wiederum können durch die Bereitstellung solcher Freistellungen talentierte Arbeitnehmende halten sowie neue gewinnen. Die gesteigerte Motivation und Zufriedenheit der Personen kann zu einem gesünderen Arbeitsumfeld führen. Zudem bringen sie nach ihrer Rückkehr aus der Auszeit häufig neue Erfahrungen und frische Energie mit, was die Arbeitsleistung und Produktivität steigern kann.

Es gibt verschiedene Arten von Mitarbeiterauszeiten, wie zum Beispiel Sabbaticals, die Langzeitfreistellungen darstellen und es Mitarbeitenden ermöglichen, sich auf Bildung, Reisen oder Familienzeit zu konzentrieren. Bildungsurlaube bieten die Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterbildung, während die Elternzeit es Eltern erlaubt, sich auf die Betreuung ihres Kindes zu konzentrieren. Diese Auszeiten tragen zur Bindung von Talenten, zur Verbesserung der Work-Life-Balance und zur persönlichen Entwicklung bei. Dennoch bergen sie auch einige Herausforderungen, wie den möglichen Verlust von Fachwissen während der Abwesenheit und die Schwierigkeit der Wiedereingliederung nach der Auszeit. Eine gut geplante und strukturierte Integration solcher Auszeiten ist daher entscheidend, um die Vorteile zu maximieren und die Risiken zu minimieren.

³³⁹ Haufe (2023), abgerufen Dezember 2023.

Mitarbeiterbonifikation

Mitarbeiterbonifikationen, auch bekannt als Mitarbeiterprämien oder Mitarbeiteranreize, sind zusätzliche monetäre oder nicht-monetäre Vorteile, die Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden gewähren, um deren Leistung, Motivation und Loyalität zu fördern. Diese Bonifikationen werden in der Regel als Belohnung für herausragende Arbeit oder bestimmte Leistungen vergeben, können aber auch fester Bestandteil der Unternehmenszugehörigkeit sein. Die Art der Bonifikationen kann von Unternehmen zu Unternehmen variieren, aber sie dienen dazu, die Mitarbeitenden zu motivieren und die Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern. Eine erhöhte Identifikation und Wertschätzung gehen mit der effizienteren Erfüllung der Aufgaben einher.³⁴⁰ Auch darüber hinaus können bestimmte Beteiligungsformen bei der korrekten Umsetzung die Liquidität des Unternehmens fördern und monetäre Vorteile mit sich bringen. Bei der Bestimmung der geeigneten Beteiligungsform spielt die Rechtsform des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Die Auswahl der Rechtsform beeinflusst maßgeblich die Ausgestaltung der Informations- und Mitwirkungsrechte sowie das Anlagenrisiko der Beteiligten. Die rechtliche Struktur des Unternehmens definiert somit wesentliche Rahmenbedingungen für die Partizipationsmöglichkeiten.³⁴¹

Nutzen

Die Implementierung von Mitarbeiterbonifikationen dient vorwiegend der Würdigung und Anerkennung herausragender Mitarbeiterleistungen. Sie funktionieren als wirksames Instrument zur Motivation der Belegschaft, indem sie klare Anreize schaffen und die Mitarbeitenden dazu veranlassen, sich aktiv zu engagieren und ihre individuelle Leistung zu steigern. Die Attraktivität solcher Bonifikationen trägt nicht nur zur Festigung der Mitarbeiterbindung bei, sondern übt auch eine Anziehungskraft auf potenzielle Talente aus, die sich von der Aussicht auf monetäre Vergütung und Anerkennung angezogen fühlen.³⁴² Eine Anerkennung der Mitarbeiterleistungen durch gezielte Bonifikation resultiert in einer gefühlten Wertschätzung der Mitarbeitenden, was wiederum ihre Bereitschaft zur Erbringung höherer Leistungen fördert. Die direkte Teilhabe der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg führt zudem zu einer Synergie zwischen den Zielen des Unternehmens und den individuellen Zielen der Mitarbeitenden.³⁴³

Unternehmen, die Mitarbeiterkapitalbeteiligungen anbieten, weisen statistisch gesehen eine durchschnittlich 20 Prozent höhere Wertschöpfung auf als ihre Mitbewerber. Zudem erweisen sie sich als widerstandsfähiger gegenüber wirtschaftlichen Krisen.³⁴⁴ Die Förderung von Mitarbeiterbonifikationen im Rahmen von vermögenswirksamen Leistungen, geldwerten Vorteilen oder steuerfreie Gesundheitszuschüssen ist ebenfalls möglich.³⁴⁵ Insgesamt bieten Mitarbeiterbonifikationen die Möglichkeit, das vorhandene Personal stärker zu binden, die Wertschätzung und die Verbundenheit mit dem Unternehmen zu erhöhen und für zufriedener Mitarbeitende zu sorgen.

Arten und Ausprägungen

Die Ausgestaltungsmöglichkeiten von Mitarbeiterbonifikationen sind vielfältig. Im Folgenden werden die wesentlichen Arten und deren Ausprägungen vorgestellt.

³⁴⁰ vgl. Bellmann, L., (2002), S. 54.

³⁴¹ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, (2013), S. 6-7.

³⁴² ebd.

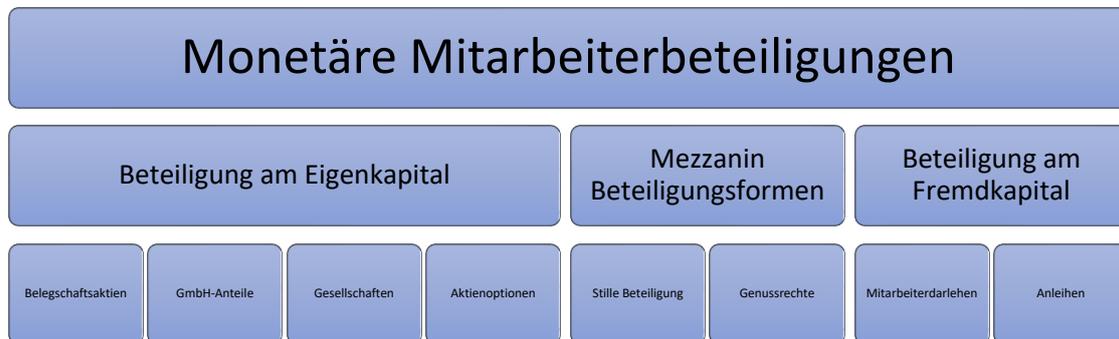
³⁴³ vgl. Möller, (2000).

³⁴⁴ vgl. Bellmann, L., (2002), S. 54L.

³⁴⁵ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, (2013), S. 6.

Kaptalbeteiligungen

Abbildung 42: Monetäre Mitarbeiterbeteiligung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an³⁴⁶

Mitarbeiterdarlehen sind eine Form der Kapitalbeteiligung, bei der Mitarbeitende dem Unternehmen Beteiligungskapital zur Verfügung stellen. Infolgedessen nehmen sie die Rolle von Fremdkapitalgebern an und werden zu Gläubigern des Unternehmens. Trotz dieser Kapitalbeteiligung erlangen die Mitarbeitenden keine Anteile am Unternehmen und sind demzufolge nicht mit Mitwirkungsrechten ausgestattet. Die den Mitarbeitenden ausgeschütteten Zinsen können vom Unternehmen als Betriebsausgaben geltend gemacht werden. Die steuerliche Behandlung variiert je nach Ausgestaltung des Darlehens, sei es als zinsfestes Darlehen oder als Darlehen mit erfolgsabhängigem Zinssatz. Im erstgenannten Fall entfällt der Abzug der Kapitalertragssteuer, während die Mitarbeitenden die Einkünfte aus dem Kapitalvermögen in der Einkommenssteuererklärung angeben müssen.

Sofern das Mitarbeiterkapital durch eine Versicherung oder Bürgschaft abgesichert ist, kann das Mitarbeiterdarlehen auch als staatlich geförderte Vermögenswirksame Leistung betrachtet werden. Diese Beteiligungsform ist für Unternehmen jeder Rechtsform anwendbar und wird durch § 488 BGB geregelt.

Besonders für kleine oder mittelständische Unternehmen eignet sich diese Art der Mitarbeiterbonifikation, da ihre Implementierung unkompliziert ist und das Unternehmen keine bedeutenden Einschränkungen befürchten muss.³⁴⁷

Mitarbeiteraktienoptionen sind nicht nur üblich für börsennotierte Unternehmen, sondern auch für nicht börsennotierte Unternehmen, die Vorzugsaktien ausgeben können. Diese Option ermöglicht es den Mitarbeitenden, Aktien des Unternehmens zu einem vergünstigten Preis zu erwerben und somit von der zukünftigen Wertsteigerung des Unternehmens zu profitieren, inkludieren jedoch kein Stimmrecht. Durch die Beteiligung über Aktien nehmen die Mitarbeitenden sämtliche aktientypischen Rechte und Pflichten, einschließlich des Rechts zur Teilnahme an der Hauptversammlung und möglicher Stimmrechte im Falle von Stammaktien. Die Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg erfolgt in Form der Ausschüttung von Dividenden. Jedoch sind Mitarbeiteraktien nicht nur mit Gewinnchancen verbunden, sondern bergen auch Risiken, da Aktien in der Regel nicht gegen Verluste abgesichert sind. Im Falle einer Insolvenz des Unternehmens besteht die Möglichkeit, dass die gesamte Einlage des Mitarbeitenden verloren geht, was Mitarbeiteraktienoptionen konjunkturellen Schwankungen unterwirft.

³⁴⁶ Sendel-Müller, Markus; Weckes, Marion (2016), S. 11.

³⁴⁷ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), S. 32-33.

Die Veräußerung von Aktien an Mitarbeitende wird im Grundsatz als geldwerter Vorteil betrachtet. Ein jährlicher Steuerfreibetrag gemäß § 3 Nr. 39 EstG ist vorgesehen. Ein Vorteil entsteht nur, wenn die Aktien zu einem vergünstigten Kurs an die Mitarbeiter ausgegeben werden. Die Höhe wird anhand der Differenz zum tatsächlichen Börsenwert berechnet. Gewinne aus der Aktiengesellschaft unterliegen der Abgeltungssteuer und werden vom Unternehmen abgeführt. Gleiches gilt für Gewinne aus der Veräußerung der Mitarbeiteraktien. Die Ausgabe der Aktienoptionen kann individuell geregelt sein, häufig in Verbindung mit einer bestimmten Betriebszugehörigkeit und -dauer.³⁴⁸

Die Beteiligung von Beschäftigten als **Gesellschafter in einer GmbH** ist eine Option, die den Mitarbeitenden Mitwirkungs- und Kontrollrechte einräumt. Diese Beteiligung ermöglicht den Beschäftigten nicht nur eine Gewinnbeteiligung, sondern auch eine Verlustbeteiligung. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass im Falle einer Insolvenz der GmbH der Verlust der Einlage droht. Die Beteiligung an GmbH-Anteilen erfordert eine notarielle Beurkundung, was mit erheblichem Verwaltungs- und Kostenaufwand verbunden ist. Aus diesem Grund eignet sich diese Form der Beteiligung nur in bestimmten Einzelfällen. Die steuerliche Behandlung von GmbH-Anteilen entspricht grundsätzlich denjenigen von Mitarbeiteraktienoptionen.³⁴⁹

Genussrechte stellen eine besondere Form der Mitarbeiterbeteiligung dar und nehmen eine Zwischenposition zwischen Eigen- und Fremdkapital ein, oft als Mezzanine-Kapital bezeichnet. Genussscheine sind Schuldverschreibungen eines Unternehmens. Mitarbeitende können Genussscheine kaufen und erhalten im Gegenzug Genussrechte. Sie haben am Ende der Laufzeit einen Anspruch auf Rückzahlung des investierten Kapitals. Im Vergleich zur Übertragung von Gesellschaftsanteilen gestaltet sich der Handel mit Genussscheinen wesentlich einfacher, weshalb sie besonders für kleinere Unternehmen eine attraktive Möglichkeit zur Kapitalbeschaffung darstellen. Aufgrund ihrer schuldrechtlichen Natur bieten Genussrechte eine hohe Gestaltungsfreiheit.

Die wesentlichen Aspekte, die in einer schuldrechtlichen Vereinbarung für Genussrechte geregelt werden müssen, sind die Festlegung des Zinssatzes oder anderer Vergütungsbestandteile, die Vertragslaufzeit sowie die Modalitäten für Kündigungen. Bei der Bilanzierung eines Genussrechts ist zu definieren, inwiefern das eingebrachte Kapital als Darlehen betrachtet wird oder vollwertiges Eigenkapital geschaffen wird. Um als Eigenkapital zu gelten, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein, darunter eine Mindestbindung des Kapitals von fünf Jahren, die Mitverantwortung des Genussrechtsinhaber am Gewinn und Verlust sowie eine nachrangige Bedienung im Falle einer Rückzahlung im Vergleich zu anderen Kreditforderungen.

Bei einer Unternehmensauflösung darf der Genussrechtsinhaber nicht bevorzugt behandelt werden im Vergleich zu Gesellschaftsanteil-Inhabern. Generell stehen dem Genussrechtsinhaber keine ordentlichen Kündigungsrechte zu. Obwohl die Verzinsung eines Genussrechts in der Regel höher ist als bei herkömmlichen Bankdarlehen, führt dies nicht zwangsläufig zu höheren Gesamtkosten der Finanzierung. Genussrechte, die bilanziell als Eigenkapital ausgewiesen werden, ermöglichen eine Optimierung der Bilanzstruktur, was sich positiv auf Bonität und Kreditkonditionen des Schuldners auswirkt. Steuerrechtlich wird ein Genussrecht üblicherweise als Fremdkapital beim Genussrechtemittenten behandelt, wobei Zinsen als gewinnmindernde Betriebsausgaben gelten.³⁵⁰

³⁴⁸ Ebd., S. 34-35.

³⁴⁹ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), S. 38.

³⁵⁰ vgl. IHK, (2023), abgerufen Januar 2023.

Die stille Beteiligung zeichnet sich durch die Möglichkeit aus, dass Mitarbeitende beim Erwerb zu stillen Gesellschaftern des Unternehmens werden. Im Gegensatz zu aktiven Gesellschaftern erhalten Mitarbeitende in der Regel keine Rechte und Pflichten, die mit einer aktiven Teilnahme am Gesellschaftsleben verbunden sind. Anders als bei anderen Formen der Beteiligung ist für die stille Beteiligung weder eine notarielle Beglaubigung noch eine Eintragung ins Handelsregister erforderlich. Die Mitwirkungs- und Kontrollrechte sind gesetzlich kaum geregelt und beschränken sich auf die Einsicht und Kontrolle des Jahresabschlusses.

Bei der stillen Beteiligung muss eine Gewinnbeteiligung explizit vereinbart werden, während eine Verlustbeteiligung in der Regel ausgeschlossen werden kann. Es ist wichtig zu beachten, dass eine stille Beteiligung in der Regel nicht vor den Folgen einer Insolvenz des Unternehmens schützt. Steuerrechtlich gelten Ausschüttungen an stille Beteiligungen als Betriebsausgaben. Auf der Seite des Gesellschafters werden diese Ausschüttungen als Einnahmen aus dem Kapitalvermögen betrachtet und entsprechend über die Einkommenssteuer versteuert.

Stille Beteiligungen eignen sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen, da sie unkompliziert sind und nur einen geringen Kapitaleinsatz seitens der Mitarbeitenden erfordern. Ein Nachteil besteht jedoch darin, dass eine Veräußerung oder eine Änderung der Rechtsform der stillen Beteiligung die Zustimmung aller Beteiligten erfordert.³⁵¹

Mitarbeitergesellschaften stellen eine spezielle Form der Mitarbeiterbeteiligung dar. In diesem Modell wird eine Beteiligungsgesellschaft ins Leben gerufen, die dann als Gesellschaftende oder stille Gesellschaftende in das Unternehmen eintritt. Innerhalb der Beteiligungsgesellschaft sammeln die Mitarbeitenden das Kapital, welches anschließend an das Unternehmen weitergeleitet wird. Da die Mitarbeitenden an der Beteiligungsgesellschaft und nicht direkt am Unternehmen beteiligt sind, werden die individuellen Rechte und Einflussmöglichkeiten der Mitarbeitenden erheblich eingeschränkt.

Die Gewinne des Unternehmens werden entsprechend der Beteiligungsgröße an die externe Gesellschaft weitergegeben, die diese wiederum an die beteiligten Mitarbeitenden ausschüttet. Zusätzlich zu dieser grundlegenden Funktion kann eine Beteiligungsgesellschaft auch weitere Ziele verfolgen, wie beispielsweise die Verpachtung von Maschinen oder Anlagengütern an das betreffende Unternehmen.

Steuerrechtlich sind etwaige Einkommen aus der Beteiligungsgesellschaft ebenfalls über die Einkommensteuer abzuführen. Es besteht auch die Möglichkeit, eine Förderung als vermögenswirksame Leistung zu erhalten. Mitarbeitergesellschaften bieten somit eine vielseitige Struktur für die Beteiligung von Mitarbeitenden an Unternehmensprozessen und ermöglichen gleichzeitig die Verfolgung unterschiedlicher wirtschaftlicher Ziele innerhalb der Beteiligungsgesellschaft.³⁵²

Sachleistungen

Jenseits von Kapitalbeteiligungen haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Mitarbeitenden durch verschiedene Sachleistungen zu unterstützen, die nicht monetärer Natur sind. Dazu gehören beispielsweise Gesundheitsprogramme und Wellnessleistungen wie das Sponsoring einer Fitness-Mitgliedschaft oder eines Gesundheits-Check-Ups. Auch Weiterbildungsprogramme wie berufsbegleitende Studiengänge oder Fortbildungen fallen in diesen Bereich.

³⁵¹ vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), S. 44-45.

³⁵² vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, (2013), S. 46-47.

Mitarbeiteranerkennungsprogramme ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich gegenseitig für gute Arbeit oder besondere Leistungen anzuerkennen. Dies kann in Form von Auszeichnungen, Zertifikaten oder kleinen Präsenten geschehen.

Durch **Mitarbeitergeschenke** und Sachleistungen können Unternehmen ihren Mitarbeitenden Bonifikationen in Form von Geschenken oder Leistungen wie Gutscheinen, Geschenkkörben oder technologischen Geräten anbieten.

Bildungs- und Weiterbildungsleistungen bieten Unternehmen die Möglichkeit, die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen, indem sie die Kosten für Kurse, Seminare oder Graduiertenprogramme übernehmen. Hierbei müssen die Weiterbildungsprogramme nicht ausschließlich auf branchenspezifische Inhalte beschränkt sein. Auch die Förderung von Sprachkursen oder Interessen der Mitarbeitenden wird als wertschätzende Maßnahme betrachtet, wobei der Nutzen für das Unternehmen auf andere Weise bewertet werden kann.

Renten- und Altersvorsorgeleistungen bieten Arbeitgebern die Möglichkeit, ihre Mitarbeitenden in Rentenpläne oder Pensionsfonds einzuschreiben oder finanziell zur Altersvorsorge beizutragen. Unternehmen können betriebliche Altersvorsorgepläne einführen, die den Mitarbeitenden zusätzliche Vorteile bieten. Die bAV kann verschiedene Formen annehmen, darunter Direktversicherungen, Pensionskassen oder Pensionsfonds.³⁵³

Vorteile

Mitarbeiterbonifikationen bieten den Mitarbeitenden eine Vielzahl von Vorteilen. Durch diese zusätzlichen finanziellen Anreize erhalten Mitarbeitende nicht nur eine Belohnung und Anerkennung für herausragende Leistungen, sondern werden auch zu höherer Motivation angeregt. Die klare Verbindung zwischen individueller Leistung und finanzieller Belohnung schafft deutliche Anreize, die Mitarbeitenden dazu veranlassen, sich verstärkt für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen.

Eine attraktive Vergütungspolitik, die Mitarbeiterbonifikationen einschließt, trägt dazu bei, talentierte Mitarbeitende anzuziehen und zu binden. Unternehmen, die großzügige Bonifikationsprogramme anbieten, werden oft als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Dies fördert nicht nur die Mitarbeiterbindung, sondern stärkt auch das Engagement der Belegschaft.

Mitarbeitende, die durch Bonifikationen belohnt werden, fühlen sich nicht nur wertgeschätzt, sondern erleben auch eine direkte Teilhabe am Unternehmenserfolg. Diese positive Erfahrung fördert die Mitarbeiterbindung und schafft ein gemeinsames Interesse zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen.

Insgesamt tragen Mitarbeiterbonifikationen nicht nur zu einer finanziellen Wertschätzung der Mitarbeitenden bei, sondern fördern auch die Motivation, Mitarbeiterbindung und eine positive Unternehmenskultur. Diese Belohnungsprogramme spielen eine entscheidende Rolle in der Mitarbeiterzufriedenheit und können langfristig die Produktivität steigern und den Unternehmenserfolg fördern.

³⁵³ Anrich und Kugler (2020), S. 45.

Risiken

Mitarbeiterbonifikationen können für Unternehmen und Mitarbeitende diverse Risiken in sich bergen. Für Unternehmen besteht zunächst das Risiko der finanziellen Belastung, wenn Bonifikationen nicht angemessen budgetiert oder kontrolliert werden. Hohe Kosten können die allgemeine Kostenstruktur beeinträchtigen. Falsch konzipierte Bonifikationssysteme können zudem zu Fehlanreizen führen, wenn die gesteckten Ziele nicht klar mit den langfristigen Unternehmenszielen verknüpft sind. Eine kurzfristige Gewinnmaximierung ohne Berücksichtigung der Langfristigkeit könnte die Folge sein. Ungerechtigkeiten oder mangelnde Transparenz bei der Vergabe von Bonifikationen können zudem zu Unzufriedenheit und Spannungen im Team führen. Zudem können Bonifikationen allein nicht ausreichen, um Mitarbeitende langfristig zu binden, wenn andere Aspekte wie berufliche Entwicklung oder Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur vernachlässigt werden.

Auf der Seite der Mitarbeitenden besteht das Risiko, sich unter Druck gesetzt zu fühlen, unrealistische Leistungsziele zu erreichen, um Bonifikationen zu erhalten. Dies könnte zu Überlastung und Stress führen, insbesondere wenn die Ziele nicht klar definiert oder schwer zu erreichen sind. Auch eine Verzögerung oder Intransparenz bei der Ausschüttung von Bonifikationen kann die Motivation beeinträchtigen und Frustration hervorrufen. Im Falle einer Unternehmensinsolvenz könnten Mitarbeitende Bonifikationen oder andere Leistungen verlieren, die oft nach Unternehmenserfolg oder finanzieller Leistung ausgerichtet sind. Zusätzlich könnte ein erheblicher Teil der Bonifikationen durch Steuern verloren gehen, wenn diese als Einkommen betrachtet werden.

Zusammenfassung

Bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden spielt eine kollaborative Strategie eine entscheidende Rolle für den Erfolg oder Misserfolg, insbesondere in Branchen mit starkem Wettbewerb um Fachkräfte. Diese Herausforderung betrifft vor allem mittelständische Unternehmen, die intensiv um hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkurrieren müssen. In vielen Branchen (insbesondere der Baubranche)³⁵⁴ wird erwartet, dass dieser Wettbewerb in Zukunft noch intensiver wird. Wenn Mitarbeitende aktiv am finanziellen Erfolg des Unternehmens beteiligt werden, steigt die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erheblich, was einen klaren Wettbewerbsvorteil verschafft.

³⁵⁴ vgl. KOFA (2023).

Arbeitspaket D – Validierung

Zielsetzung des Arbeitspaket D

Das Arbeitspaket umfasst die Validierung der im vorherigen Arbeitspaket C entwickelten Arbeitsmodule. Zu den Unternehmen, in denen die Validierung stattfinden soll, gehören sowohl Praxispartner als darüber hinaus weitere, am Projekt interessierte Unternehmen. Somit soll die Praxistauglichkeit einzelner Module auf die Probe gestellt werden und Rückschlüsse auf die Etablierung innerhalb der Unternehmen gezogen werden können.

Auswahl Unternehmen

Bei der Auswahl an Unternehmen zur Validierung sollte eine große Bandbreite an unterschiedlichen Unternehmensgrößen sowie -sparten abgedeckt werden. Weiterhin stellte die Bereitwilligkeit zur Unterstützung und Bereitstellung notwendiger Kapazitäten – in diesem Fall in Form von Mitarbeitenden – einen ausschlaggebenden Faktor dar. Aufgrund der großen positiven Resonanz im Zusammenhang mit der Expertenbefragung in Arbeitspaket B konnten jedoch für alle in Betracht gezogenen Arbeitsmodule passende Unternehmen gefunden werden. Die einzelnen Unternehmen und ihre Mitarbeiterdaten werden im Folgenden aufgrund des Datenschutzes allerdings anonym behandelt.

Vorbereitung – Grundlagen

Zur Validierung der Arbeitsmodule wurde, wie auch in den vorangegangenen Arbeitspaketen, eine Kombination aus Experteninterviews und Online-Umfragen eingesetzt. Die Online-Umfragen zu den jeweiligen Arbeitsmodulen wurden parallel zu den jeweiligen Validierungszeiträumen durchgeführt und inhaltlich mit den Experteninterviews abgestimmt. In den Umfragen wird die Kommunikation der Projektbeteiligten, das persönliche Empfinden sowie die Auswirkung auf das Privatleben während der Anwendung des Arbeitsmoduls abgefragt. Hier wurden ausschließlich graduelle Antwortskalen nach Likert verwendet [sehr positiv [fünf] – sehr negativ [eins]]. Dadurch können die persönlichen Einstellungen zu den einzelnen Themengebieten gemessen werden.³⁵⁵ Fragestellungen, die sich aus der Auswertung der Umfragen ergaben, konnten innerhalb der Experteninterviews ausführlicher besprochen werden.

Die Experteninterviews beschäftigen sich dabei ebenfalls abschnittsweise mit der Erfassung des Status Quo bzw. der Umstände vor Anwendung des Arbeitsmoduls. Folgend wurden die verschiedenen Kommunikationsebenen und Schnittstellen der Teilnehmenden während der Validierungsphase beleuchtet. Ein zentraler Punkt der Experteninterviews ist außerdem die Abfrage der persönlichen Befindlichkeiten, die vor und während der Anwendung eines Arbeitsmoduls aufgetreten sind. Dem schließt sich ebenfalls die Sicht auf das Privatleben und die übergeordnete Einschätzung der Work-Life-Balance an.

³⁵⁵ vgl. Baur und Blasius (2014), S. 604 f.

Abbildung 43: Zugrundeliegender Aufbau der Online-Fragebögen und Experteninterviews

A	STATUS QUO
B	RANDBEDINGUNGEN
C	KOMMUNIKATION UND SCHNITTSTELLEN
D	PERSÖNLICHES EMPFINDEN
E	AUSWIRKUNGEN AUF DAS PRIVATLEBEN

Quelle: eigene Darstellung

Vorbereitung – Planung

Die erarbeiteten Validierungskonzepte wurden in den einzelnen Unternehmen mittels Videokonferenzen den jeweiligen Geschäftsleitungen unterbreitet und anhand einer Präsentation und einer Übersicht zum Validierungskonzept vorgestellt. Nach Abstimmung der Validierungsschwerpunkte und möglichen Ausprägungen wurden dem Projekt geeignete Mitarbeitende zur Verfügung gestellt. Auch hier wurde der Kontakt zunächst über Zoom hergestellt und das entsprechende Konzept vorgestellt.

Abbildung 44: Übersicht des Validierungskonzepts zum Arbeitsmodul Arbeitszeitverteilung



Quelle: eigene Darstellung

Nachdem die Mitarbeitenden über die Ausprägung und den Umfang des Arbeitsmoduls in Kenntnis gesetzt wurden, wurde gemeinsam ein Start des Validierungszeitraums vereinbart. Die Datenerhebung lief dabei bei allen Arbeitsmodellen gleich ab. Nach Beginn der Validierung wurden periodische Online-Umfragen durchgeführt, die sich über den gesamten Zeitraum erstreckten. Abschließend fanden die Experteninterviews statt, welche anhand eines Leitfadens durchgeführt wurden.

Anwendung

Zur Anwendung der Online-Umfragen wurde, wie auch zuvor, das Umfragetool LimeSurvey genutzt. Eine zweiwöchentliche Einladung zur Teilnahme an der Umfrage wurde automatisch an die Teilnehmenden versendet, welche dann in einem Zeitraum von einer Woche die Möglichkeit hatten, die Umfrage zu

beantworten. Die Auswertung der Umfragedaten fand laufend zur Validierung statt, sodass die entsprechenden Daten ebenfalls zweiwöchentlich antizyklisch erhoben und exportiert wurden. Die abschließende Analyse wurde über die Auswertung der Daten mittels Excel vorgenommen.

Die Experteninterviews wurden im Rahmen von Zoom-Meetings einzeln durchgeführt. Die Interviews sind für die leichtere Analyse aufgezeichnet und transkribiert worden und werden in den Anlagen D1 – D4 in einer Auswertungstabelle vereinfacht dargestellt. Zu Beginn der Analyse wurden die inhaltlich relevanten Textstellen der Interviews paraphrasiert und anschließend innerhalb einer Auswertungsmatrix generalisiert. Abschluss bildet die Zusammenstellung der Aussagen aller Teilnehmer inklusive der Rücküberprüfung des Ausgangsmaterials.³⁵⁶

Validierung des Arbeitsmoduls „Arbeitszeiterfassung“

Das Arbeitsmodul „Arbeitszeiterfassung“ wurde über Experteninterviews mit Mitarbeitenden eines Unternehmens getätigt, die eine genaue Arbeitszeiterfassung einsetzen. Hierbei wurden drei Mitarbeitende zu den Randbedingungen und dem persönlichen Empfinden ihres Arbeitszeiterfassungssystems befragt. Im Weiteren teilte sich das Interview in die folgenden Abschnitte:

- Allgemeines
- Persönliches Empfinden
- Chancen und Risiken
- Fragen an den Interviewteilnehmenden

Im ersten Abschnitt wurden die allgemeinen Randbedingungen der Arbeitszeiterfassung sowie die Zeiten und Arbeitsinhalte erfasst. Im Weiteren sollte ein typischer Arbeitsalltag der Experten geschildert werden. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit der subjektiven Wahrnehmung der Teilnehmenden zum Flexibilisierungsgrad und der Zufriedenheit sowie Störfaktoren der Arbeitszeiterfassung. Im Abschnitt „Chancen und Risiken“ hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, auf die positiven und negativen Aspekte des Arbeitsmoduls näher einzugehen. Das Interview wurde mit der Erhebung von personenbezogenen Daten und der Freizeitgestaltung beendet.

Auswertung der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden im Januar 2023 durchgeführt. Bei allen Teilnehmenden lag die gleiche Art der Arbeitszeiterfassung vor. Diese kann sowohl digital, bei der Arbeit im Büro erfasst, oder kann im Nachgang immer einen Tag später auch manuell eingetragen werden. Insbesondere bei der Nutzung von Homeoffice oder Auswärtsterminen wird letztere Methode genutzt. Plus- oder Minus-Stunden können über ein Kurzzeitkonto festgehalten werden und je nach Bedarf flexibel wieder abgebaut oder nachgeholt werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Stunden aus dem Kurzzeitkonto in ein Langzeitkonto von bis zu drei Jahren zu überführen, um damit längere Auszeiten nehmen zu können. In der Erfassung werden die Zustände: Kommen, Gehen, Sonderpause und Reisetätigkeiten berücksichtigt. Gesetzliche Pausen und Ruhezeiten werden automatisch vom System verbucht. Genaue Beschreibungen der Tätigkeiten müssen von den Mitarbeitenden nicht angefertigt werden, dies ist nur nötig, wenn mehrere Projekte bearbeitet werden und eine interne Verrechnung stattfindet. Für die Flexibilität der Tagesgestaltung geben die befragten Experten jeweils eine volle Punktzahl (6/6). Es sind zwar Kernarbeitszeiten vorgegeben, diese sind jedoch kurz gehalten und auch nicht in allen Fällen. Insgesamt fühlen sich die Mitarbeitenden durch die Arbeitszeiterfassung nicht eingeschränkt, eher flexibler als zuvor. Im Vergleich zur zuvor geltenden Vertrauensarbeitszeit empfinden die Mitarbeitenden durch eine

³⁵⁶ Mayring (2010b), S. 68.

Zeiterfassung eher eine Entlastung und weisen in dem Kontext auch darauf hin, dass die Selbstorganisation bei einer begrenzten Arbeitszeit wichtiger ist. Ebenfalls führe dies zu einem realistischeren Arbeitspensum, da erledigte Aufgaben direkt mit der Arbeitszeit korrelieren. Privaten und familiären Verpflichtungen können die Mitarbeitenden ebenfalls nachkommen. Bei der Frage nach dem Gerechtigkeitsempfinden sind sich die Teilnehmenden uneins. Zum einen wird es durchaus als gerechter empfunden, wenn die geleistete Arbeitszeit dokumentiert wird, sodass zusätzliche Leistung auch monetär bzw. durch einen Freizeitausgleich honoriert wird. Auf der anderen Seite wird festgestellt, dass nicht alle Mitarbeitenden gleich effizient sind, sodass nie eine vollständige Gerechtigkeit herrschen kann. Eine höhere Wertschätzung empfanden die Teilnehmenden durch die Arbeitszeiterfassung nicht. Störfaktoren wurden in der Zeiterfassungssoftware identifiziert. Diese erlaubt das Eintragen von geleisteten Arbeitsstunden in der Zeiterfassung erst am nächsten Arbeitstag, hier könnte das System benutzerfreundlicher gestaltet werden. Die Work-Life-Balance empfinden die Experten als gut bis sehr gut. Es konnte zudem festgestellt werden, dass der Workload durch den begrenzten Zeitrahmen effizienter abgearbeitet wird. Die Wichtigkeit der Selbstorganisation wurde in diesem Zusammenhang hervorgehoben. Abschließend wurden die Teilnehmenden befragt, ob sie eine Arbeitszeiterfassung in anderen Unternehmen und Bereichen der Bauleitung für möglich hielten. Die Experten bejahten dies, auch wenn die Erfassung mitunter aufwändig werden könnte, wenn mehrere Projekte gleichzeitig betreut werden. Probleme anderer Art konnten nicht festgestellt werden. Ebenfalls wurde die Möglichkeit einer genaueren Nachkalkulation der tatsächlichen Baustellengemeinkosten durch eine Arbeitszeiterfassung erwähnt. Dadurch könnten Bauunternehmen die kalkulatorischen Kosten ihrer Mitarbeitenden besser bei Ausschreibungen berücksichtigen.

Es ist festzuhalten, dass die Nutzung des Arbeitsmoduls „Arbeitszeiterfassung“ im Tätigkeitsfeld der Bauleitung je nach Ausprägung Vor- und Nachteile bietet. Vorteile ergeben sich für die Mitarbeitenden, wenn die Arbeitszeit flexibel einteilbar ist. Dadurch kann der Tagesablauf individuell geplant werden. Unternehmensseitig können wiederum Kernarbeitszeiten festgelegt werden, um eine entsprechende Erreichbarkeit der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Eine Erfassung der Arbeitszeit bedeutet auch, dass eine erhöhte Anforderung an die Selbstorganisation der Mitarbeitenden gestellt wird. Die tägliche Arbeitsbelastung muss in der gegebenen Zeit abgearbeitet werden, da sonst zu viele Überstunden entstehen. Die Arbeitszeiterfassung kann hier den Mitarbeitenden und auch den Unternehmen als Indikator dienen, ob die Arbeitsbelastung zu hoch ist. Auch hier können gezielte Schulungen der Mitarbeitenden zur Selbstorganisation und Zeitmanagement zielführend sein. Ebenfalls können die erfassten realen Arbeitszeiten bei der Nachkalkulation des Bauunternehmens eingesetzt werden, um die tatsächlichen Personalkosten zu ermitteln und so genauere Kalkulationen zu erstellen. Nachteilig kann die Erfassung der Arbeitszeit durch ein ungenaues oder starres System wie in den vorliegenden Fällen gesehen werden. Im Idealfall erfolgt die Zeiterfassung automatisch oder kann möglichst benutzerfreundlich und flexibel direkt bearbeitet werden. Abschließend kann damit festgehalten werden, dass das Arbeitsmodul „Arbeitszeiterfassung“ im Tätigkeitsfeld Bauleitung anwendbar ist. Die geführten Experteninterviews haben gezeigt, dass sich die Mitarbeitenden durch ein Zeiterfassungssystem weder eingeschränkt fühlen noch die Work-Life-Balance sinkt.

Validierung des Arbeitsmoduls „Homeoffice“

Die Validierung des Arbeitsmoduls Homeoffice fand nach entsprechender Abstimmung von Anfang November 2022 über einen Zeitraum von zwei Monaten statt. Beteiligt wurden im Fall des Arbeitsmoduls „Homeoffice“ drei Mitarbeitende. Diese nutzen in jeweils unterschiedlichen Ausprägungen die Arbeit im Homeoffice. Ein*e Mitarbeitende*r nutzte jeweils einen bis zwei Tage im Homeoffice, während ein*e weitere*r Mitarbeiter*in grundsätzlich seine*ihre gesamte Arbeitszeit im Homeoffice verbrachte und nur, wenn es die Umstände verlangten, Besuche auf der Baustelle oder in der Niederlassung wahrnahm. Eine weitere Person sparte die entsprechenden Homeoffice-Tage über einen Zeitraum von zwei Präsenz-Wochen auf der Baustelle an und verbrachte dann eine gesamte Arbeitswoche im Homeoffice. Die

Befragung der Mitarbeitenden fand jeweils in Abständen von 14 Tagen über die Beantwortung einer Online-Umfrage statt. Nach Abschluss des Validierungszeitraums wurden zusätzliche Experteninterviews über den Validierungszeitraum und die Zeit vor Einsatz des Arbeitsmoduls geführt. Hierbei wurden die folgenden Themenblöcke beleuchtet:

- Rückblick auf die Zeit vor dem Homeoffice
- Kommunikation mit den Projektbeteiligten
- Rahmenbedingungen der Homeoffice-Arbeit
- Persönliches Empfinden
- Auswirkungen auf das Privatleben
- Fragen an den Interviewteilnehmenden

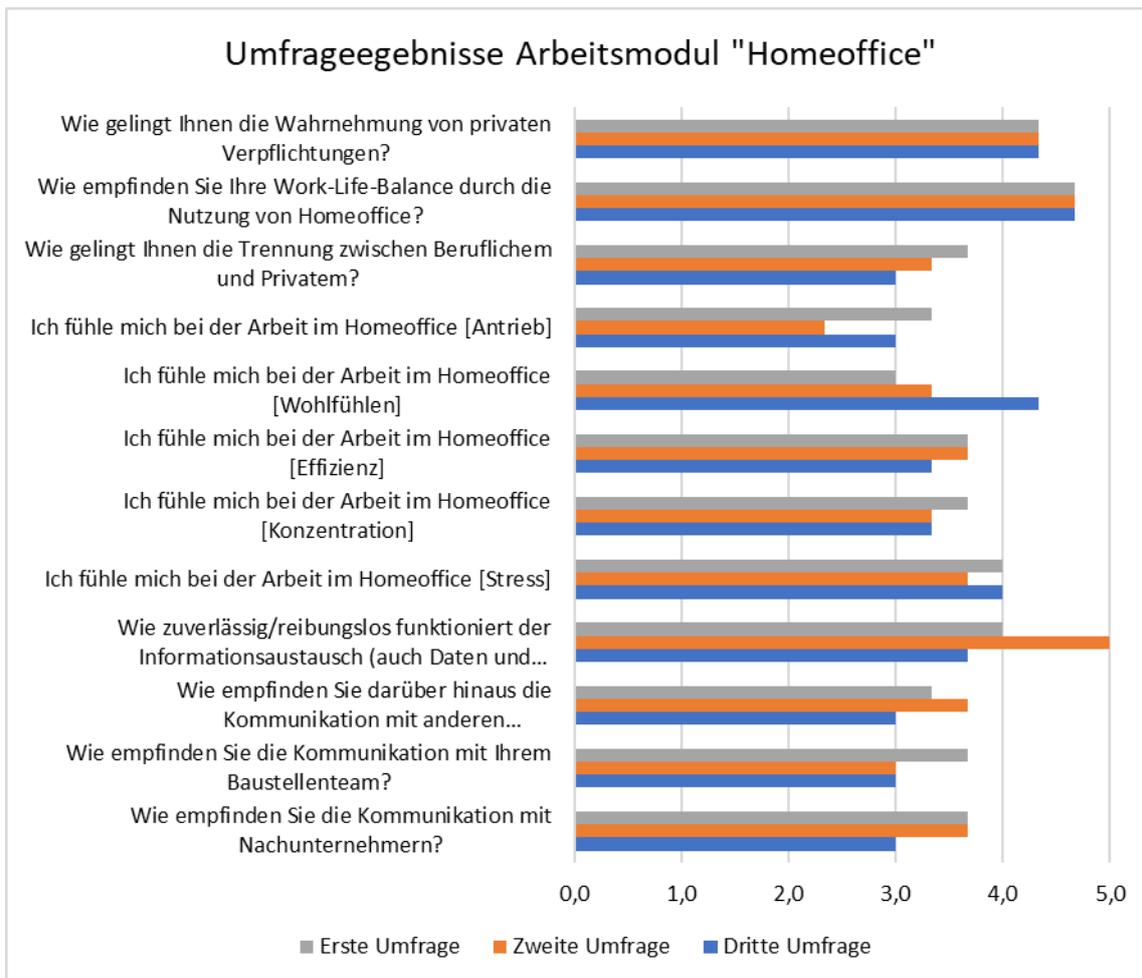
Der erste Abschnitt befasste sich dabei mit einem Rückblick über die Arbeitsumstände vor Einführung des Homeoffice. Die Kommunikation mit den Projektbeteiligten aus dem Homeoffice hinaus wurde danach näher beleuchtet. Im dritten Abschnitt des Interviews wurden die Rahmenbedingungen und näheren Umstände erfragt, unter denen die Mitarbeitenden ihren Homeoffice-Alltag bewältigten. Das Themenfeld „Persönliches Empfinden“ beschäftigte sich im Weiteren mit dem subjektiven und emotionalen Empfinden der Mitarbeitenden durch die Arbeit im Homeoffice. Im vorletzten Abschnitt wurden mögliche Auswirkungen auf das Privatleben und das soziale Umfeld besprochen. Das Interview mündete in allgemeinen Fragen zu den Interviewteilnehmenden.

Auswertung der Online-Fragebögen

Die Entwicklung der Empfindungen der befragten Teilnehmenden wurde ebenfalls während des Validierungszeitraums in einem Turnus von 14 Tagen festgehalten. Dabei wurde die Form einer Online-Umfrage genutzt.

Die Kommunikation mit den Nachunternehmern empfanden die Teilnehmenden zum Start der Validierungsphase als neutral, dieses Empfinden verbesserte sich leicht zum Ende des Validierungszeitpunktes hin. Dasselbe konnte auch für die Kommunikation des Baustellenteams und anderen Projektbeteiligten untereinander festgestellt werden. Der Datenaustausch von Dokumenten und Dateien wurde zu Beginn des Validierungszeitraumes als gut befunden. In der zweiten Befragung änderte sich die Einschätzung erheblich, und der Datenaustausch unter den Projektbeteiligten wurde als sehr zufriedenstellend verortet. Über den gesamten Zeitraum der Validierung fühlten sich die Teilnehmenden durch die Nutzung des Homeoffice entspannt bis sehr entspannt. Die Arbeitsweise wurde als konzentriert empfunden und konnte sich leicht zum Ende hin steigern. Auffallend ist ein Ausreißer eines Teilnehmenden, der beim Punkt Konzentrationsvermögen eine eher geringere Konzentrationsfähigkeit im Homeoffice angab. Ebenfalls fühlte sich diese Person entsprechend ineffizienter. Ein geringer Antrieb und eine Problematik bei der Trennung von Privatem und beruflichen Verpflichtungen zu Anfang der Validierung konnte hier auch den Ergebnissen entnommen werden. Trotz dieser Ergebnisse wurde die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Work-Life-Balance als sehr positiv eingeschätzt. Die anderen Teilnehmenden empfanden die zuletzt genannten Themengebiete durchweg als positiv bis sehr positiv. Die Wahrnehmung privater Verpflichtungen im Kontext des Homeoffice wurde von zwei der drei Teilnehmenden als sehr positiv und einem Teilnehmenden als neutral angesehen.

Abbildung 45: Online-Umfrage Arbeitsmodul „Homeoffice“



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung, Skala von 1-6 mit 1= sehr negativ und 6= sehr positiv

Auswertung der Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden abschließend mit allen Teilnehmenden der Validierung durchgeführt. Die Experten haben ein Durchschnittsalter von 42 Jahren, und es sind sowohl weibliche als auch männliche Mitarbeitende vertreten. Wie bereits beschrieben, findet die Anwendung des Arbeitsmoduls „Homeoffice“ in unterschiedlichen Ausprägungen statt. Die Teilnehmenden sind alle liiert oder verheiratet. Kinder leben bei einem Teilnehmenden mit im Haushalt.

Vor der Anwendung der Homeoffice-Regelung bestand der Alltag der Teilnehmenden aus einer Kombination von Aufenthalten sowohl auf den Baustellen als auch im Büro. Eine erhöhte Reisetätigkeit und ein wechselnder Arbeitsplatz war schon immer Teil der Tätigkeiten eines*r Bauleitenden. Private Verpflichtungen wurden jeweils in Absprache mit dem Vorgesetzten wahrgenommen oder um die Anforderungen des Projektes herum organisiert. Die Möglichkeiten von mobilem Arbeiten wurden schon vor der Einführung einer Homeoffice-Regelung wahrgenommen, da die Bauleitung durch terminliche und projektspezifische Verpflichtungen hohen Reisetätigkeiten unterliegen kann. Auch das Arbeiten von zu Hause aus wurde von einem Teilnehmenden schon zusätzlich zur normalen Arbeitszeit genutzt, um aufgeschobene Aufgaben abzuarbeiten. Die Einführung des Arbeitsmoduls konnten sich die Teilnehmenden einvernehmlich schon früher vorstellen, hierbei wurde der Digitalisierungsfaktor der letzten Jahrzehnte hervorgehoben, da hierdurch der Zugriff auf firmeninterne Daten von überall aus möglich wurde. Die Einführung scheiterte hierbei aufgrund des Widerstandes der Unternehmen.

Nachdem die Fragen zum Zustand vor dem Validierungszeitraum beantwortet wurden, befasste sich das Interview im nächsten Abschnitt umfassend mit dem derzeitigen Arbeitsumfeld.

Die Kommunikation im Homeoffice fand während des Validierungszeitraums durch Videokonferenzen, Chatapplikationen und Telefonaten sowie E-Mails statt. Dabei schwankt die Verteilung je nach Teilnehmenden zwischen einem komplett ausgeglichenen Verhältnis bis zu einer Präferenz von Videokonferenzen von bis zu 80 Prozent für interne Abstimmungen. Zuvor fanden Absprachen vor allem Face-to-Face oder per E-Mail und Telefon statt. Abstimmungsschwierigkeiten wurden von den Experten mit der Ausnahme von technischen Schwierigkeiten nicht wahrgenommen. Insgesamt traten diese auch selten auf, dabei konnte ein leichter Unterschied zwischen der internen und externen Kommunikation festgestellt werden. Dadurch, dass die firmeninterne Nutzung von Programmen standardisiert war und alle Mitarbeitenden über denselben Kenntnisstand zur Nutzung der Programme verfügten, kam es häufiger vor, dass bei der Kommunikation mit externen Projektbeteiligten durch die Nutzung fremder Software Probleme technischer Art auftraten. Ein Unterschied zwischen jüngeren und älteren Beteiligten hinsichtlich der Kompetenz zur Nutzung digitaler Medien konnte bestenfalls in geringem Maße oder zu Beginn der Einführung des Homeoffice festgestellt werden.

Die Bauleitungsaufgaben wurden innerhalb des Validierungszeitraums in zwei Fällen in operative und administrative Tätigkeiten aufgeteilt. Operative Tätigkeiten wurden weiterhin vor Ort auf der Baustelle ausgeübt, während Tätigkeiten administrativer Art in das Homeoffice verschoben wurden. Bei Teilnehmenden, die 100 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice verbrachte, fand analog keine Aufteilung oder Priorisierung statt. Insgesamt wurde festgestellt, dass das Arbeiten im Homeoffice vor allem für Fleißarbeiten, beispielsweise die Rechnungsprüfung, das Berichtswesen oder die Ausschreibung genutzt werden kann. Baubesprechungen oder das Abstimmen von individuellen Lösungen bei Problemen auf der Baustelle können nach wie vor nur vor Ort erfolgen. Die interne Kommunikation des Baustellenteams sowie der Projektbeteiligten hat sich nach Aussage der Experten verbessert. Durch das Führen von Telefonaten und Videokonferenzen kommt es zu weniger Smalltalk, und alle Beteiligten sind explizit an der Lösung des anstehenden Themengebietes interessiert. Als negativer Punkte wurde der teilweise fehlende persönliche Austausch und Kontakt zu den Kollegen angemerkt. Private Informationen werden weniger ausgetauscht und man „[...] bekommt im Allgemeinen weniger von den Kollegen mit.“ Die Ausstattung und Räumlichkeiten des Homeoffice-Arbeitsplatzes gestaltete sich im Falle der Experten identisch. Alle besaßen einen gesonderten Raum, eine vollständige Büroausstattung und die entsprechende EDV-Anbindung an das Unternehmen. Dabei wurden die Kosten für die Beschaffung der Büroausstattung vollständig vom Unternehmen übernommen. Ein Teilnehmender gab an, bis vor kurzem noch am Küchentisch gearbeitet zu haben und nun einen zusätzlichen Raum als Büro umfunktioniert zu haben. Weitere Störfaktoren wie unpassendes Klima, Lärm oder Störungen durch das private Umfeld konnten im Falle der Experten nicht festgestellt werden, vielmehr wurden diese Störfaktoren der Arbeit auf der Baustelle zugeordnet. Insgesamt wurde auf einer Skala von eins bis fünf eine Zufriedenheit mit dem Homeoffice-Arbeitsplatz von sechs respektive fünf erhoben.

Reaktionen von Nachunternehmern auf die Arbeit im Homeoffice gab es nur gleichgültiger und akzeptierender Natur. In einem Fall wurde leichter Neid empfunden. Die Konzentration und Produktivität nahmen im Fall von zwei Experten im Homeoffice deutlich zu. Durch die nicht vorhandene Ablenkung konnten sich die Teilnehmenden besser auf ihre anstehenden Aufgaben konzentrieren und diese strukturiert abarbeiten. Ein Teilnehmender beichtete hingegen von Konzentrationsschwächen und Antriebslosigkeit, da „[...] nicht genug Druck von außen“ herrsche. Gesundheitlich positive Effekte zeigten sich bei allen Teilnehmenden durch die geringeren Reisetätigkeiten, da dadurch die Mitarbeitenden die zusätzliche Zeit dazu nutzten, sich besser zu ernähren, mehr Fitness zu betreiben und mehr Zeit für sich selbst zu investieren. Die Work-Life-Balance wurde in diesem Zuge von leicht positiver Veränderung bis deutlich positiver empfunden. Aufgaben im privaten Umfeld, die oft erst nach Feierabend erledigt werden konnten, konnten im Homeoffice flexibel neben der Arbeitszeit oder in einer Pause erledigt werden. Die reelle Arbeitszeit veränderte sich nach Einschätzung der Experten unterschiedlich.

In einem Fall blieb die Arbeitszeit gleich, nur die Fahrzeiten wurden eingespart, in einem weiteren Fall wurde aufgrund eines „schlechten Gewissens“ länger als üblich gearbeitet. Eine weitere Möglichkeit stellte die Verschiebung der Arbeitszeit in die späteren Abendstunden dar, wenn mittags eine längere Pause genutzt wurde, um privaten Angelegenheiten nachzugehen. Das Arbeitspensum blieb allerdings gleich. Die Gesamtzufriedenheit mit dem Homeoffice-Arbeitsplatz konnte durch alle Teilnehmenden eindeutig bestätigt werden.

Der letzte Teil des Interviews beschäftigte sich mit den Chancen und Problemen, die im Arbeitsmodul „Homeoffice“ gesehen wurden. Insgesamt wurde das Modul als Bereicherung empfunden, da ein konzentriertes Arbeiten besser möglich war und auch private Termine und Verpflichtungen besser in Einklang mit dem Beruf gebracht werden konnten. Auch der Wegfall von Fahrzeiten kann zu einer Entlastung führen. Als negative Faktoren wurden die fehlende Nähe zu Arbeitskollegen gesehen sowie die nötige Selbstdisziplin und Zeiteinteilung, die nötig war, um selbstbestimmt zu arbeiten. Alle Experten halten darüber hinaus das Arbeitsmodul für zukunftsfähig und auch sinnvoll in der Bauleitung. Als Verbesserungen wurden die bessere steuerliche Absetzbarkeit eingebracht sowie die Verschlankung der Ablageformen und effizientere Datenübertragung innerhalb und zwischen den Unternehmen.

Die Betrachtung des Arbeitsmoduls „Homeoffice“ über die online durchgeführten Umfragen und die abschließende Befragung der Teilnehmenden hat verschiedene Erkenntnisse über die Ausübung des Arbeitsmoduls zu Tage gebracht. Es kann festgehalten werden, dass in den untersuchten Fällen die Effizienz und Produktivität im Homeoffice steigen kann, wenn die geeigneten Rahmenbedingungen hergestellt werden. Ebenfalls ist es wichtig, das Zeitmanagement der Mitarbeitenden in Vorbereitung auf die Arbeit im Homeoffice näher zu betrachten und ggf. den Mitarbeitenden Hilfestellungen durch Schulungen oder Beratungen zur Verfügung zu stellen. Das Vorhandensein eines adäquaten Arbeitsplatzes hat ebenfalls Einfluss auf die erfolgreiche Nutzung des Arbeitsmoduls. Das Experteninterview hat gezeigt, dass die Effizienz und Motivation eines*r Teilnehmenden nach der Herrichtung eines gesonderten Arbeitszimmers immens gestiegen ist. Als weitere Effekte des Homeoffice können die höhere Flexibilität, auf private Verpflichtungen einzugehen sowie der Wegfall von Wegzeiten genannt werden, die sich positiv auf die Gestaltung des restlichen Tages auswirken. Durch den Wegfall der Wegzeiten gewinnen die Mitarbeitenden effektiv an Freizeit und berichteten von einer gesünderen Ernährung und der Möglichkeit, sportlichen Betätigungen nachzugehen. Ein direkter Gesundheits-Benefit kann somit auch abgeleitet werden. Als negativen Effekt kann eine fehlende zwischenmenschliche Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander angesehen werden. Die Arbeitszeiten haben sich durch den Einsatz des Homeoffice nicht verringert, bestimmte Arbeiten können effizienter durchgeführt werden, da störende Umwelteinflüsse wie beispielsweise Lärm und Störungen durch Nachunternehmer ausblieben. Die Flexibilität der Mitarbeitenden erhöht sich jedoch signifikant. Pausen können genutzt werden, um privaten Terminen nachzugehen, ebenfalls können Arbeitszeiten in den Nachmittag oder den Abend gelegt werden. Eine klare Verbesserung der Work-Life-Balance konnte durch alle Teilnehmenden bestätigt werden, wenn auch die Gesamtzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz in manchen Fällen nur leicht stieg. Aus Unternehmenssicht ergeben sich neben der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und Mitarbeiterzufriedenheit noch weitere Vorteile. Durch die Nutzung der privaten Räumlichkeiten der Mitarbeitenden müssen weniger Büroflächen vorgehalten werden, die Baustelleneinrichtung kann ggf. ebenfalls schlanker gestaltet werden. Im Gegenzug müssen höhere Kosten für eine zusätzliche Arbeitsausstattung in Kauf genommen werden sowie die Kontrolle über die Arbeitszeitgestaltung der Mitarbeitenden teilweise aufgegeben werden. Dabei können verschiedene Ausprägungen genutzt werden, die für das entsprechende Unternehmen passend sind. Die Festlegung fester Kernarbeitszeiten oder das Einrichten eines festen Kontingents an Homeoffice-Tagen pro Woche oder Monat ist dabei eine Option.

Abschließend kann festgehalten werden, dass das Arbeitsmodul „Homeoffice“ im Tätigkeitsfeld der Bauleitung in verschiedenen Ausprägungen Anwendung finden kann. Insbesondere das breite Aufgabenspektrum, welches auch konzentrierte Arbeitsphasen voraussetzt, begünstigt die Anwendung

des Arbeitsmoduls. Die höhere Flexibilität und der Wegfall von Wegzeiten bedeutet mehr Freizeit und bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihren Tag deutlich individueller zu gestalten und auch privaten Verpflichtungen und Hobbies besser nachzugehen. Insgesamt kann bei korrekter Anwendung und entsprechender Schulung der Mitarbeitenden beim Einsatz des Arbeitsmoduls „Homeoffice“ von einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten ausgegangen werden.

Validierung des Arbeitsmoduls „Jobsharing“

Das Jobsharing ermöglicht Bauleitenden durch die Arbeitsplatzteilung eine Flexibilisierung ihrer persönlichen Arbeitszeit. Dadurch ergibt sich vor allem für Erwerbstätige in verschiedenen Lebensphasen eine Attraktivitätssteigerung des Berufsfeldes durch die verbesserte Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Für Arbeitgebende steigert es die Attraktivität des eigenen Unternehmens für unterschiedliche Zielgruppen und reduziert die Fehlzeiten der eigenen Beschäftigten. Der Validierungszeitraum für das Arbeitsmodul Jobsharing erstreckte sich jeweils über sechs Wochen je Jobsharer-Gruppe. Insgesamt fand die Datenerhebung von Oktober bis Dezember 2022 statt. Im Rahmen der geführten Experteninterviews aus Arbeitspaket B hat sich ein Unternehmen bereits im Vorfeld für die Validierung des Arbeitsmoduls bereiterklärt, sodass wir kurzerhand auf eine Ressource außerhalb unserer Praxispartner zurückgreifen konnten. Dieses stellte uns im Rahmen seiner Möglichkeiten zwei Baustellenteams mit jeweils zwei Bauleitenden für die Validierung zur Verfügung. Somit ergibt sich für die Ergebnisse ein breiteres Spektrum an Informationen, die Aussagen bekräftigen oder auch widerlegen können. Bei der Umsetzung des Jobsharings wurden den Teilnehmenden verschiedene Möglichkeiten zur Ausgestaltung vorgestellt. So wäre es beispielsweise denkbar gewesen, dass beide Parteien ihre Fünf-Tage-Woche zu gleichen Teilen untereinander aufteilen. Eine weitere Möglichkeit bestand darin, dass das Jobsharer-Paar eine Vier-Tage-Woche etabliert und jeweils ein*e Teilnehmende*r die Fehlzeit der*s anderen auffängt. Ebenso wurde frei zur Wahl gestellt, ob die Teilnehmenden lediglich einen halben, einen ganzen oder sogar mehrere Tage am Stück eine Auszeit in Anspruch nehmen. Im Endeffekt wurden den Probanden die Ausgestaltung der Arbeitszeitaufteilung sowie die Anzahl der Arbeitsstunden pro Woche offengelassen. Zu Beginn erfolgte ein kurzes Kick-Off-Meeting mit den Probanden, in denen das Vorhaben und Vorgehen kurz erläutert wurde. Hieran anschließend begann der eigentliche Validierungszeitraum, in dem sich die Bauleitenden untereinander ihre Arbeitszeit und freien Tage bzw. Stunden aufteilen konnten. Mittels einer 14-tägig stattfindenden Befragung sollten Rückschlüsse auf mögliche Veränderungen während des Vorhabens gewonnen werden. Hierbei wurden unter anderem das Verhältnis zum Tandempartner, der Umgang mit internen und externen Kunden sowie die eigene Zufriedenheit abgefragt. Zum Abschluss der Validierung fanden Experteninterviews mit jedem*r einzelnen Teilnehmenden statt, um ein vollumfängliches Resümee ziehen zu können. Folgende Themenblöcke wurden dabei näher beleuchtet:

- Zusammenarbeit mit dem Tandempartner
- Kommunikation mit den Projektbeteiligten
- Persönliches Empfinden
- Chancen und Risiken
- Fragen an den Interviewteilnehmenden

Im ersten Block wurde dabei neben der eigentlichen Kommunikation und dem Austausch untereinander der Fokus auf die Hintergründe der Arbeit gelegt, inwiefern die Arbeitsaufteilung stattgefunden hat oder Veränderungen in der Zusammenarbeit. Im zweiten Teil wurde das Augenmerk auf den Austausch mit weiteren, internen sowie externen Projektbeteiligten gelegt. Beim persönlichen Befinden wurden unter anderem Rückfragen zur Work-Life-Balance sowie dem gesundheitlichen Empfinden gestellt, bevor auf

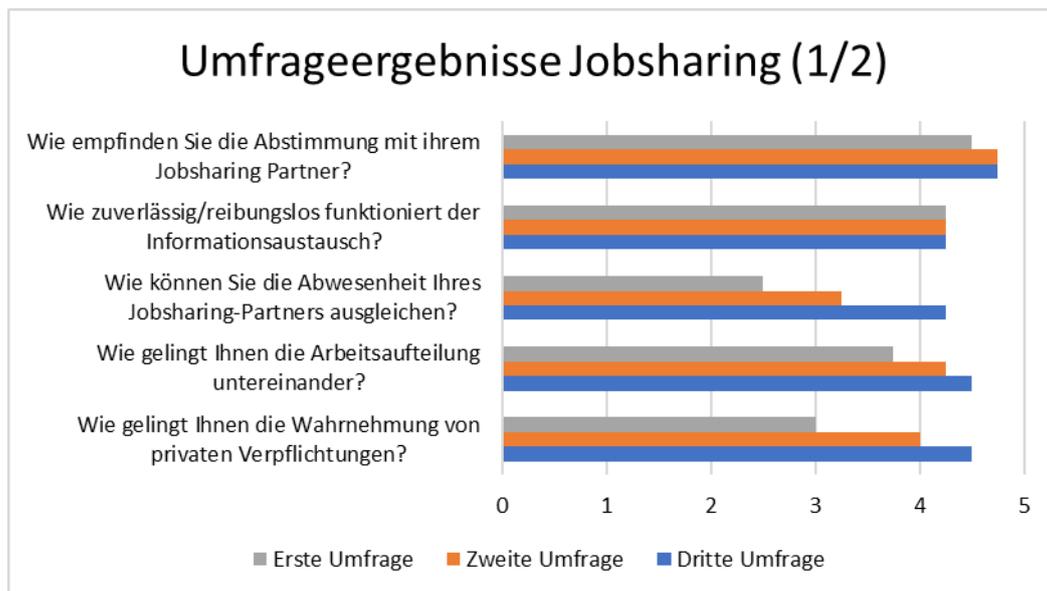
die Chancen und Risiken des Arbeitsmoduls aus Sicht der Teilnehmenden eingegangen wurde. Zum Schluss wurden allgemeine Fragen vom jeweiligen Interviewteilnehmenden beantwortet.

Auswertung der Online-Umfrage

Eine mögliche Entwicklung der Empfindungen während des Validierungszeitraumes sollte mittels eines vierzehntägigen Fragebogens ermittelt werden. Die Abfragen erfolgten mithilfe einer Zahlenskala, wobei „eins“ für sehr schlecht und „fünf“ für sehr gut steht.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit und Abstimmung innerhalb des Baustellenteams ist bereits zu Beginn der Validierung erkennbar, dass diese bereits in der Vergangenheit sehr gut funktioniert hat und sich im Laufe des Projektes noch weiter verbessert. Gleiches Bild zeigt sich im Informationsfluss innerhalb des Jobsharer-Paares; dieser hat sich im Laufe der Validierung nicht verändert und verlief auf einem sehr hohen Niveau. In Bezug auf die Vertretung bei Abwesenheit des Tandempartners wird die größte Entwicklung deutlich. Zu Beginn des Projektes fällt es den Probanden offensichtlich schwerer, die Fehlzeiten zu kompensieren, wobei dies gegen Ende, sprich nach sechs Wochen, deutlich reibungsloser zu gelingen scheint. Ebenso lässt die Arbeitsaufteilung im Laufe der Zeit einen Fortschritt erkennen, was in Kombination mit vorheriger Erkenntnis einhergeht. Positiv ist in diesem Zusammenhang zudem die verbesserte Wahrnehmung von privaten Verpflichtungen durch die Umsetzung des Jobsharings zu nennen, auf dessen Auswirkungen im weiteren Verlauf der Experteninterviews näher eingegangen wird. Die Ergebnisse werden in folgender Grafik nochmals zusammengefasst.

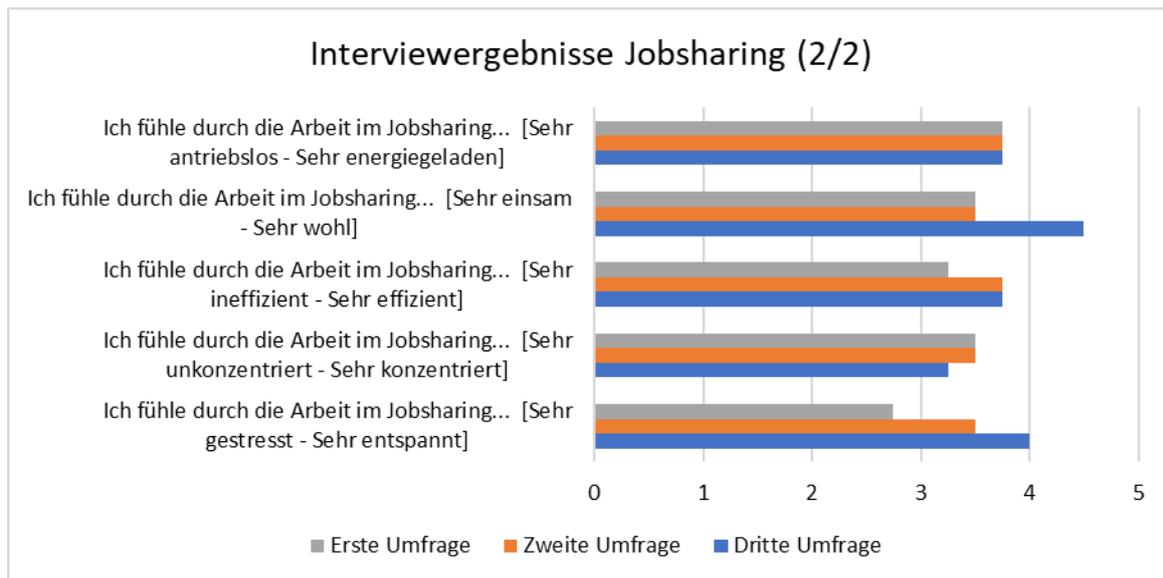
Abbildung 46: Online-Umfrage Arbeitsmodul „Jobsharing“ (1/2)



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung, Skala von 1 – 5 mit 1 = sehr negativ und 5 = sehr positiv

Hinsichtlich der persönlichen Zufriedenheit der Jobsharing-Teilnehmenden nimmt folgende Grafik nochmals explizit Bezug. Allgemein trägt das Jobsharing nicht geradewegs zu einer Erhöhung der Arbeitsmotivation bei, diese scheint bei allen Bauleitenden auf einem gleichbleibend hohen Niveau zu verharren. Das Wohlbefinden erfährt hingegen eine immer weiter steigende Akzeptanz durch die Probanden, und auch die Effizienz steigt trotz eines hohen Ausgangsniveaus im Laufe der Validierung. Nicht zuletzt trägt die Arbeitsplatzteilung zu einer höheren Resilienz der Teilnehmenden bei.

Abbildung 47: Online-Umfrage Arbeitsmodul „Jobsharing“ (2/2)



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung, Skala von 1 – 5 mit 1 = sehr negativ und 5 = sehr positiv

Auswertung der Experteninterviews

Die Interviews wurden mit vier Personen im Alter zwischen Mitte 20 und Mitte 30 Jahren und sowohl männlichen als auch weiblichen Geschlechts geführt. Diese sind allesamt im Tätigkeitsfeld der Bauleitung angestellt. Ihr Familienstand ist durchweg ledig und zum Teil liiert.

Bei den zwei Bauleitungsgruppen à zwei Probanden haben sich verschiedene Umsetzungsvariationen des Jobsharings herausgestellt. Bei der ersten Gruppen hat jeweils im Wechsel ein*e Partner*in den gesamten Freitag sowie den darauffolgenden Montag als freie Tage genutzt, sodass sich ein verlängertes Wochenende ergeben hat. Innerhalb der zweiten Gruppe haben die Teilnehmenden jeweils einen festen freien Tag pro Person pro Woche vereinbart, sprich ein Proband hatte montags und einer freitags frei und somit beide eine Vier-Tage-Woche. Untereinander hat die Aufteilung der Arbeiten auf der Baustelle in beiden Gruppen gewerkeweise stattgefunden, in beiden Fällen in Roh- sowie Ausbaugewerke. Wichtig war allen Teilnehmenden, dass trotz ihrer Abwesenheit für alle Nachunternehmer ein klarer Ansprechpartner vereinbart wurde, an den sie sich bei Unklarheiten wenden könnten. Somit sei sichergestellt, dass diese sich bei Rückfragen und trotz Absenz nicht an den*die Tandempartner*in wenden und somit weitere Arbeitsbelastung entsteht.

Der Austausch untereinander hat in beiden Gruppen meistens donnerstags stattgefunden, da im Anschluss daran die Abwesenheitszeiten der Partner begonnen haben. Dies gestaltete sich als kurzes Briefing, indem die kommenden Tage in groben Zügen besprochen wurden und anstehende Termine und Abmachungen ausgetauscht wurden. Der Umfang erstreckte sich in beiden Fällen über 10 bis 15 Minuten, da lediglich ein allgemeiner, ohne auf Einzelheiten einzugehender Überblick verschafft werden sollte. Anstehende Arbeiten oder Leistungen wurden in keinem Fall „dem anderen zugeschoben“. Wie bereits erläutert, sahen sich durch die klaren Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten beide Parteien in der Pflicht, ihre Nachunternehmer und Gewerke so zu informieren und abzuholen, dass dem Eintreten von Nachfragen vorgebeugt wird und somit zusätzliche Arbeit für den Kollegen bzw. die Kollegin vermieden wurde. Durch diese kurz abgehaltenen Jour-Fixe-Termine fand eine Kontaktaufnahme innerhalb der freien Zeit lediglich in wenigen Ausnahmefällen statt, wobei keiner der Teilnehmenden diese als störend wahrnahm. Im Zuge dieser engen Abstimmung und einer gegenseitig vorhandenen kollegialen Haltung wurde der große Teamgeist in jedem einzelnen Baustellenteam deutlich. Keiner der Probanden wollte durch seine Abwesenheit seinen Kolleg*innen zusätzliche Arbeit bescheren und

bereitete daher seine abwesenden Tage penibel vor. Sollte es dennoch zu Nachfragen gekommen sein, empfand es niemand als störend, ein kurzes Telefonat zu führen. Dadurch wird deutlich, dass die Bauleitenden dankbar für jede freie Zeit sind, allerdings die Bedürfnisse der Baustelle jederzeit in den Vordergrund stellen würden.

Das Arbeitspensum hat sich nach Aussage der Teilnehmenden durch die Arbeitsplatzteilung nicht merklich erhöht. Eine Kompensation des „fehlenden“ fünften Tages durch Mehrarbeit an den übrigen Wochentagen hat ebenfalls nicht stattgefunden, sodass sich „vom Gefühl her die reelle Arbeitszeit nicht verändert hat“. Stattdessen wurde vielmehr angemerkt, dass eine Effizienzsteigerung durch die verkürzte Arbeitszeit eingesetzt hat und die Arbeitswochen vorausschauender geplant und angegangen wurden. Mit dem Ziel des freien Tages bzw. des langen Wochenendes vor Augen sowie dem*der Jobsharing-Partner*in keine zusätzliche Mehrarbeit zu geben, habe als positiver Ansporn gedient.

In Bezug auf die gesundheitlichen Auswirkungen kam von der ersten Gruppe das Feedback, dass „man mal wirklich herunterfahren konnte“ und insgesamt privaten Verpflichtungen allgemein verbessert nachkommen konnte. Der Frage nach einer erhöhten persönlichen Resilienz und Erholung bejahten alle Probanden, sowie dass das Jobsharing trotz eines „fehlenden“ Arbeitstages zu einer Ent- statt zu einer Belastung geführt hätte. Ebenso hat sich bei allen vier Teilnehmenden die Work-Life-Balance verbessert, wie auch schon in der vorangegangenen Befragung aufgezeigt.

Neben der verbesserten Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben werden als Chancen des Arbeitsmoduls vor allem die Attraktivitätssteigerung des Berufsfeldes und die damit verbundenen Mitarbeiterakquise- und -bindungsmöglichkeiten gesehen. Weiterhin wird durch die Arbeitsplatzteilung den Arbeitnehmenden mehr Zeit für Erholung und Freizeit eingeräumt, was im Umkehrschluss als Präventionsmaßnahme für Berufskrankheiten wie Burn-Out genutzt werden kann. Als größter Risikofaktor stellt sich die Beziehung zu seinem*r Tandempartner*in heraus, da als Voraussetzung für das Gelingen des Jobsharings das gegenseitige Vertrauen der Partner*innen ineinander gilt. Weiterhin stellte sich während der Validierung heraus, dass die Anwendung des Moduls zum einen nachunternehmer-, zum anderen ebenso bauphasenabhängig ist. Laut Aussage der Probanden sollte keine starre Arbeitsplatzteilung gelebt werden, sondern an den Bedürfnissen der jeweiligen Baustelle und des jeweils ablaufenden Bauprozesses angepasst werden können. Als weitere Risiken wurden die Ungerechtigkeit gegenüber Kollegen, deren Arbeitsplatz nicht für das Modul geeignet ist, sowie der Ausfall von Tandempartner*innen erkannt.

Abschließend wurde das Modul von allen Teilnehmenden als zukunftsfähig eingestuft. Jedoch hat die Validierungsphase auch gezeigt, dass die Umsetzung nicht pauschaliert werden kann. Dieser Umstand hat sich vor allem bei der Gruppe 2 gezeigt, die aufgrund mehrerer interner Ausfälle im Baustellenteam immens geschwächt wurde und neben der Arbeitsplatzteilung mit einer Unterbesetzung zu kämpfen hatte. Demnach ergibt sich folgende Anregung zur Verbesserung durch die Probanden. Das Modul soll in sich Flexibilität in der Nutzung bieten und den Arbeitnehmenden frei die Wahl lassen, ob sie sich die freien Tage innerhalb des Bauablaufs einrichten können oder nicht. Aufgezeigte Möglichkeiten sehen beispielsweise eine Umsetzung bis zu einem bestimmten Punkt innerhalb des Bauablaufs vor oder einem Umsetzungsverbot in der Abnahmezeit eines Projektes. Das Baustellenteam soll die Anwendung selbstbestimmt durchführen können, um somit einen größtmöglichen Gewinn für alle Parteien zu erzielen.

Validierung des Arbeitsmoduls „Freistellung“

Mit einer Freistellung wird den Mitarbeitenden die Möglichkeiten gegeben, sich nach einer langen Periode der Arbeit oder nach Projektende eine gezielte Zeit der Erholung zu nehmen. Dies soll zu einer Entlastung der Arbeitnehmenden führen und die Leistungsfähigkeit und Motivation stärken. Zudem können Freistellungsphasen auch in schwierigen Lebensphasen genommen werden, um so

beispielsweise Schicksalsschläge zu verarbeiten. Im Folgenden wird nun die Validierung des Arbeitsmoduls vorgestellt. Der Aufbau spiegelt sich in der vorherigen Vorstellung wider – zuerst erfolgt eine Darstellung des angewandten Konzepts und anschließend die Auswertung der geführten Experteninterviews. Der Validierungszeitraum konnte im Falle des Arbeitsmoduls „Freistellung“ frei gewählt werden. Dies ergab sich aus dem Fakt, dass eine Erprobung von rund sechs bis acht Wochen einer solchen Freistellung einen zu kurzen Zeitraum darstellte, als es sonst in der Praxis üblich ist. Normalerweise erstreckt sich ein Sabbatical über mehrere Monate, sodass im Kontext des Projektes lediglich eine Momentaufnahme von bisher getätigten bzw. vorgesehenen Freistellungsphasen erhoben werden konnte. Die Durchführung dieser Interviews erfolgte im Zeitraum Oktober bis Dezember 2022. Im Rahmen der Validierung sollten zwei bis drei Mitarbeitende in der Befragung hinzugezogen werden, um die Ergebnisse auf unterschiedlichen Wahrnehmungen und Empfindungen fußen zu können. Auf Nachfrage bei den Praxispartnern erklärte sich ein Unternehmen bereit, die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter einzubringen. Die Ausprägung der Befragung sah sowohl ein Interview mit einem Arbeitnehmenden vor, der bereits eine Freistellungsphase in Anspruch genommen hatte, als ebenso mit einem Teilnehmenden, der eine solche Phase anstrebt. Hierbei sollten Erwartungen und tatsächliche Empfindungen gegenübergestellt werden, um somit Rückschlüsse auf Wunschvorstellungen und der Realität nehmen zu können. Die Erhebung der Ergebnisse wurde mittels Experteninterviews durchgeführt. Diese sahen eine 60-minütige Befragung der Teilnehmenden vor, wobei die Fragen je nach Status der Freistellungsphase leicht abgeändert gestellt wurden. Allgemein wurde folgender Aufbau des Fragenkatalogs gewählt:

- Rahmenbedingungen
- Arbeitsumfeld
- Persönliches Empfinden
- Chancen und Risiken
- Fragen an den Interviewteilnehmenden

Im ersten Teil wurden allgemeine Fragen zu den vorherrschenden Rahmenbedingungen der Freistellungsphase gestellt. Hierzu zählen beispielsweise der zeitliche Kontext, in dem die Freistellung genommen wurde, sowie firmeninternen Schritte, die zur Bewilligung notwendig waren. Im zweiten Teil wurde auf die Situation im eigenen Arbeitsumfeld eingegangen, etwa wie die Reaktionen auf den Wunsch der Freistellung ausfielen oder wie sich die Übergabe an Kolleg*innen gestaltet hat bzw. voraussichtlich gestalten wird. Im Rahmen des persönlichen Empfindens wurden auf gesundheitliche und private Faktoren in der Zeit der Freistellung eingegangen, bevor von den Teilnehmenden ein Feedback in Form von Chancen und Risiken abgegeben wurde. Schlussendlich wurden allgemeine Fragen zu den Partnern gestellt.

Auswertung der Experteninterviews

Die Interviews wurden mit zwei Arbeitnehmenden im Alter zwischen Ende 20 und Anfang 30 Jahren geführt. Beide sind zu diesem Zeitpunkt in der Projekt- bzw. Bauleitung tätig und sind ledig sowie liiert. Eine Person hat dabei, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, die Freistellungsphase bereits absolviert, der zweiten interviewten Person steht die Phase noch bevor.

Bei beiden Teilnehmenden war bzw. ist der zeitliche Kontext, indem die Freistellung genommen wurde/wird, vom Arbeitgeber zwingend vorgegeben. Der Beginn sollte in diesem Fall zwingend am Ende eines jeweiligen Projektes liegen, wobei das Projektende in beiden Fällen mit der Abnahme, der gestellten Schlussrechnung und der weitestgehend erfolgten Mangelbearbeitung definiert wurde. Aus diesem Umstand, dass nahezu alle das Projekt betreffende Themen vor Beginn der Freistellung abgearbeitet wurden, ergab sich im Rahmen der Übergabe an Vorgesetzte oder Kolleg*innen annähernd

keinerlei Schwierigkeiten. Ein Teilnehmender führte aus, dass zwei Wochen vor Beginn der Freistellung die Zusammenarbeit nochmals intensiviert wurde und somit eine fließende Übergabe gewährleistet war, die keine Aufgabenlisten oder ähnliches zur Folge hatte. Diese Reibungslosigkeit spiegelte sich ebenso in der Häufigkeit der Kontaktaufnahme durch Kolleg*innen wider. So wurden in den ersten zwei Wochen der Freistellungsphase lediglich alle zwei Tage ein Telefonat mit Nachfragen geführt, danach fand keinerlei Austausch mehr statt. Auch die Erwartungshaltung des zweiten Teilnehmers bestätigt diese Erfahrung. Es wird mit keinen großen Schwierigkeiten sowie wenig Kontaktaufnahme durch Kolleg*innen oder Vorgesetzte gerechnet. Somit ist festzuhalten, dass der Eintritt in die Freistellung zum Ende eines jeweiligen Projektes in vielerlei Hinsicht als positiv angesehen werden kann.

Der Umfang der Freistellungsphase beträgt bzw. betrug bei beiden Probanden zwischen zwei und vier Monaten und hat gleichermaßen unbezahlt stattgefunden. Dieser Umstand stellt beim Arbeitsmodul den größten Kritikpunkt dar. „Man muss sich bewusstmachen, dass laufende Kosten bleiben“, was von beiden Teilnehmenden auch so im Vorfeld angenommen und später auch bestätigt wurde. Dies würde allerdings gerne in Kauf genommen, nur man sollte diesen Faktor Geld nicht unterschätzen. Trotz der finanziellen Belastung würde die Inanspruchnahme einer Freistellung bei allen Kollegen und Freunden aktiv beworben.

Die Entscheidung zur Inanspruchnahme einer solchen Freistellung verlief bei den Interviewpartner*innen unterschiedlich. So wurde einem Probanden die Möglichkeit zur Freistellung aktiv durch den Geschäftsführenden beworben und somit ermutigt, diesen Schritt zu gehen. Die Reaktion seitens der Vorgesetzten fiel somit zu einhundert Prozent positiv aus. Der Austausch mit dem zweiten Interviewteilnehmenden über eine mögliche Freistellungsphase erfolgte im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs. Hier fiel die Reaktion des Vorgesetzten eher zurückhaltend aus, da der erhöhte Planungs- und Personalaufwand in den Vordergrund rückte. Das Feedback der Kolleg*innen fiel größtenteils positiv aus, es zeigten sich viele Interessenbekundungen und Nachfragen zum geplanten Projekt. Einige Arbeitnehmende, vor allem älteren Jahrgangs, zeigten Skepsis und Spott dem Vorhaben gegenüber. Dies bekräftigte die Probanden allerdings in ihrer Entscheidung, statt sie damit zu verunsichern. Ebenso die Nachunternehmer zeigten reges Interesse an der Freistellungsphase. „Das wäre in unserem Unternehmen nicht möglich“, obwohl die Notwendigkeit zum Angebot vor allem bei der jüngeren Generation gesehen wird („sonst gehen dir die Leute stiften“). Vor allem Familie und Freunde zeigten sich der Freistellung positiv gestimmt gegenüber, was vor allem auf den Fakt zurückzuführen ist, dass die freie Zeit in der Freistellung unter anderem für gemeinsame Zeit mit den engsten Vertrauten genutzt wird. Zudem wurden als Hauptgründe für die Freistellungsphase die Zeit für Reisen und Urlaube genannt sowie „Dinge, die sonst zu kurz kommen“. Demnach leistet laut Aussage beider Probanden das Arbeitsmodul einen wichtigen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, sowohl für Arbeitnehmende mit Familie und Kindern, aber auch, wie in diesem Fall, für Personen, die Zeit für sich, Freunde und Partner in Anspruch nehmen wollen. Der Unterschied zu einem herkömmlichen zwei- bis dreiwöchigen Sommerurlaub zeigte sich insofern, dass „man irgendwann an den Punkt angekommen ist, an dem man vollkommen abschalten konnte und nicht mehr an die Arbeit gedacht hat. Dieses Gefühl kannte ich bis dato nicht.“ Dadurch setzte eine besondere Art der Erholung ein, was sich auch im gesundheitlichen Wohlbefinden des Interviewpartners widerspiegelte. Die Erwartungshaltung deckte sich dabei eins zu eins mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der bereits genommenen Freistellungsphase. Es wird davon ausgegangen, durch weniger Stress und geringere Reisetätigkeiten eine erhöhte Zufriedenheit zu verspüren.

Im Zusammenhang mit dem niedrigen Stresslevel, das während der Freistellungsphase eingesetzt hatte, wird ein weiterer Risikofaktor im Arbeitsmodul gesehen. Denn bei Wiederaufnahme der Tätigkeiten zeigte sich bei einem Probanden ein steiler Anstieg der Stresskurve, wodurch sich der Effekt der Erholung in kürzester Zeit aufgelöst hatte und es zu gesundheitlichen negativen Folgeerscheinungen kommen kann. Diesem Umstand sollte durch eine zwar kurze, aber geregelte Eingliederungsphase in den Arbeitsalltag von wenigen Tagen entgegengewirkt werden.

Insgesamt wird von beiden Interviewteilnehmenden die Möglichkeit zur Inanspruchnahme einer Freistellungsphase als durchweg positiv bewertet. Ein Proband merkt in diesem Zusammenhang an, wie es bereits im Vorfeld Nachunternehmer getan haben, dass dies „in der heutigen Zeit aber auch notwendig sei“. In diesem Zusammenhang wird erläutert, dass bei einer Verweigerung der Möglichkeit die Option einer Kündigung in Betracht gezogen worden wäre, wodurch der Handlungsbedarf durch die Arbeitgeber drastisch unterstrichen wird. Im Endeffekt fühlen sich beide Projekt- bzw. Bauleitende ihrem Unternehmen durch die Option der Freistellung verbundener und auch motivierter in ihrer Leistungserbringung. Es fördert unter dem Strich die Loyalität und Kompromissbereitschaft seinem Arbeitgeber gegenüber und stärkt die Mitarbeitermotivation im Hinblick auf das folgende Projekt im Anschluss an die Freistellungsphase, wie es im Rahmen der Interviews mehrfach betont wird.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Arbeitsmodul „Arbeitszeiterfassung“ hat sich im Tätigkeitsfeld Bauleitung als praktikabel erwiesen. Je nachdem, wie flexibel die Mitarbeitenden in der zugeteilten täglichen Arbeitszeit sind, konnte auch eine positive Auswirkung auf die Work-Life-Balance bestätigt werden. Für Unternehmen bietet die genaue Erfassung der geleisteten Arbeitsstunden verbesserte Steuerungs- und Kalkulationsmöglichkeiten. Idealerweise wird ein System verwendet, bei dem die Arbeitszeit automatisch erfasst wird und die Möglichkeit zu Korrekturen bietet.

Für das Arbeitsmodul „Homeoffice“ konnte festgehalten werden, dass in den untersuchten Fällen die Effizienz und Produktivität im Homeoffice steigen kann, wenn die geeigneten Rahmenbedingungen hergestellt werden. Die Schulung im Bereich der persönlichen Selbstorganisation sowie das Zurverfügungstellen einer adäquaten Ausstattung sind hierfür die Grundvoraussetzungen. Das Wegfallen der Wegzeiten sowie die Möglichkeit, privaten Verpflichtungen nachzukommen, erhöht die Zufriedenheit erheblich und sorgt für eine deutlich höhere Flexibilität der Mitarbeitenden bei der Alltagsgestaltung. Ebenfalls kann die Verlagerung von arbeitsintensiven Tätigkeiten in das Homeoffice die Effizienz steigern. Aus Unternehmenssicht können den Kosten für die Anschaffung zusätzlicher Ausstattung als auch das Wegfallen von vorzuhaltenden Büroflächen entgegengesetzt werden.

Im Hinblick auf das Arbeitsmodul „Jobsharing“ ist abschließend festzuhalten, dass sich eine Implementierung im Berufsfeld der Bauleitung im Rahmen der Validierungsphase als praktikabel erwiesen hat. Die Einführung hat bei allen Probanden durchweg zu einer Entlastungs- statt zu einer Belastungssituation geführt, und eine verbesserte Work-Life-Balance war zu verzeichnen. Es hat sich zudem herauskristalliert, dass bei einer Implementierung im Unternehmen stets flexibel auf projektspezifische Anforderungen reagiert werden muss und somit die Anwendung des Jobsharings nach persönlichem Ermessen der beiden Tandempartner*innen erfolgen sollte. Konkret bedeutet dies, dass keine Standardlösung zur Umsetzung des Arbeitsmoduls geliefert werden kann und jedes Unternehmen respektive jedes Baustellenteam für sich seine Anwendung definieren sollte.

Im Zuge der Validierung des Arbeitsmoduls „Freistellung“ konnte ebenso festgestellt werden, dass diese Art von Arbeitsflexibilisierung einen wichtigen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben leistet. Eine gezielte Auszeit von der Projektarbeit einer*s jeden Bauleitenden wirkt sich, neben den gesetzlich geregelten Urlaubszeiten, sowohl positiv auf die eigene Gesundheit als auch auf die persönliche Motivation einer*s jeden Mitarbeitenden aus, was im Umkehrschluss ebenso als vorteilhaft für die Unternehmen angesehen werden kann. Als einziger Kritikpunkt kam die finanzielle Belastung in Zeiten einer Freistellung zum Tragen, auf die sich die Arbeitnehmenden einstellen müssten. Um dieser Belastung entgegenwirken zu können, empfiehlt es sich, bereits frühzeitig finanzielle Rücklagen zu bilden und fortlaufende Fixkosten zu reduzieren.

Validierung des Arbeitsmoduls „Unternehmenskultur“

Der Validierung des Moduls wurde im Rahmen der Abschlussarbeit von Maren Schulz durchgeführt.³⁵⁷

Problemstellung

Die Bauindustrie, bestehend aus Bauhaupt- und Baunebengewerbe, gehört mit einem Anteil von ca. sechs Prozent an der gesamten Bruttowertschöpfung zu einem der wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland. Die Bauinvestitionen lagen 2020 bei rund 380 Milliarden Euro, im europäischen Vergleich ist Deutschland hiermit vor Frankreich und Großbritannien führend. Der Umsatz betrug ca. 175 Milliarden Euro und erreichte mit dieser Summe im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren einen neuen Höchststand. Beschäftigte zählte das Baugewerbe 2020 dabei mehr als 961.000 Personen, davon ca. 13 Prozent Frauen.³⁵⁸ Trotz der Bedeutung der Bauindustrie für die deutsche Wirtschaft, ist diese, wie viele andere Branchen ebenfalls, von Fachkräftemangel betroffen. Akuter Fachkräftemangel stellt dabei in Deutschland seit einigen Jahren ein allgemein großes Problem dar. Im Dezember 2022 wurden in Deutschland insgesamt rund 780.000 offene Arbeitsstellen gemeldet.³⁵⁹ Ein Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) mit dem Namen „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ hat ergeben, dass 2021 konkret ca. 350.000 Fachkräfte fehlten. Neben Bereichen wie der Alten-/Kranken- und Gesundheitspflege, der Kinderbetreuung und -erziehung sowie Physiotherapie, ist auch die Baubranche hiervon stark betroffen.³⁶⁰ Dabei fehlt es nicht nur in Handwerksbetrieben und Ausbildungsberufen an Fachkräften, sondern auch in Führungspositionen wie beispielsweise in der Bauleitung.³⁶¹ Die Gründe hierfür sind vielfältig. Neben der allgemeinen gesellschaftlichen Problematik des demographischen Wandels und einer damit einhergehenden immer älter werdenden Gesellschaft,³⁶² spielen viele weitere Faktoren eine Rolle. Hierzu gehören eine hohe Verantwortung und Belastung in den Tätigkeiten auf der Baustelle sowie lange Arbeitszeiten. Auch ein derzeit stattfindender gesellschaftlicher Wertewandel verstärkt die Fachkräfteproblematik. Insbesondere sich verändernde Geschlechterrollen, wie z. B. mehr erwerbstätige Frauen und mehr Männer in Elternzeit, in Kombination mit einer bisher oft schlechten Vereinbarkeit von Familie und Beruf,³⁶³ bezogen auf die Kindererziehung und die Pflege von Angehörigen, müssen hier genannt werden. Darüber hinaus gewinnt das Thema Unternehmenskultur für Beschäftigte eine immer größere Bedeutung. „Die Unternehmenskultur ist ein System mit geteilten Werten [und] sozialen Gesinnungen, die Einfluss darauf haben, wie Mitarbeitende innerhalb einer Organisation Entscheidungen treffen, wie sie handeln und fühlen. Alle Menschen in einem Unternehmen stellen die Kultur dar.“ Sie umfasst damit verschiedenste Themenbereiche, die sich grundsätzlich mit dem Umgang und der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens beschäftigen. Festzuhalten ist, dass die Unternehmenskultur in vielen Unternehmen heute nach wie vor hierarchisch und konservativ geprägt ist. Dies steht oftmals der Einstellung und den Anforderungen der Beschäftigten entgegen. Diese wünschen sich u. a. einen offeneren Umgang mit kritischen Themen, hierarchieübergreifende und offene Kommunikation, mehr Übernahme von Verantwortung, einen aktiven Umgang mit Veränderung und insgesamt eine stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden im Unternehmen. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, müssen daher auch vermehrt Ansätze untersucht werden, die eine positive Unternehmenskultur fördern und dadurch die Arbeitgeberattraktivität steigern. Ein Ansatzpunkt aus dem Bereich Unternehmenskultur ist das Thema Mitarbeitergespräche, welches den Schwerpunkt der vorliegenden Ausarbeitung bildet. Mitarbeitergespräche gibt es in vielen verschiedenen Varianten bzw. Arten, die jeweils unterschiedliche

³⁵⁷ Die Abschlussarbeit wurde außerhalb der Förderung angefertigt.

³⁵⁸ vgl. Statista (2022).

³⁵⁹ vgl. Statista (2023).

³⁶⁰ vgl. KOFA (2022).

³⁶¹ vgl. KOFA (2021) S. 5.

³⁶² vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2015).

³⁶³ vgl. Schneller (2015) S. 2.

Ziele verfolgen. Zusammenfassend sollen diese u. a. dazu führen, dass der Umgang im Unternehmen offener und ehrlicher wird, Hierarchieunterschiede überwunden werden und Mitarbeitende sich aktiv mit ihren Gedanken und Ideen in das Unternehmen einbringen können, sodass das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und die Zusammenarbeit gefördert wird.

Fazit

Der Fachkräftemangel in der Baubranche und auch in Führungspositionen wie der Bauleitung ist allgegenwärtig. Neben gesellschaftlichen Problematiken wie dem demographischen Wandel, einem allgemeinen Wertewandel und einer damit einhergehenden Veränderung der Geschlechterrollen sind hierfür vielschichtige weitere Gründe zu erkennen. Als Unternehmen für Arbeitnehmende auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein und zu bleiben, ist daher wichtiger denn je. In diesem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass Anreizsysteme wie Gehalt, andere materielle Benefits oder flexible Arbeitszeitgestaltung für Arbeitnehmende nicht mehr allein ausschlaggebend sind, um sich für ein Unternehmen zu entscheiden. Insbesondere die Unternehmenskultur und damit verbunden die Kommunikation, der Umgang und die Einbeziehung der Mitarbeitenden in einem Unternehmen hat in den letzten Jahren für viele Arbeitnehmende immer mehr an Bedeutung gewonnen. Vor allem jüngere Arbeitnehmende der Generation Z legen viel mehr Wert auf ein gutes Betriebsklima, individuelle Wertschätzung, Vertrauen und Anerkennung und die Zusammenarbeit mit der Führungskraft und dem gesamten Team. Sie wollen in das Handeln des Unternehmens einbezogen werden und dieses aktiv mitgestalten. Sie bevorzugen flache Hierarchien und wollen in ihrer Meinung „gehört“ werden. Die vorliegende Ausarbeitung hat ergeben, dass ein Bestandteil der Unternehmenskultur die Mitarbeitergespräche in den verschiedensten Arten und Formen sind. Diese bieten viele Vorteile für Mitarbeitende und Unternehmen. Insbesondere das Feedback seitens der Mitarbeitenden, durch welches die Prozesse und der Umgang im Unternehmen mit den verschiedensten Themen verbessert werden können, ist hier zu nennen. Hierüber kann ggf. auch die Unternehmenskultur positiv beeinflusst werden. Darüber hinaus kann durch die Festlegung von Zielen die Arbeit der Mitarbeitenden strukturiert und einer Über- sowie Unterforderung vorgebeugt werden. Durch den Austausch mit der Führungskraft können Stärken der mitarbeitenden Person erkannt, der Personaleinsatz optimiert und Unzufriedenheiten oder Veränderungs- und/oder Entwicklungswünsche frühzeitig erkannt werden. Die Motivation der Mitarbeitenden kann gesteigert werden. Insgesamt kann dadurch die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im Unternehmen erhöht werden, was zu einem guten Betriebsklima führt, die Bindung an das Unternehmen unterstützt und schlussendlich zu einer Verbesserung der Kultur und der Attraktivität des Unternehmens beitragen kann. Die im Rahmen der Thesis spezifischer untersuchten Jahresgespräche können jedoch nur in sehr begrenztem Umfang zur Bindung der Mitarbeitenden und zur Verbesserung der Unternehmenskultur beitragen. Durch die Integration von Wertezielen in der Zielvereinbarung können die im Unternehmen bestehenden Werte und damit ein Teil der Kultur besser verankert und dadurch auch gelebt werden. Des Weiteren dient der Austausch in den Bereichen Leistungs-/Kompetenzbeurteilung und Zielvereinbarungen den oben genannten Vorteilen. Jedoch ist ein Jahresgespräch niemals allein ausreichend, ein regelmäßig stattfindender Austausch und Kontakt zwischen Führungskraft und mitarbeitender Person im Allgemeinen ist wesentlich entscheidender. Feedback-Gespräche und situationsbedingtes Feedback sollten berücksichtigt werden. Werden große Unternehmen bzw. Konzerne betrachtet, gelten Jahresgespräche als typisches Instrument der Personalführung und sind häufig nicht mehr wegzudenken. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass trotz des geringen Einflusses auf die Unternehmenskultur einmal jährlich ein standardisiertes Mitarbeitergespräch stattfinden sollte, um die Gleichstellung aller Mitarbeitenden zu unterstützen und jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, sich außerhalb des Alltagsgeschäftes in einer ungestörten und vertrauensvollen Atmosphäre mit der Führungskraft austauschen zu können. Voraussetzung dabei ist, dass die Führungskräfte sowie mitarbeitenden Personen das Gespräch ernst nehmen und dieses entsprechend vorbereiten,

durchführen und nachbereiten, um damit einen Erfolg zu erzielen. Das Jahresgespräch wird zudem schriftlich, in der heutigen Zeit bestenfalls digital, erfasst, um eine Verbindlichkeit für beide Seiten herzustellen. Da das Gespräch zeitintensiv in der Vorbereitung und Durchführung ist, wird eine häufigere Wiederholung im Jahr nicht empfohlen. Hier werden kürzere und nicht zu protokollierende Gespräche für sinnvoller erachtet. Ausnahme bilden dabei die Wechsel von Führungskräften, z. B. bei neuen Baustellen. Hier sollten die Ziele und Erwartungen neu besprochen und abgestimmt werden. Zu beachten ist, dass die Ergebnisse und Empfehlungen dieser Theses ausschließlich für Unternehmen mit Konzernstrukturen gelten. In der Baubranche gibt es viele mittelständische oder kleinere Unternehmen, die zum Umgang mit Mitarbeitergesprächen gesondert zu untersuchen sind, da sie andere Hierarchien und Prozesse aufweisen. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass die Ansichten, Meinungen und Erfahrungen zu Mitarbeitergesprächen sich als sehr subjektiv und individuell herausgestellt haben. Um eine bessere Einschätzung der Beschäftigten zu erhalten, ist ggf. eine Befragung und Einbeziehung vieler weiterer im Unternehmen tätiger Personen erforderlich. Unternehmenskultur insgesamt wird geprägt durch die Menschen, die in ihr arbeiten. Der Entstehungsprozess ist oftmals lang und Veränderungsprozesse nur langsam umsetzbar. Unternehmenskultur ist in jedem Unternehmen einzigartig und hat in der heutigen Zeit einen großen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität. Mitarbeitergespräche, als ein kleiner Bestandteil von sehr vielen weiteren Bestandteilen der Unternehmenskultur, sollten daher ebenso für jedes Unternehmen individuell betrachtet werden, um diese an die Anforderungen der im Unternehmen tätigen Personen bestmöglich anzupassen.

Mögliche Anpassungen und Verbesserungen

Für das Arbeitsmodul „Arbeitszeiterfassung“ können nur wenige Verbesserungen im Rahmen der Experteninterviews identifiziert werden. Es hat sich gezeigt, dass die Mitarbeitenden durchweg zufrieden mit den Rahmenbedingungen des Arbeitsmoduls waren. Verbesserungsvorschläge bezogen sich insbesondere auf die verwendete Software und das System der Zeiterfassung. Hier herrscht noch der Bedarf, eine benutzerfreundliche Anwendung zu implementieren, die neben der automatisierten Erfassung auch die nachträgliche Änderung der Arbeitszeiten innerhalb des erfassten Tages ermöglichen. Neben der Problematik des verwendeten Systems kommt es grundlegend auf die vorhandene Ausprägung und Rahmenbedingungen des Zeiterfassungssystems an. In den vorliegenden Fällen konnten die täglichen Arbeitsstunden sehr flexibel genutzt werden, und es gab nur wenige Vorgaben zu Kernarbeitszeiten oder maximalen möglichen Zeitüberschreitungen. Die Führung eines Ampelsystems mit Kurz- und Langzeitkonten stellte sich in diesem Kontext als sinnvoll heraus.

Anpassungen für das Arbeitsmodul „Homeoffice“ können bei der individuellen Betreuung der*s Mitarbeitenden im Hinblick auf die Umsetzung vorgenommen werden. Hier hat sich ergeben, dass grundsätzlich effizienter im Homeoffice gearbeitet werden kann, weil bekannte äußere Störfaktoren fehlen. Das Arbeiten von zu Hause aus kann zu Problemen bei der Selbstorganisation führen. Schulungen mit Fokus auf die persönliche Arbeitsorganisation und dem Verhalten im Homeoffice sollte hier angeboten werden. Ebenfalls kann nicht immer das Vorhandensein von Räumlichkeiten für einen adäquaten Arbeitsplatz vorausgesetzt werden. Auch hier sind Anpassungen, beispielsweise steuerlicher Natur, identifiziert worden, um entstehende Nebenkosten umlegen zu können. Das Arbeitsmodul „Homeoffice“ kann zudem nur angewendet werden, wenn das aktuelle Projektgeschehen es zulässt. In intensiveren Projektphasen ist auch hier, wie bei vielen anderen Arbeitsmodulen, die Ermöglichung einer Flexibilisierung nötig. Über ein festgelegtes Homeoffice-„Budget“ oder ein Ampelkonto können auch hier weggefallene Tage berücksichtigt werden.

Wie bereits mehrfach erwähnt, wurde im Zusammenhang mit dem Arbeitsmodul „Jobsharing“ deutlich, dass sich eine Arbeitsplatzteilung nicht in jeder Bauphase als nützlich erwiesen hat. Die befragten Expert*innen merkten deshalb im Rahmen der Interviews an, dass eine Umsetzung flexibel nach persönlichem Ermessen der beteiligten Personen erfolgen sollte. Weiterhin wurde angemerkt, dass sich

das Jobsharing beispielweise bis zu einem bestimmten Baufortschritt umsetzen ließe, wie der Fertigstellung der Außenfassade, da nach Aussage der Probanden ab diesem Zeitpunkt eine arbeitsintensivere Bauzeit bevorstünde. Allgemein kann als Verbesserungsoption festgehalten werden, dass den Tandempartner*innen bei der Umsetzung der Arbeitsplatzteilung freie Hand gelassen werden sollte, da sie am besten ihr persönliches Arbeitspensum und die notwendige Anwesenheit auf der Baustelle abschätzen können.

Im Rahmen des Arbeitsmoduls der Freistellungen wurden keine offensichtlichen Verbesserungsvorschläge durch die Probanden gemacht. Dies kann unter anderem an der Möglichkeit zur relativ freien Ausgestaltung der Freistellungsphasen liegen, die trotz alledem in Rücksprache mit dem Vorgesetzten vereinbart werden. Dies stellte allerdings für keinen befragten Mitarbeitenden ein Problem dar. Neben den finanziellen Einbußen wurde zudem von den Probanden angemerkt, dass bei Wiederaufnahme der Tätigkeiten im Anschluss an eine Freistellungsphase eine Art „Einführungswoche“ ermöglicht würde. Diese hätte zur Folge, dass ein steiler Anstieg der Arbeitsbelastung vermieden würde und dadurch gesundheitlichen Folgeschäden vorgebeugt werden könnte.

Arbeitspaket E – Kategorisierung der KMU und Umfrageerstellung

Im Arbeitspaket E wurde basierend auf den vorherigen Arbeitspaketen eine Umfrage erstellt. Basis hierzu bilden die in Arbeitspaket C entwickelten Arbeitsmodule auf Basis einer Literaturrecherche. Hierbei wurden folgende Arbeitsmodule entwickelt:

- Modul Arbeitszeit
- Modul Arbeitszeitdokumentation
- Modul Eingliederung
- Modul Freistellung
- Modul Arbeitsort
- Modul Unternehmenskultur
- Modul Vergütung.

Grundlage

Im Arbeitspaket D haben aufbauend auf eben diesen Arbeitsmodulen Interviews mit Expertinnen und Experten stattgefunden, um zu identifizieren, wie die Anwendbarkeit und Nutzung sowie Vor- und Nachteile der Arbeitsmodule aus Sicht von Personalverantwortlichen und somit aus Sicht der Arbeitgebendenrolle gesehen wird.

Im Arbeitspaket E war die Untersuchungsintention zu evaluieren, wie die Arbeitsmodule aus Sicht von Arbeitnehmenden aktuell im Bereich der Bauleitung ausgeprägt sind. Und welche Chancen und Risiken jeweils von einzelnen Arbeitnehmenden gesehen werden. Hierfür wurde eine fragebogenbasierte Umfrage erstellt und verteilt.

Es sollten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit die Arbeitsmodule überhaupt von Arbeitgebenden angeboten werden und in welcher Form die Umfrageteilnehmenden diese Arbeitsmodule auch nutzen. Bereits im Rahmen der Entwicklung der Arbeitsmodule wurden sowohl Vor- als auch Nachteile eben dieser identifiziert. Im Rahmen der Umfrage sollte evaluiert werden, welche positiven und negativen Aspekte der Arbeitsmodule von den Teilnehmenden wahrgenommen werden. Ebenfalls war das Ziel der Umfrage zu evaluieren, welche Arbeitsmodule bereits bei Bauunternehmen in Deutschland Anwendung finden. Darüber hinaus sollten verschiedene Randbedingungen identifiziert werden, die vorhanden sein sollten, um die Arbeitsmodule zielführend anbieten zu können. Des Weiteren bestand Interesse daran zu identifizieren, welche weiteren Arbeitsmodule sich Arbeitnehmende wünschen.

Zielgruppe und Verteilung

Die Umfrage wurde deutschlandweit über verschiedene digitale Plattformen und Institutionen, sowie verschiedene Kammern und Verbände verteilt. Darüber hinaus wurden von den Mitwirkenden des Forschungsprojektes bekannte Unternehmen angeschrieben und hier insbesondere der Fokus daraufgelegt, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) anzuschreiben. Dadurch konnte eine große Anzahl an Unternehmen und Individuen angesprochen werden. Ziel war es, insbesondere Personen aus dem Bereich der Bauleitung zu erreichen. Hier wurde nicht danach differenziert, ob es eine Bauleitung im Bereich der auftraggebenden oder auftragnehmenden Seite waren.

Die Umfrage war Mitte Januar bis Mitte März 2023 digital verfügbar und konnte auf diversen digitalen Endgeräten ausgefüllt werden. Nach Verteilung und Abschluss der Umfrage gab es 494 Teilnahmen. Für die Auswertung wurden alle Teilnahmen berücksichtigt, welche zu mindestens fünf der sieben

abgefragten Arbeitsmodule Angaben gemacht haben. Im Ergebnis wurden 372 Teilnahmen für die Auswertung berücksichtigt.

Bei der Umfrage handelt es sich um eine fragebogengeleitete Umfrage, welche aus 42 Fragen besteht. Zur Programmierung der Umfrage wurde erneut die Software LimeSurvey als Open-Source-Anwendung verwendet. Als Start-Frage war die Sprache deutsch voreingestellt. Die Erstellung von Fragegruppen konnte erneut gewährleisten, dass die Umfrage strukturiert erstellt wird und bedient werden kann.

Nach Abschluss der Umfrage konnten die Umfragedaten über mehrere Dateiformate exportiert werden. Zur Sicherung der Daten wurden die Umfrageergebnisse in mehreren Formaten exportiert und als Rohdatei gesichert. Zur Analyse der Daten wurde die Software „Excel“ genutzt.

Inhalt

Die Umfrage besteht aus mehreren Teilen. Zu Beginn wurden der Umfragetitel und ein Begrüßungstext erstellt. Die Umfrage trägt den Titel „Moderne Bauleitung Teil 2“. Zu Beginn der Umfrage wurden die Teilnehmenden über das Ziel der Umfrage informiert. Ebenfalls wurde die Umfrage in den Kontext des Forschungsprojekts eingeordnet. Darüber hinaus waren Informationen über die voraussichtliche Dauer der Umfrage enthalten und der Hinweis darauf, dass die Umfrage für vier Wochen freigeschaltet ist. Ebenfalls wurden die Erstellenden der Umfrage genannt, sodass die Teilnehmenden die Möglichkeit hatten, hinsichtlich Rückfragen oder Anmerkungen Kontakt aufzunehmen. Der Hinweis darauf, dass die Umfrage aus 42 Fragen besteht, wurde ebenfalls gegeben.

Die Teilnehmenden wurden zu Beginn der Umfrage über die Datenschutzbestimmungen aufgeklärt und mussten diesen proaktiv zur Teilnahme an der Umfrage zustimmen.

In Abbildung 48 ist der Aufbau der Umfrage dargestellt. Nach Abfrage der Metadaten und Kennzahlen zum Unternehmen, in welchem die Teilnehmenden beschäftigt sind, wurden Fragen zu den einzelnen Arbeitsmodulen und den vorhandenen Ausprägungen im Unternehmen gestellt. Zum Abschluss der Umfrage hatten die Teilnehmenden noch über ein Freitextfeld die Möglichkeit, weitere Punkte anzubringen. Der exportierte Fragebogen ist als Anlage E1 dem Bericht beigelegt.

Abbildung 48: Aufbau der Umfrage

1. Metadaten

u.a. Alter, Geschlecht, Position, Beschäftigungsform

2. Unternehmensdaten

u.a. Mitarbeiteranzahl, Unternehmensbereich, Auftragsvolumina

3. Arbeitsmodule

siehe Kapitel 2

4. Sonstiges

Freitextfeld für weitere Äußerungen

Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Im ersten Abschnitt werden „allgemeine Angaben“ zu den Umfrageteilnehmenden abgefragt. Die genauen Inhalte des Fragenkatalogs können dem Anhang des Arbeitspaket E entnommen werden.

Die Unternehmensdaten sollen im Anschluss in Arbeitspaket G dazu verwendet werden, als Filteroption zu unterstützen – das Empfehlungstool der Arbeitsmodule (zu den Details siehe

Ausführungen in Arbeitspaket G). Darüber hinaus sollen die Informationen dazu dienen, das Arbeitsumfeld der Umfrageteilnehmenden besser kennenlernen zu können.

Nach den allgemeinen Daten zu den Studienteilnehmenden und dem Unternehmen, in welchem sie tätig sind, werden in den nachfolgenden Abschnitten Fragen zu den entwickelten Arbeitsmodulen und ihren Ausprägungen gestellt. Der Aufbau war zur Abfrage der einzelnen Arbeitsmodule ähnlich aufgebaut. Die Teilnehmenden werden vorab instruiert, dass nachfolgend Fragen zu jedem der sieben Module gestellt werden.

Dabei wird insbesondere abgefragt, welche Arbeitsmodule im Unternehmen angeboten und aktiv genutzt werden. Die Teilnehmenden können angeben, ob sie selbst Nutzer sind und ob sie Vor- und Nachteile zu eben diesen sehen. Die Fragen waren als Multiple-Choice-Fragen programmiert. Neben der Angabe auf einer Skala wurden Freitextantworten zur Verfügung gestellt, welche optional programmiert wurden.

Als letzter Punkt der Umfrage bekamen die Teilnehmenden noch die Freitextfrage gestellt, welche weiteren Arbeitsmodule sie sich von ihren Arbeitgebenden wünschen würden.

Zum Abschluss der Umfrage war die E-Mail-Adresse der Teilnehmenden einzugeben als Möglichkeit, über den Fortschritt des Projektes informiert zu werden. Die Auswertung der Daten und Darstellung der Ergebnisse ist in Arbeitspaket F dargestellt.

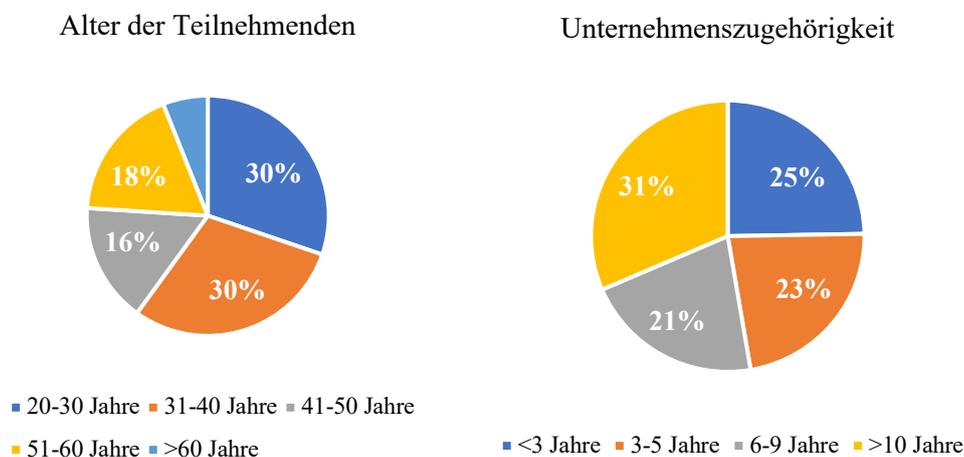
Arbeitspaket F – Auswertung der Online Befragung

Im Folgenden wird das Ergebnis einer deutschlandweiten Umfrage unter Mitarbeitenden in Bauunternehmen dargelegt, die von Dezember 2023 bis Februar 2024 vom Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal durchgeführt wurde.

Metadaten

Die Umfrage, die online durchgeführt wurde, umfasste die Auswertung von insgesamt 372 Fragebögen. Etwa 85 Prozent der Befragten begleiten die Positionen innerhalb der Bau- oder Projektleitung, während die restlichen Teilnehmer aus den Bereichen Kalkulation, Geschäftsführung oder Baustellenleitung stammen. Die Geschlechterverteilung der Teilnehmenden zeigt, dass 83 Prozent männlich und 17 Prozent weiblich sind. Die Altersverteilung der Probanden ist in der folgenden Abbildung dargestellt, wobei die Mehrheit zwischen 28 und 38 Jahren alt ist. Die Zugehörigkeit der Teilnehmenden innerhalb ihrer Unternehmen zeigt, dass diese zu gleichen Teilen unter drei, zwischen drei und fünf Jahren sowie zwischen sechs und neun Jahren beträgt und rund ein Drittel bereits mehr als zehn Jahre dort angestellt sind. Die Zusammensetzung kann ebenfalls nachfolgender Grafik entnommen werden. Dabei gehen 96 Prozent einer Vollzeitbeschäftigung nach. Die Fragen wurden einerseits mithilfe gradueller Antwortskalen nach dem Likert-Format beantwortet [sehr hoch [eins] – sehr niedrig [fünf]], was es ermöglicht, die persönlichen Einstellungen zu den verschiedenen Themengebieten zu messen. Andererseits wurden auch binäre Antwortmöglichkeiten verwendet, bei denen die Probanden Zustände entweder bejahen oder verneinen konnten. Hierbei waren Mehrfachnennungen zulässig. Zudem wurden optionale Freitextantworten zur Verfügung gestellt.

Abbildung 49: Alter der Teilnehmenden sowie deren Unternehmenszugehörigkeit



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

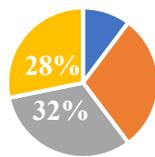
Unternehmenskenndaten

Die Befragungsergebnisse zeigen weiterhin, dass jeweils 30 Prozent der befragten Personen in Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 50 bis 249, 250 bis 999 sowie mehr als 1000 Mitarbeitenden tätig sind, während die verbleibenden zehn Prozent auf Unternehmen mit einer Belegschaft von einem bis 49 Mitarbeitenden entfallen. Die Mehrheit der Beschäftigten ist im Hochbau (u. a. im Bereich Gewerbe und Wohnen) tätig, gefolgt vom Tiefbau einschließlich Spezialtiefbau und dem Bereich Infrastruktur. Einzelne Beschäftigte sind auch in Bereichen wie Bauen im Bestand, Wasserbau,

Brückenbau und Tunnelbau vertreten. Etwa 40 Prozent der Befragten geben an, dass die Entfernung zu den eigenen Baustellen von ihrer jeweiligen Niederlassung aus bis zu 49 Kilometer beträgt, während ein weiteres Drittel eine Anfahrt von 50 bis 99 Kilometern hat. Der restliche Anteil ist bereit, Entfernungen von 100 bis mehr als 300 Kilometern zurückzulegen. In Bezug auf das Projektvolumen der bearbeiteten Aufträge zeigt sich ein ausgeglichenes Verhältnis, wie aus den nachfolgenden Grafiken hervorgeht. Ähnlich verhält es sich bei der Unterscheidung zwischen öffentlichen und privaten Auftraggebern.

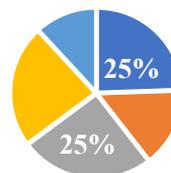
Abbildung 50: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen und bearbeitetes Auftragsvolumen

Mitarbeiteranzahl der Unternehmen



- 1-49 Mitarbeitende
- 50-249 Mitarbeitende
- 250-999 Mitarbeitende
- > 1000 Mitarbeitende

Bearbeitetes Auftragsvolumina



- 1-4,99 Mio. € netto
- 5-9,99 Mio. € netto
- 10-30 Mio. € netto
- >30 Mio. € netto
- keine Angabe

Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Arbeitsmodule

In Bezug auf das Arbeitsmodul der Arbeitszeit geben 55 Prozent der Befragten an, dass Teilzeitangebote in ihren Unternehmen vorhanden sind. Von diesem Angebot machen insgesamt 11 Personen Gebrauch. Vollzeitbeschäftigten stehen in 22 Prozent der Fälle die Möglichkeit einer 4-Tage-Woche offen, während in Teilzeitstellen diese Option für 16 Prozent der Befragten besteht. Jobsharing wird nur zwei Prozent der Probanden angeboten, jedoch wird dies von niemandem in Anspruch genommen. In der Praxis arbeiten insgesamt 23 Personen in einer 4-Tage-Woche, sowohl in Vollzeit oder Teilzeit. Die überwiegende Mehrheit der Befragten, etwa 95 Prozent geht einer Vollzeitbeschäftigung nach. Es wurde während der Umfrage deutlich, dass vielen Befragten die Angebote zur Arbeitszeit ihres Unternehmens unklar sind.

Die Vorteile werden von etwa einem Drittel der Befragten gleichermaßen in einer verbesserten Work-Life-Balance und mehr Zeit für private Aktivitäten gesehen. Etwa ein Fünftel der Befragten sieht darin weniger Stress. Knapp die Hälfte der Teilnehmer sieht jedoch keinen Vorteil in diesem Arbeitsmodul. Hingegen werden insbesondere der höhere Workload (40 Prozent) die Mehrarbeit für Kollegen (24 Prozent) sowie schlechtere Aufstiegschancen (17 Prozent) als Nachteile betrachtet. Auch hier sieht knapp die Hälfte der Teilnehmer keine negativen Auswirkungen. Als Freitextantworten wurden ein geringeres Einkommen sowie ein höherer Organisations- und Kommunikationsaufwand in Bezug auf die Nachteile genannt.

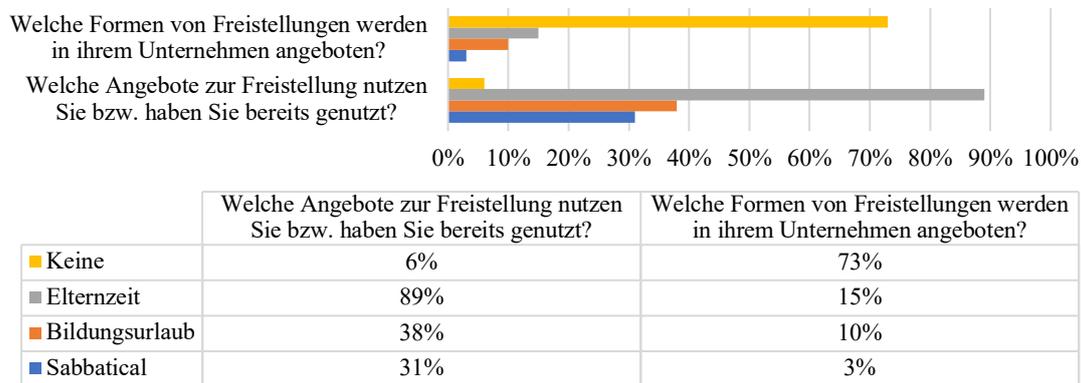
Hinsichtlich des Moduls der Arbeitszeiterfassung geben 73 Prozent(der Befragten an, dass ihre Arbeitszeit nicht erfasst wird und etwaige Überstunden mit ihrem Grundgehalt abgegolten sind. Im Gegensatz dazu wird von lediglich einem Fünftel der Teilnehmer die Arbeitszeit erfasst. Von 30 der 372 befragten Personen, bei denen die Arbeitszeit erfasst wird, können die geleisteten Überstunden

angesammelt und entweder abgebaut oder ausgezahlt werden. Die Teilnehmenden sehen vor allem die Möglichkeit zum langfristigen Ansparen von Überstunden für einen Freizeitausgleich (23 Prozent) als Vorteil, während das Ansparen zur Schaffung eines monetären Ausgleichs weniger Bedeutung hat (11 Prozent). Ein Fünftel der Befragten verbindet mit der Arbeitszeiterfassung eine verbesserte Work-Life-Balance. Etwa die Hälfte der Befragten sieht jedoch keine Vorteile in diesem Modul. Als nachteilig wird vor allem von 40 Prozent der Befragten angesehen, dass durch das Fehlen einer Dokumentation der persönlichen Arbeitszeit tendenziell mehr Überstunden geleistet werden. Auch hier sehen etwa zwei Fünftel der Befragten keine wesentlichen Nachteile in diesem Arbeitsmodul.

In über der Hälfte der Unternehmen, aus denen die Teilnehmer stammen, werden Programme für Berufseinsteiger*innen angeboten, die als Bestandteil des Moduls Eingliederung fungieren. Weitere 41 Prozent geben an, dass Wiedereingliederungsprogramme nach längerer Abwesenheit vorhanden sind. Jeweils ein Viertel der Probanden gibt an, dass eine Wiedereingliederung nach der Elternzeit angeboten wird bzw. es keine Programme zur Wiedereingliederung gibt. Ähnlich wie bereits im Modul Arbeitsort thematisiert, sind auch hier vielen Teilnehmenden die entsprechenden Angebote zur (Wieder-)Eingliederung in ihren Unternehmen unklar. Von den angebotenen Programmen nutzen unter dem Strich drei Viertel aller Befragten diese Angebote nach eigener Aussage nicht. Lediglich 18 Prozent haben bereits an einem Programm zum Berufseinstieg teilgenommen, weitere jeweils 4 Prozent an einem Programm nach längerer Abwesenheit oder im Zuge einer Beförderung. Die Vorteile solcher Programme werden vor allem in einem besseren Verständnis der Unternehmensprozesse (21 Prozent) einer verbesserten Kenntnis der Unternehmenskultur (17 Prozent) und einer schnelleren Einarbeitung in die jeweiligen Aufgaben (16 Prozent) gesehen. Nachteile werden in diesem Zusammenhang kaum genannt, lediglich vereinzelt wird eine höhere Belastung für die Personen, die die Eingliederung übernehmen, oder ein erhöhter zeitlicher Aufwand (jeweils 9 Prozent) sowie eine potenziell geringere Produktivität der in den Prozess eingebundenen Personen (6 Prozent) genannt. In den Freitextantworten wird angemerkt, dass „wenn eine klare Struktur der Eingliederungsprogramme vorliegt, sollte der Aufwand im Rahmen gehalten werden. Leider ist es aufgrund des Fachkräftemangels nicht immer möglich, eine gute Betreuung zu gewährleisten.“

Im Modul Freistellungen werden in nahezu allen Unternehmen der befragten Personen die Möglichkeit zur Elternzeit aktiv angeboten. Ebenso geben 38 Prozent an, dass ihnen die Möglichkeit zum Bildungsurlaub sowie 31 Prozent ein Angebot zum Sabbatical vorliegt. Insbesondere die bezahlte Freistellung für Bildung in Form eines dualen Studiums wird vermehrt betont, ebenso wie die Freistellungen bei besonderen Anlässen wie Eheschließung oder Todesfall. Dennoch zeigt sich auch in diesem Modul eine Unklarheit über die möglichen Angebote in den eigenen Unternehmen. Ähnlich wie bereits im Modul Eingliederung beschrieben, nutzen fast 75 Prozent der Teilnehmenden die Angebote ihrer Unternehmen nicht, wie Abbildung 51 verdeutlicht. Das Verhältnis von angebotenen Programmen zur tatsächlichen Nutzung läuft konträr zueinander. Lediglich eine Freistellungsphase in Form der Elternzeit wird von 15 Prozent der Teilnehmenden in Anspruch genommen, weitere 10 Prozent haben die Möglichkeit zur Freistellung zu Fortbildungszwecken genutzt. Hinsichtlich der Vorteile haben diese für die befragten Personen allesamt eine ähnliche Gewichtung (zwischen 8 und 14 Prozent) und reichen von einer Erhöhung der Zufriedenheit mit der Arbeit über eine Steigerung der persönlichen Motivation und einer verstärkten Bindung zum eigenen Unternehmen bis hin zum verbesserten Image des Arbeitgebers. Nachteilig wird auch hier vor allem die Mehrbelastung für Kollegen und Kolleginnen gesehen sowie eine Neuverteilung der Aufgabenbereiche der abwesenden Person.

Abbildung 51: Umfrageergebnisse zum Modul Freistellungen



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

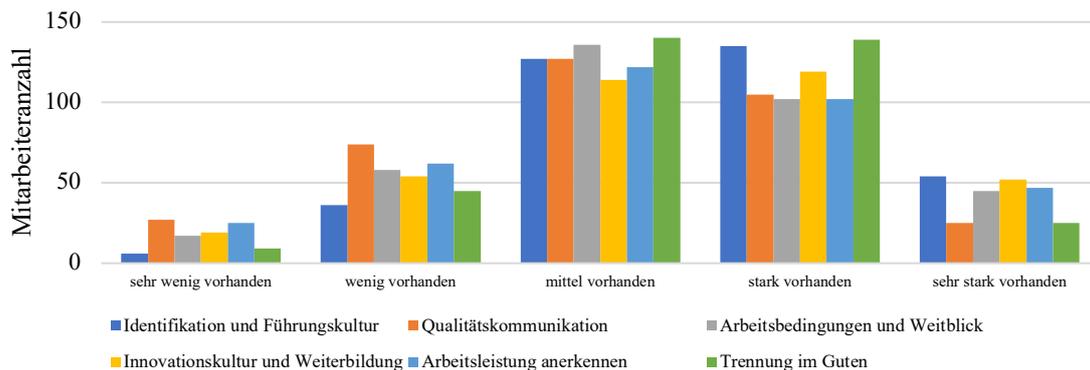
Im Modul Arbeitsort bieten mehr als 80 % der Unternehmen der Befragten die Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice an. Demgegenüber gibt es nur für 12 Prozent die Möglichkeit zum „Work From Anywhere“, während weitere 16 Prozent keinerlei solche Angebote haben. Die tatsächlich genutzten Arbeitsorte sind hauptsächlich das Büro innerhalb der Niederlassung (71 Prozent) die Baustellenbüros (76 Prozent) sowie das Homeoffice (60 Prozent). Lediglich 21 der 372 befragten Personen nutzen keines dieser Angebote. Die wahrgenommenen Vorteile dieses Moduls sind:

- Fahrzeiterparnis (61 Prozent)
- Möglichkeit, die Arbeit zu unterbrechen, um persönliche Angelegenheiten zu regeln (48 Prozent)
- Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (47 Prozent)
- Höhere Produktivität bei Ausübung der Tätigkeit (46 Prozent)
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber (41 Prozent)
- Erweiterte Erreichbarkeit, auch außerhalb der üblichen Arbeitszeit (26 Prozent)

Als nachteilig wird vor allem von knapp der Hälfte der Teilnehmenden der verminderte Kontakt zu Kollegen und Kolleginnen sowie der damit einhergehende ausbleibende Austausch gesehen. Etwa zwei Fünftel der Befragten betrachten die erschwerte Trennung zwischen beruflichen und privaten Angelegenheiten als nachteilig. In den Freitextoptionen werden zudem das schlechte Equipment genannt, das die Umsetzung des Arbeitsmoduls erschwert, sowie der Umstand, dass bei Abwesenheit der Bauleitung der Ansprechpartner vor Ort auf der Baustelle fehlen würde.

Im Bereich der Unternehmenskultur wurden von den Teilnehmenden sechs Aspekte zur Bewertung abgefragt, deren Ergebnisse in der folgenden Grafik dargestellt sind. Insbesondere die Aspekte „Identifikation und Führungskultur“, „Innovationskultur und Weiterbildung“ sowie „Trennung im Guten“ werden von den meisten Probanden als mittel bis stark vorhanden in ihren Unternehmen wahrgenommen. Generell werden alle abgefragten Aspekte im Mittelfeld mit einer Tendenz zur oberen Hälfte bewertet. Die Anzahl der Äußerungen in den Extrembereichen „sehr wenig vorhanden“ und „sehr stark vorhanden“ liegt zwischen 30 und 50 Personen. Vorteilhaft im Hinblick auf das Modul wird vor allem ein verbessertes Wohlbefinden der Mitarbeitenden (68 Prozent), ein höheres Engagement der Beschäftigten (65 Prozent) sowie ein gesteigerter Unternehmenserfolg und verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten für die Arbeitnehmenden (jeweils 52 Prozent) betrachtet. Demgegenüber geben 66 % der befragten Personen an, keine Nachteile bezüglich des Moduls zu sehen. Lediglich wird auf die konservative Grundhaltung innerhalb der Baubranche hingewiesen, durch welche Innovationen schleppend vorangetrieben werden.

Abbildung 52: Umfrageergebnisse zum Modul Unternehmenskultur



Quelle: eigene Darstellung und Erhebung

Im Hinblick auf das Modul Vergütung und Sachausstattung zeigt sich folgende prozentuale Verteilung der Angebote innerhalb der Unternehmen sowie deren Nutzungshäufigkeit unter den Teilnehmenden:

- Mitarbeiterdarlehen: von acht Prozent der Unternehmen angeboten, jedoch von lediglich einem Prozent genutzt
- Aktienoptionen: in zehn Prozent der Unternehmen angeboten, von sechs Prozent genutzt
- Beteiligungen: bei 13 Prozent der Unternehmen angeboten, von elf Prozent genutzt
- Sachleistungen und Anerkennungsprogramme: in 40 Prozent der Unternehmen angeboten, von 32 Prozent genutzt
- Renten- und Altersvorsorgeleistungen: bei 66 Prozent der Unternehmen angeboten, von 51 Prozent genutzt
- Weiterbildung: in 70 Prozent der Unternehmen angeboten, von 52 Prozent genutzt
- Keine Angebote dieser Form werden von 7 Prozent der Unternehmen angeboten, jedoch von 3 Prozent genutzt.

Daraus ergibt sich, dass insbesondere Angebote zur Renten- und Altersvorsorge sowie zur Weiterbildung von Unternehmen angeboten und von den Mitarbeitenden genutzt werden. Hingegen sind Angebote wie Mitarbeiterdarlehen, Aktienoptionen und Beteiligungen selten in Unternehmen vorhanden und werden von den Beschäftigten ebenfalls nur wenig genutzt. Als vorteilhaft wird vor allem die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit (52 Prozent), die Förderung der Mitarbeiterbindung (46 Prozent), sowie des Unternehmenserfolgs (40 Prozent) und die finanziellen Anreize als Belohnung und Anerkennung für herausragende Leistungen (47 Prozent) angesehen. Demgegenüber sehen rund ein Drittel der Befragten den Nachteil, dass ein erheblicher Teil der Bonifikationen aufgrund von Steuern verloren geht, da sie als Einkommen betrachtet werden. Weitere Faktoren wie Ungerechtigkeiten und mangelnde Transparenz (25 Prozent) sowie Verzögerungen oder Unklarheiten bei der Ausschüttung von Bonifikationen (20 Prozent) werden ebenfalls als nachteilig empfunden. In diesem Zusammenhang betonen die Teilnehmenden durch die Freitextoption erneut, dass eine Mitarbeiterbindung vor allem durch eine angenehme Arbeitskultur gewährleistet wird.

Zusammenfassung

Es wurde festgestellt, dass eine vielfältige Gruppe von Teilnehmenden unterschiedlichen Alters erreicht werden konnte, wobei alle vordefinierten Altersgruppen vertreten waren. Die Verteilung der Teilnehmer weist jedoch auch auf demografische Merkmale im Bereich der Bauleitung hin. Insbesondere ist die Gruppe der 20-30-Jährigen mit nur 6 Prozent gering vertreten, während die Mehrheit der Teilnehmer der Altersgruppen 31-40 Jahre und über 60 Jahre angehört. Personen, die bereits die Hälfte ihres

Arbeitslebens absolviert haben, machen insgesamt 62% der erwerbstätigen Teilnehmer aus. Diese Ergebnisse der Umfrage stimmen mit früheren Erkenntnissen aus der Demografie Forschung überein, die einen Mangel an Nachwuchs in der Bauleitung, insbesondere aus den aktuellen Jahrgängen, aufzeigt³⁶⁴.

Im Gegensatz dazu gibt es einen Anteil von 31 Prozent die bereits seit über 10 Jahren im Unternehmen tätig sind. Andererseits sind über 58 Prozent der Teilnehmer weniger als 5 Jahre in einem Unternehmen beschäftigt, was den vorherigen Daten auf den ersten Anschein widerspricht. Der Grund könnte auf eine hohe Fluktuation hinweisen. Die Auftragsvolumina zeigen, dass die meisten Projekte von größeren Unternehmen durchgeführt werden, was auch mit deren Unternehmensgröße korreliert. Es nahmen mehr Mitarbeitende größerer Unternehmen an der Umfrage teil.

Die Daten zeigen, dass **Teilzeitangebote** in den Unternehmen vorhanden sind, jedoch nur von einem geringen Prozentsatz der Befragten genutzt werden. Die Teilzeitstellen können möglicherweise nicht attraktiv genug gestaltet sein, um eine größere Nutzung zu fördern. Es ist zu vermuten, dass die angebotenen Teilzeitoptionen in Bezug auf Stundenanzahl, Flexibilität oder Vergütung nicht den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen oder aufgrund der hohen Projektverantwortlichkeiten des Tätigkeitsfeldes nicht möglich sind.

Die geringe Nutzung von **Jobsharing**-Optionen könnte darauf hinweisen, dass entweder die Nachfrage nach diesem Modell nicht vorhanden ist oder dass Hindernisse wie mangelnde Flexibilität bei der Arbeitsaufteilung oder organisatorische Schwierigkeiten die Umsetzung erschweren. Die Tatsache, dass viele Befragte die Angebote zur Arbeitszeitgestaltung ihres Unternehmens als unklar empfinden, deutet auf mangelnde Kommunikation seitens der Arbeitgeber hin. Hier mangelt es den Unternehmen an Informationsmaterial und klaren Richtlinien, die den Mitarbeitern helfen, die verfügbaren Optionen besser zu verstehen und zu nutzen. Eine aktive Information der Mitarbeitenden findet aufgrund der prävalierten Vollzeit nicht ausreichend statt.

Demgegenüber steht, dass die wahrgenommenen Vorteile eine verbesserte Work-Life-Balance und mehr Zeit für private Aktivitäten sind. Das Interesse der Mitarbeitenden korreliert hier nicht mit der tatsächlichen Inanspruchnahme der Arbeitsmodelle. Auf der anderen Seite werden auch einige Nachteile genannt, wie ein höherer Workload, Mehrarbeit für Kollegen und schlechtere Aufstiegschancen. Diese deutet darauf hin, dass flexible Arbeitszeitmodelle in einigen Fällen zu einer ungleichen Arbeitslastverteilung führen oder dass sie mit bestimmten Karrierehindernissen verbunden sind, was die Attraktivität dieser Modelle für einige Mitarbeiter verringert.

Die Auswertung der **Arbeitszeiterfassung** deutet darauf hin, dass in vielen Unternehmen die Arbeitszeit nicht erfasst wird und etwaige Überstunden mit dem Grundgehalt abgegolten werden. Dies kann zu einer Kultur der Überarbeitung führen, da Mitarbeiter möglicherweise nicht angemessen für zusätzliche Arbeitsstunden entschädigt werden. Unter Bezugnahme der bisherigen Forschung, wird auch hier bekräftigt, dass Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz obligatorisch sind.

Das vergleichsweise geringe Angebot an Programmen zur Eingliederung neuer Mitarbeiter oder zur Wiedereingliederung nach längerer Abwesenheit deutet auf Ressourcenbeschränkungen oder andere Prioritäten innerhalb der Unternehmen hin. Insbesondere kleinere Unternehmen verfügen möglicherweise nicht über die Mittel oder die personellen Ressourcen, um umfassende Eingliederungsprogramme anzubieten.

Auch hier spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass viele Befragte die angebotenen Programme zur Eingliederung aufgrund mangelnder Kenntnis dieser Programme nicht nutzen. Die Vorteile solcher Eingliederungsprogramme, wie ein besseres Verständnis der Unternehmensprozesse und eine schnellere Einarbeitung, werden von einem Teil der Befragten erkannt. Dies deutet darauf hin, dass diese

³⁶⁴ Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (2014), S. 4.

Programme potenziell wertvolle Ressourcen für Mitarbeiter sind, um sich erfolgreich in das Unternehmen zu integrieren und effektiv zu arbeiten.

Freistellungsmöglichkeiten bieten mittlerweile viele Unternehmen ihren Mitarbeitern an, darunter Elternzeit, Bildungsurlaub, Sabbaticals und Freistellungen für besondere Anlässe wie Eheschließungen oder Todesfälle. Diese Angebote können dazu beitragen, dass Mitarbeiter ihre beruflichen und persönlichen Verpflichtungen besser miteinander vereinbaren können und ihnen die Möglichkeit geben, sich weiterzubilden, zu erholen oder persönliche Angelegenheiten zu regeln.

Trotzdem nutzen viele Mitarbeitende diese Angebote nicht, auch hier ist eine mögliche Erklärung, dass die Mitarbeiter nicht über die vorhandenen Freistellungsoptionen informiert sind oder dass sie aus persönlichen oder beruflichen Gründen keine Möglichkeit sehen, von diesen Angeboten Gebrauch zu machen.

Die Vorteile der Freistellungen werden von einem Teil der Befragten erkannt und reichen von einer erhöhten Zufriedenheit mit der Arbeit über eine gesteigerte Motivation bis hin zur Stärkung der Bindung zum eigenen Unternehmen und der Verbesserung des Arbeitgeberimages.

Als Nachteile werden auch hier die Mehrbelastung für Kollegen und die Neuverteilung von Aufgaben während der Abwesenheit einer Person genannt.

Die hohe Anzahl von Unternehmen, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zum Arbeiten im **Homeoffice** bieten, deutet auf einen Trend zur Flexibilisierung der Arbeitsorte hin, der besonders in jüngster Zeit verstärkt wird, möglicherweise als Reaktion auf die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie. Die Vorteile des Homeoffice, wie die Einsparung von Fahrzeiten, die verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die höhere Produktivität, werden von vielen Mitarbeitern anerkannt und spiegeln den Wunsch nach einer flexibleren Arbeitsgestaltung wider.

Die Bewertung der **Unternehmenskultur** zeigt, dass viele Mitarbeiter die Aspekte der Identifikation mit dem Unternehmen, der Führungskultur und der Innovationskultur als mittel bis stark vorhanden wahrnehmen. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen bemüht sind, eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen, die Mitarbeiterbindung und Engagement fördert. Allerdings wird auch auf die konservative Grundhaltung in der Baubranche hingewiesen, die möglicherweise die Innovationsbereitschaft und -umsetzung behindern könnte.

Unternehmen bieten eine Vielzahl von **Vergütungs- und Sachleistungsangeboten** an, wobei bestimmte Leistungen häufiger angeboten und genutzt werden als andere. Renten- und Altersvorsorgeleistungen sowie Weiterbildungsmöglichkeiten sind dabei am verbreitetsten und werden auch am häufigsten von den Mitarbeitern in Anspruch genommen. Im Gegensatz dazu sind Angebote wie Mitarbeiterdarlehen, Aktienoptionen und Beteiligungen seltener vorhanden und werden von den Mitarbeitern auch weniger genutzt. Diese Vergütungsoptionen sind meist nur in größeren Unternehmen möglich.

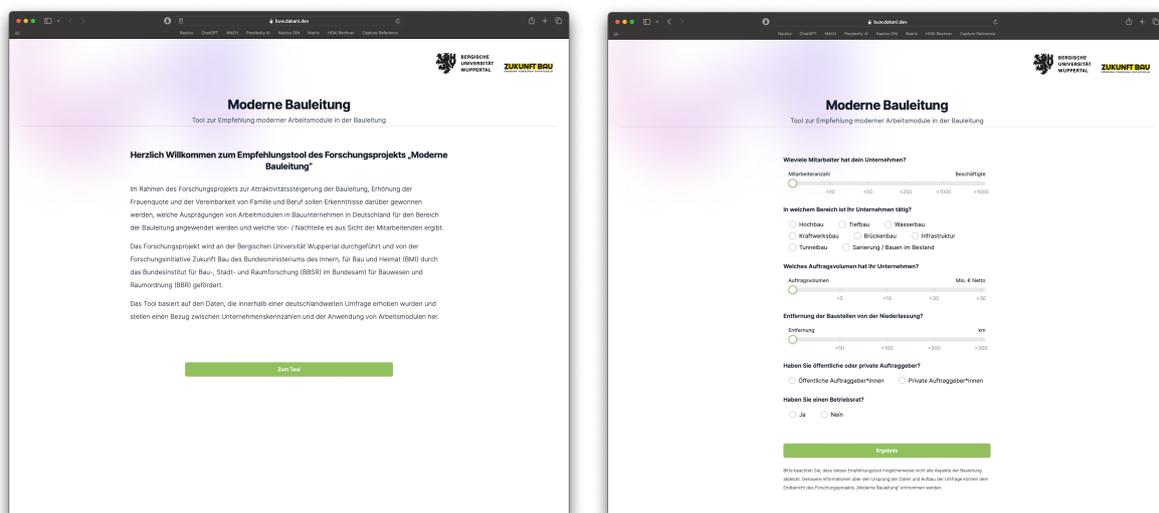
Als vorteilhaft wird die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Förderung der Mitarbeiterbindung und des Unternehmenserfolgs sowie finanzielle Anreize als Belohnung für herausragende Leistungen gesehen. Vorbehalte der Mitarbeitenden aufgrund von Transparenzfragen und der zusätzlichen Besteuerung verlangen eine klare Kommunikation und Transparenz bezüglich der Vergütungs- und Sachleistungsangebote.

Arbeitspaket G – Toolentwicklung

Zielsetzung

Um das Ziel zu erreichen, ein frei verfügbares Tool für den Wissensaustausch zu schaffen, wurde eine Online-Anwendung entwickelt, die frei verfügbar ist. Die Grundlage der Applikation bildet die Auswertung der Online-Umfrage. Die erhobenen Daten werden in verschiedene Arbeitsmodule und deren Ausprägungen gegliedert. Anschließend werden diese Daten über eine Filterfunktion nach Unternehmensmerkmalen kategorisiert. Die vorgefilterten Daten werden weiterverarbeitet, wobei der Anteil der jeweils angebotenen Arbeitsmodule der Mitarbeitenden berechnet wird. Die gewonnenen Daten werden prozentual auf der Benutzeroberfläche des Tools dargestellt, sodass die Ergebnisse sofort sichtbar sind.

Abbildung 53: Landingpage des Empfehlungstools



Quelle: eigene Darstellung, Website der BUW

Funktionsweise

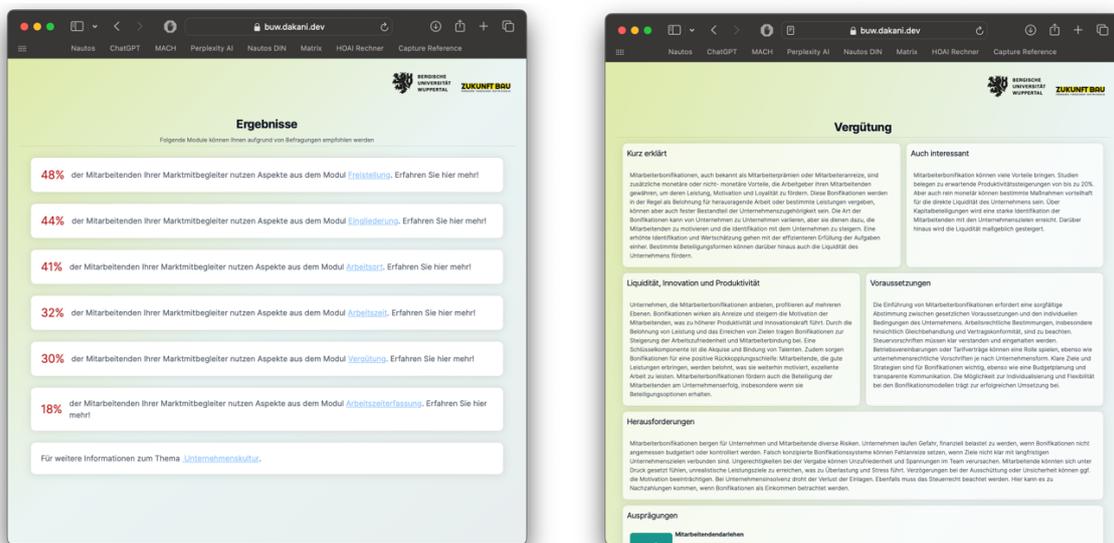
Beim Aufrufen der Adresse öffnet sich zunächst die Landingpage, auf der der Titel des Tools sowie die Logos der beteiligten Forschungseinrichtungen und Förderer zu sehen sind. Eine Kurzbeschreibung des Vorhabens und des Tools informiert über die Inhalte. Auf der nächsten Seite werden relevante Unternehmenskennzahlen vom Nutzenden abgefragt. Diese Daten dienen als Grundlage für die Berechnung der Empfehlungen. Zugrunde liegen hier die gesammelten Daten aus der vorangegangenen Online-Befragung. Die Programmierung der webbasierten Oberfläche sowie die Integration der Forschungsdaten wurden dabei von einem externen Dienstleister übernommen. Layout und Design wurden dabei von der Bergischen Universität Wuppertal vorgegeben und laufend abgestimmt. Das Hosting der Website erfolgt nach Abschluss des Projektes über eine von der Universität zur Verfügung gestellte URL und verbleibt aber auf dem Server des Dienstleisters. Die Laufzeit ist dabei zunächst auf drei Jahre beschränkt.

Datengrundlage

Im Hintergrund werden die Daten aus der Umfrage abgerufen und je nach Auswahl gefiltert. Die zugrunde liegenden Daten werden dabei entsprechend der verschiedenen Merkmalsfaktoren und Ausprägungen ausgewertet und prozentual dargestellt. Die Berechnung geht dabei iterativ vor und fragt die eingegebenen Daten der vorgegebenen Rangfolge nach ab. Die Filterfunktion wird dabei durch jede weitere Einstellung spezifischer. Kommt es dazu, dass zu viele Daten gefiltert werden und keine ausreichende Datengrundlage zur Verfügung steht, wird die Filterfunktion unterbrochen und das vorherige Ergebnis als Berechnungsgrundlage verwendet.

Im nächsten Schritt werden die Daten nach Merkmalsausprägungen und Anwendung der abgefragten Arbeitsmodule innerhalb des Unternehmens ausgewertet. Die Ergebnisse werden in einer Übersicht präsentiert und nach Übereinstimmungshöhe geordnet. Die einzelnen Module und Ihre Ausprägungen sind als Link gekennzeichnet und können einzeln ausgewählt werden. Bei Auswahl öffnet sich ein separates Fenster. In diesem sind die Arbeitsmodule möglichst verständlich und niedrigschwellig dargestellt. Neben einem kurzen Einführungstext befinden sich hier Informationen zu den Voraussetzungen, rechtlichen Rahmenbedingungen oder auch Herausforderungen und Risiken jedes Arbeitsmodells. Weiter unten sind die verschiedenen Ausprägungen beschrieben, sowie Hinweise zum Bezug weiterer Informationen. Die bereits in Arbeitspaket C erstellten Handouts werden ebenfalls analog als PDF-Datei zur Verfügung gestellt. Zudem besteht die Möglichkeit, auf den gesamten Abschlussbericht des Forschungsvorhabens zuzugreifen und diesen über eine weitere Verlinkung an der Universitätsbibliothek herunterzuladen.

Abbildung 54: Ergebnisausgabe des Empfehlungstools



Quelle: eigene Darstellung, Website der BUW

Fazit

Das Forschungsprojekt „Arbeitsmodelle zur Attraktivitätssteigerung der Bauleitung – Erhöhung der Frauenquote und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ist in einem ersten Schritt in die vier Phasen Umfrageerstellung, Umfrageauswertung, Modellentwicklung und Validierung gegliedert. Durch die Bearbeitung der genannten Arbeitspakete konnte die Notwendigkeit für einen Wandel des Tätigkeitsfeldes herausgestellt sowie geeignete Arbeitsmodelle entwickelt und in KMU in Ausprägung und Anwendbarkeit untersucht werden.

Das Tätigkeitsfeld der Bauleitung durchlebt einen Wandel. Durch den Einfluss der Digitalisierung wird die Vorfertigung und Standardisierung innerhalb der Baubranche zunehmen. Der steigende Fokus auf die Nachhaltigkeit sorgt dafür, dass die Bauleitungsaufgaben noch komplexer werden, und die Spezialisierung auf die verschiedenen Felder einer Baustelle nehmen immer mehr Raum ein. Der vorliegende Forschungsbericht konnte bestätigen, dass sowohl ein Beruf in der Bauleitung als auch ein Studium im Bauingenieurwesen oder der Architektur für junge Akademiker*innen nicht die erste Wahl ist. Dies wird durch die Auswertung der deutschlandweit durchgeführten Studierendenumfrage als auch durch die zu geringen Studierendenzahlen in dem Fachbereich bestätigt. Zudem wurde das negative Image des Tätigkeitsfeldes bestätigt. Viele geschlechterstereotypische Annahmen konnten zudem bestätigt werden. Ziel muss folglich die gezielte Förderung von Frauen im Berufsfeld der Bauleitung sein, um dem Nachwuchskrätemangel durch zusätzliches weibliches Personal entgegenzuwirken. Gleichzeitig muss ebenso die Attraktivität des Berufsfeldes im Allgemeinen weiter gesteigert werden, um mehr junge Nachwuchskräfte zu akquirieren. Die Ergebnisse zeigen, dass kommende Fachkräftegenerationen mehr persönliche Weiterentwicklung, zeitliche Flexibilität, Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens sowie eine stärkere Digitalisierung am Arbeitsplatz voraussetzen. Diese Wünsche sind oftmals nicht mit den Arbeitsbedingungen auf der Baustelle vereinbar. Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen zusätzlich, dass ein Wandel nötig ist. Insbesondere die vorherrschenden Stressoren und überlangen Arbeitszeiten sorgen für eine hohe Belastung und geringe Attraktivität des Berufsfeldes. Die derzeitige Arbeitskultur muss sich ändern, der Wandel ist in vielen anderen Branchen schon weiter fortgeschritten. Wenn es gelingt, die strategische Unternehmensplanung mit der individuellen Karriereplanung der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, generiert ein Unternehmen allein daraus einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Laut den Ergebnissen der durchgeführten Experteninterviews mit Geschäftsleitungen und Kammern sowie Verbänden ist die Bauwirtschaft offen für positive Einflüsse zur Verbesserung der Ausgangssituation. Nach dem theoretischen Lösungsansatz ist ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen und Verpflichtungen des Arbeitnehmenden entsprechend durch den Arbeitgeber zu belohnen. Diese Bonifikation kann durch unterschiedliche Anreizarten, respektive die Anwendung von geeigneten Arbeitsmodulen gelingen. Der Vergleich von Rahmenbedingungen anderer Tätigkeitsfelder hat gezeigt, dass der Einsatz von Arbeitsmodulen bezogen auf die Arbeitszeit, den Arbeitsort, die Arbeitszeitverteilung, die Unternehmenskultur, die Mitarbeiterbonifikation, die Freistellung und durch Entlastung möglich sind. Der Arbeitgeber kann so seine Attraktivität für Fachkräfte steigern und vorhandenes Personal binden. Die Arbeitsmodelle haben auch das Ziel, den Beschäftigten mehr Flexibilität für berufliche und private Tätigkeiten und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu erwirken. Die Umsetzung jedes einzelnen Modules bedingt schon eine Verbesserung der aktuellen Arbeitssituation. Die Validierung der ausgewählten Arbeitsmodule „Arbeitsort“, „Arbeitszeit-dokumentation“, „Arbeitszeitverteilung“ und „Freistellungen“ konnte Chancen und Risiken im Zusammenhang mit der Umsetzung aufzeigen. Grundsätzlich ist die Anwendung aller Arbeitsmodelle möglich, hängt jedoch schlussendlich vom möglichen Gesamthandlungsrahmen des vorliegenden Unternehmens ab. Während viele Arbeitsmodelle als kostenneutrale Option angewendet werden können und bei geführter Implementierung auch zu Effizienzgewinnen führen, wird die Ausprägung vieler Arbeitsmodelle maßgeblich vom aktuellen Projektgeschehen und der vorhandenen Unternehmenskultur geprägt. Eine hohe Flexibilität sowohl auf

Unternehmens- als auch Arbeitnehmerseite sowie ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen den Anforderungen und Verpflichtungen der Beschäftigten führt zu hohen Synergieeffekten und einer nachhaltigen Win-Win-Situation auf beiden Seiten.

Ein großer Vorteil zeigte sich im Rahmen des Forschungsprojektes vor allem für Frauen und Männer mit familiären Verpflichtungen. Bereits zu Beginn der Datenerfassung und -auswertung im Arbeitspaket B wurde deutlich, dass sich die überlangen Arbeitszeiten und hohen Verantwortungsbereiche innerhalb der Bauleitung nicht mit den familiären Interessen verbinden lassen. Der Wunsch danach kristallisierte sich sowohl bei den Experten als auch bei den befragten potenziellen Nachwuchskräften heraus. Im Rahmen der Validierungsphase in Arbeitspaket D zeigte sich, dass durch die Anwendung von verschiedensten Modulen eine signifikante Steigerung der persönlichen Flexibilität einer*s jeden Arbeitnehmenden eintrat und dadurch – sei es familiären oder schlichtweg privaten Verpflichtungen – umfangreicher nachgegangen wurde. Somit zeigt sich, dass die entwickelten Arbeitsmodule einen wichtigen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie bzw. Privat- und Berufsleben leisten.

Die Verlängerung des Forschungsvorhabens ermöglichte die Bereitstellung der Inhalte auf einer zugänglichen Ebene für kleine und mittelständische Unternehmen. Durch die Überführung der Arbeitsmodule in ein Online-Tool und die Erfassung der Unternehmenskennzahlen können relevante Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung im Berufsfeld Bauleitung effizient implementiert werden. Darüber hinaus fördert der Vergleich mit Marktbegleitern die Motivation zur Umsetzung dieser Maßnahmen im eigenen Unternehmen.

Ausblick

Die Kernziele des Projektes, eine Steigerung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben im Bereich der Bauleitung in Hochbauprojekten, die Minimierung des Nachwuchskräftemangels in der Bauleitung durch die Gewinnung von Frauen für diesen Beruf und die Erzeugung einer positiven Wirkung auf das Image der Bauwirtschaft vor allem im Bereich Hochbau, um diese für Nachwuchskräfte attraktiver zu machen, können durch die Anwendung der entwickelten Arbeitsmodule erfüllt werden.

Eine Minimierung des Nachwuchskräftemangels durch die Steigerung der Attraktivität des Tätigkeitsfelds Bauleitung zu erreichen, kann durch die konsequente Implementierung und das Bereitstellen von Arbeitsmodellen realisiert werden. Dabei ist die Gestaltung für jedes Unternehmen individuell festzulegen und auch an die gegebenen Projektumstände anzupassen. Insbesondere Module, welche die Flexibilität der Mitarbeitenden erhöhen und die persönlichen Freiräume für die Mitarbeitenden vergrößern können, sind für eine Steigerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch die persönliche Entfaltung förderlich. Durch den Wandel der Ansprüche und Prioritäten der kommenden Fachkräftegeneration wollen auch Männer vermehrt ihre Vaterrolle stärker wahrnehmen oder eine Teilzeitanstellung anstreben. Der demografische Wandel sorgt zudem dafür, dass die Möglichkeit für altersgerechtes Arbeiten durch geeignete Arbeitsmodelle eine immer wichtigere Rolle einnimmt, um bestehende Fachkräfte länger an das Tätigkeitsfeld zu binden. Dadurch kann ein Wissenstransfer an die kommende Generation länger gewährleistet werden. Das Einstellen einer zusätzlichen Baustellenassistenten kann darüber hinaus den Umfang der administrativen Aufgaben im Tätigkeitsfeld gezielt verringern.

Die Vielzahl an Rückmeldungen und das große Interesse an den Inhalten und Veröffentlichungen des Forschungsprojektes aus der Bauwirtschaft zeigt die weiterhin steigende Relevanz des Themas. Viele Bauunternehmen und Praxispartner bekräftigen bereits während der Projektdurchführung das Interesse an einer Zusammenarbeit für eine Weiterführung des Vorhabens. Trotz der Bemühungen der Bundesregierung, dem Wohnraumangel entgegenzuwirken, werden voraussichtlich 1,4 Millionen Menschen 2024 keine Wohnung finden.³⁶⁵

³⁶⁵ vgl. Feld et al. 2023.

Im Rahmen des Forschungsprojektes konnte nur eine beschränkte Zahl an Arbeitsmodellen validiert werden. Die grundsätzliche Anwendbarkeit kann zwar bestätigt werden, die Tiefe der Ausprägung, gebunden an die Unternehmensrahmenbedingungen aber nicht direkt abschließend untersucht werden.

Hier ist die Erhebung weiterer Daten nötig, um Abhängigkeiten extrinsischer Faktoren auf die Arbeitsmodule sowie die Unternehmenskennzahlen mit der Ausprägung zu verknüpfen. Die entwickelten Arbeitsmodule können dann in Abhängigkeit von Merkmalsabfragen zu individuellen Handlungsempfehlungen für KMU ausgegeben werden und so benutzerfreundlicher gestaltet werden.

Die Entwicklung des Empfehlungstools und die zugrunde liegende Datenverknüpfung haben sich als effektiv erwiesen. Die Weboberfläche ermöglicht den erfolgreichen Transfer der relevanten Inhalte in die Praxis. Die Datenerhebung erfolgte jedoch nur über einen begrenzten Zeitraum und könnte durch zukünftige Erhebungen weiterer Unternehmensdaten noch präzisiert werden. Dies würde eine höhere Übereinstimmung und Genauigkeit der Empfehlungen ermöglichen.

Öffentlichkeitsarbeit

Veröffentlichungen

Helmus, M., Becker, R., Eilers, M., Roetmann, N., Jobst-Jürgens V., (2022) Attraktivitätssteigerung der Bauleitung durch die Arbeitsmethode ‚New Work‘. BBB Assistententreffen 2022. Universität Innsbruck

Helmus, M., Becker, R., Eilers, M., Roetmann, N., Jobst-Jürgens V., (2022) New Work. Gesundheit fördern mit neuer Arbeitsmethode im Berufsbild der Bauleitung. Zeitschrift agbau, Fachverlag Bernheine UG, Neuss

Helmus, M., Becker, R., Eilers, M., Roetmann, N., Jobst-Jürgens V., (2022) Attraktivitätssteigerung der Bauleitung - Arbeitsmethode „New Work“. Bauverlag BV GmbH, Gütersloh

Helmus, M., Becker, R., Eilers, M., Roetmann, N., (2022) Situationserfassung innerhalb der Bauleitung. Zeitschrift agbau, Fachverlag Bernheine UG, Neuss

Helmus, M., (2022) Bauleitung und New Work – wie muss sich das Berufsbild Bauleitung ändern, um attraktiver zu sein? Der Unternehmenspodcast der Sanierungstechnik Dommel, Dommel GmbH, Hamm

Helmus, M., Becker, R., Eilers, M., Roetmann, N., (2023) FORSCHUNGSGEGENSTAND FACH KRÄFTEMANGEL IN DER BAULEITUNG. Zeitschrift Arbeitsschutz aber sicher, Fachverlag SZwei Verlag GmbH, Buchenberg im Allgäu

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., (2023) Moderne Arbeitsmodule in der Baupraxis Über den Validierungserfolg entwickelter Module der BU Wuppertal. Bauverlag BV GmbH, Gütersloh

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., (2023) Whitepaper: Forschungsprojekt „Moderne Bauleitung“. VDI Wissensforum GmbH, Düsseldorf

Helmus, M., Becker, R., Eilers, M., Roetmann, N., (2023) Heading for Modern Construction Management: Recommendation for Employers. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Structural and Construction Engineering Vol: 17, No: 7

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., (2023) Moderne Arbeitsmodule in der Baupraxis : Über den Validierungserfolg entwickelter Arbeitsmodule der Bergischen Universität Wuppertal. BBB Assistententreffen 2023. Universität Duisburg-Essen

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., (2024) Moderne Arbeitsmodule in der Baupraxis. Bauingenieur, VDI Fachmedien. Düsseldorf

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., Schöttler T., Bassfeld L., (2024) Moderne Bauleitung - Eine Studie zur Anwendbarkeit ausgewählter Arbeitsmodule in kleinen und mittleren Bauunternehmen. BBB Assistententreffen 2024. Universität Aachen

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., Schöttler T., (2024) Analyse der Arbeitsmodulnutzung in der Baupraxis – Eine Untersuchung zur Konzeptanwendung und -wirksamkeit. Bauverlag BV GmbH, Gütersloh

Vorträge

Helmus, M., Eilers, M., Forschungsprojekt „Moderne Bauleitung“, (10.06.2021), Vortrag bei den BBSR Projekttagen

Helmus, M., Eilers, M., Impulsvortrag Moderne Bauleitung, (06.2021), Vortrag bei der Hagedorn GmbH, Gütersloh

Helmus, M., Eilers, M., Praxispartnertreffen zum Arbeitspaket A, (26.11.2021), Universität Wuppertal, Wuppertal

Helmus, M., Modern Construction Management – Work Family Balance, (06.11.2021), Vortrag auf der 7th International Conference „construction safety and health“, Zypern, Nikosia

Helmus, M., Eilers, M., Becker, R., Roetmann, N., New Work – List und Moderne Bauleitung, (18.01.2022), Vortrag bei LISTBau GmbH, Nordhorn

Helmus, M., Becker, R., Eilers, M., Roetmann, N., Praxispartnertreffen und Workshop zu den Arbeitsmodellen in der Bauleitung, (13.05.2022), Universität Wuppertal, Wuppertal

Helmus, M., Moderne Bauleitung – Vereinbarkeit von Familie und Beruf, (08-10.06.2022), Vortrag auf dem XXXI Internationales Symposium der IVSS Sektion Bauwirtschaft, Berlin

Becker, R., Eilers, M., Attraktivitätssteigerung der Bauleitung durch die Arbeitsmethode „New Work“, (13.07.2022), Vortrag auf dem 31. BBB Assistententreffen, Österreich, Innsbruck

Becker, R., Attraktivitätssteigerung der Bauleitung, (19.09.2022), Vortrag bei Hering Bau GmbH und & Co. KG, Burbach

Becker, R., Roetmann, N., Praxispartnertreffen und Validierungskonzept der Arbeitsmodelle, (11.11.2022), Ausbildungszentrum der Bauindustrie NRW, Oberhausen

Helmus, M., Herausforderungen und Zukunftsperspektiven der Bauleitung, (03.02.2023), Vortrag auf der Strategietagung der Stricker-Gruppe, Castrop-Rauxel

Helmus, M., Herausforderungen und Zukunftsperspektiven der Bauleitung, (07.02.2023), Vortrag auf dem Bauleitertag der Bauakademie Sachsen, Leipzig

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., Zukunftsperspektiven des Fachkräftemangels, (09.02.2023), Vortrag beim Bauverband NRW, Düsseldorf

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., Praxispartnertreffen und Ergebnispräsentation, (20.03.2023), Universität Wuppertal, Wuppertal

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., Vorstellung Studie Moderne Bauleitung, (24.04.2023), Vortrag beim Bauindustrieverband NRW, Düsseldorf

Helmus, M., Auf dem Weg zur modernen Bauleitung (27.04.2023), Vortrag auf der VDI Fachkonferenz Bauprojektmanagement Agil & Lean, Wiesbaden

Helmus, M., Modern Construction Management – Work models for increasing the attractiveness of construction management. Increasing gender quota and balancing family and work, (26.05.2023), Vortrag auf der 8th International Conference „construction safety and health“, Zypern, Nikosia

Becker, R., Roetmann, N., Forschungsprojekt „Moderne Bauleitung“, (14.06.2023), Vortrag bei den BBSR Projekttagen

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., Forschungsprojekt „Moderne Bauleitung“, (03.07.2023), Vorstellung des Projektes beim Bauindustrieverband NRW, online

Helmus, M., Moderne Bauleitung – Arbeitsmodelle zur Erhöhung der Frauenquote in der Bauleitung (21.09.2023) Vortrag auf der Auftaktveranstaltung des FrauenNetzwerks-Bau des Bauindustrieverbandes, Berlin

Helmus, M., Becker, R., Vorstellung Ergebnisse Forschungsprojekt Moderne Bauleitung (24.10.2023) Präsentation auf der Präsenzsitzung des wirtschaftspolitischen Ausschusses der Bauindustrie. Düsseldorf

Helmus, M., Moderne Bauleitung – Arbeitsmodelle zur Erhöhung der Frauenquote in der Bauleitung (17.02.2024) Vorstellung DASA, Dortmund

Helmus, M., Becker, R., Roetmann, N., Forschungsprojekt „Moderne Bauleitung“, (11.06.2024), Vortrag bei den BBSR Projekttagen

Kurzbiographien



Prof. Manfred Helmus

Prof. Dr. Manfred Helmus leitet seit 1992 das Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft. Um wissenschaftliche Ausbildung und Praxis zusammenzubringen, initiierte er 2004 hier den in Deutschland ersten universitären Dualen Bachelorstudiengang Bauingenieurwesen.



M. Sc. Robin Becker

Robin Becker ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Baubetrieb und Bauwirtschaft und befasst sich in seiner Forschung mit dem Fachkräftemangel in der Bauwirtschaft sowie Fragestellungen zum Arbeitsschutz auf Baustellen.



M. Sc. Maike Eilers

Maike Eilers war bis 2022 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Baubetrieb und Bauwirtschaft und hat sich in ihrer Forschung neben dem Fachkräftemangel in der Bauwirtschaft mit BIM-basiertem Risikomanagement auseinandergesetzt und erfolgreich promoviert.



M. Eng Nane Roetmann

Nane Roetmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Baubetrieb und Bauwirtschaft und befasst sich in ihrer Forschung mit dem Fachkräftemangel in der Bauwirtschaft. Neben ihrer Arbeit im Lehrstuhl ist sie noch in einem mittelständischen Bauunternehmen tätig.

Mitwirkende außerhalb der Förderung

M.Sc. Laura Baßfeld, Wissenschaftliche Mitarbeiterin BUW

M.Sc. Carla Pütz, Wissenschaftliche Mitarbeiterin BUW

M.Sc. Till Schöttler, Wissenschaftlicher Mitarbeiter BUW

Literaturverzeichnis

- Abrell, Brigitte. „Tipps Für Führungskräfte: Wie Führen in Teilzeit in der Praxis gelingt.“ In: *Teilzeitführung: Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele*, 225-38: Springer, 2023.
- Altun, Ufuk, and Veit Hartmann. „Handlungsfelder der aktuellen und zukünftigen Arbeitszeitgestaltung.“ In: *Die Zukunft der Arbeit: „New Work“ Mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten*, 99-106: Springer, 2023.
- Amlinger-Chatterjee, Monisha. *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Atypische Arbeitszeiten*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016.
- Anrich und Kugler, *Das Fairlohnung-Konzept – Mitarbeiter-Bonifikation mit emotionalem Sensibilisierungsmanagement in KMU*, Springer Gabler, Wiesbaden 2020
- Arbon, Chyleen A, Rex L Facer, and Lori L Wadsworth. "Compressed Workweeks-Strategies for Successful Implementation." *Public Personnel Management* 41, no. 3 (2012): 389-405.
- Arlinghaus, Anna, Friedhelm Nachreiner, B. Beermann, F. Brenscheidt, and A. Siefer. „Lange Arbeitszeiten und Gesundheit.“ (11/17 2023).
- Arntz, Melanie, Ben Yahmed Sarra, and Francesco Berlingieri. "Working from Home: Heterogeneous Effects on Hours Worked and Wages." *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, no. 19015 (2019).
- Backhaus, Nils, Louisa-Katharina Stein, and Ines Entgelmeier. „Arbeitszeiterfassung und Flexibilität – Ergebnisse der Baua-Arbeitszeitbefragung 2019.“ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, <https://doi.org/10.21934/BAUA:FOKUS20211001> (2021).
- Badura, Bernhard, Antje Ducki, Johanna Baumgardt, Markus Meyer and Helmut Schröder. *Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten*. Berlin, Heidelberg, GERMANY: Springer Berlin/Heidelberg, 2023.
- Bamberger, Dominik (2020): *Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Firmenbauleitung*
- Bannai, Akira, and Akiko Tamakoshi. "The Association between Long Working Hours and Health: A Systematic Review of Epidemiological Evidence." *Scandinavian journal of work, environment & health* (2014): 5-18.
- Bauch, Ullrich, and Hans-Joachim Bargstädt. „Praxis-Handbuch Bauleiter.“ *Bauleistungen sicher überwachen*, Köln [Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH & Co. KG] (2015).
- Bauer, Jennifer (2021): *Analyse der Aufgabenfelder und Belastungssituationen in der Projekt-Bauleitung*
- Bauordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (BAUO NRW (2013: Zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes zur Änderung der Landesbauordnung vom 21. März 2013.))
- Baur, Nina; Blasius, Jörg (2014: *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Beermann, Beate, Nils Backhaus, Anita Tisch, and Frank Brenscheidt. „Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen.“ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2019).
- Bellmann, L., Kleinhenz, G., „Systeme der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Grundsätzliche Überlegungen und Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel zur Verbreitung, Beteiligung und zum Produktivitätseffekt“, in: „Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern“.
- Klaus-R. Wagner (Hrsg.), Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 2002.
- Berg, Achim. „New Work: Wie Arbeitet Deutschland.“ Bitkom Research Studie (2019).
- Berner, Fritz; Kochendörfer, Bernd; Schach, Rainer (2015: Grundlagen der Baubetriebslehre 3. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Blaschke, Joachim „Unternehmenskultur: Aufgaben, Kennzeichen und Auswirkungen / Worin unterscheiden sich starke und schwache Unternehmenskulturen?“ Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG, https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/unternehmenskultur-aufgaben-kennzeichen-und-auswirkungen-3-worin-unterscheiden-sich-starke-und-schwache-unternehmenskulturen_idesk_PI42323_HI13226352.html#:~:text=Motivation%20und%20Team%20geist%3A%20Unternehmenskulturen%20vermitteln,und%20bringen%20Sicherheit%20und%20Selbstvertrauen.
- Boes, Andreas (2014: Karrierechancen von Frauen erfolgreich gestalten. Analysen, Strategien und Good Practices aus modernen Unternehmen. Hg. v. Anja Bultemeier und Rainer Trinczek. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer eBook Collection).
- Borrmann, André; König, Markus; Koch, Christian; Beetz, Jakob (2015: Building Information Modeling. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Brehmer, Wolfram, and Hartmut Seifert. „Sind atypische Beschäftigungsverhältnisse prekär? Eine Empirische Analyse Sozialer Risiken.“ Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung – Journal for Labour Market Research 41, no. 4 (2008): 501-31.
- Broel, Susanne. Chefposten Für Zwei? Jobsharing Für Führungskräfte. Diplomica Verlag, 2013.
- Bruhn, Peter. Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen. Vol. 30: Springer, 2020.
- Bundesagentur für Arbeit (2021a): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2020. Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/StatischerContent/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische-Publikationen/FrauenMaenner-Arbeitsmarkt.pdf?__blob=publicationFile.
- Bundesagentur für Arbeit (2021b): Fachkräfteengpassanalyse. Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=20626&topic_f=fachkraefte-engpassanalyse, zuletzt geprüft am 11.05.2021.
- Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarktmonitor. Faktencheck zum Arbeitsmarkt. Online verfügbar unter <https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/faktencheck/fachkraefte/tabelle/515/92885/4/?r=&b=&o=indikatoren, zuletzt geprüft am 03.06.2021.>
- Bundesagentur für Arbeit: Bauleiter*in: Zugang zur Tätigkeit. Online verfügbar unter <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/suchergebnisse/kurzbeschreibung/zugangzurtaetigkeit&dkz=5626&such=Bauleitung, zuletzt geprüft am 11.05.2021.>

- Bundesagentur für Arbeit: Gemeldete Arbeitsstellen nach Berufen Mai 2021. Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1459932&topic_f=analyse-d-gemeldete-arbeitsstellen-klb2010, zuletzt geprüft am 13.05.2021.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung. Unter Mitarbeit von Frank Brenscheidt. 1. Auflage Oktober 2017. Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Baua). Online verfügbar unter <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:101:1-201711094628>.
- Bundesarbeitsgericht, vom 13.09.2022, Aktenzeichen 335/22 2022. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Online verfügbar unter <https://www.hannover.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/5190986/12b6d3c13f92149548d85cba516cabe6/sammlung-betrieblicher-gestaltungsbeispiele-data.pdf>, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2018): Forschungsbericht: Chancengleichheit am Arbeitsplatz. Unter Mitarbeit von Dr. S. Steffes (ZEW), A. Hillerich (ZEW), Dr. C. Frodermann (IAB) (ISSN 0174-4992.).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Mitarbeiterkapitalbeteiligungen – Modelle und Förderwege, Bundesministerium für Arbeit und Soziales Referat Öffentlichkeitsarbeit und Internet (Hrsg.), Berlin 2013
- Bundesverband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau (2015): Flexible Arbeitszeiten – Vereinbarkeit Familie und Beruf im GaLaBau. Bad Honnef.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Demografischer Wandel, online verfügbar unter: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel>, zuletzt geprüft am 25.02.2023
- careum F+E (2011): Arbeitszeitmodelle, Arbeitsmodelle und andere Massnahmen. Zürich. Online verfügbar unter <https://silo.tips/download/arbeitszeitmodelle-arbeitsmodelle-und-andere-massnahmen>, zuletzt aktualisiert am 01.06.2022, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Daimler AG (2009): Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten Daimler AG. Stuttgart. Online verfügbar unter <http://vereinbarkeit.dgb.de/++co++55d69b80-4fae-11e0-7331->, zuletzt aktualisiert am 01.06.2022, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- DESTATIS, Statistisches Bundesamt. „Teilzeit.“ <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Glossar/teilzeittaetigkeit.html>.
- Deutsche Telekom (2021): Digitalisierungsindex Mittelstand 2019/2020, der digitale Status Quo des Deutschen Mittelstands
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag: Fachkräftemangel in der Rezession – deutlich geringer, aber nicht verschwunden. Online verfügbar unter <https://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/tdw/fachkraeftemangel-in-der-rezession-deutlich-geringer-aber-nicht-verschwunden> 37744, zuletzt geprüft am 28.05.2021.
- Diederichs, Claus Jürgen; Malkwitz, Alexander (2020): Bauwirtschaft und Baubetrieb. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Dilger, Alexander (Hg.) (2007): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=748225>.
- Domke, Friedrun. „Arbeiten, wo andere Urlaub machen – „Workation“ Ein Modell mit Zukunft?“. In: Die Zukunft der Arbeit: „New Work“ mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten, 81-88. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2023.
- EAF Berlin (2016: Flexibles Arbeiten in Führung. Online verfügbar unter https://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P_Flexship_Leitfaden_Flexibles_Arbeiten_in_Fuehrung.pdf, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Europäischer Gerichtshof, vom 14.05.2019, Aktenzeichen C-55/18.
- Feld, Lars; Gerling, Michael; Carstensen, Sven; Simons, Harald; Wandzik, Carolin (2023: Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft. Hg. v. Zentraler Immobilien Ausschuss e. V. Online verfügbar unter <https://zia-deutschland.de/fruehjahrsgutachten/>, zuletzt geprüft am 10.02.2023.
- Fernweh und Reiselust – Streifzüge durch die Tourismuspsychologie (2018): Springer, Berlin, Heidelberg.
- Friebertshäuser, Barbara (2003): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Studienausgabe 2003. Interviewtechniken – ein Überblick. 1. Aufl. Weinheim: Juventa.
- Frommer, Andreas; Soelau, Sascha (2017): Schlussbericht zum Qualitätspakte-Lehre-Projekt „Die Studieneingangsphase: Wege ebnen, Vielfalt fördern, Perspektiven aufzeichnen“ :Projektbeginn: 04/2012, Projektende: 12/2016. Unter Mitarbeit von TIB – Technische Informationsbibliothek Universitätsbibliothek Hannover, Technische Informationsbibliothek (TIB) und Bergische Universität Wuppertal.
- Gaedt, Martin. 4-Tage-Woche: Mehr Gesundheit, Freizeit und Lebensqualität. Mehr Produktivität, Umsatz und Bewerbungen. tredition, 2023.
galabau.de/Broschuere-zur-Vereinbarkeit-von-Familie-und-Beruf-erschieden,QUIEPTQ4NTMyMTMmTUIEPTUwMjc4.html, zuletzt aktualisiert am 01.06.2022, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Gehalt.de: Gehälter nach Bundesland. Online verfügbar unter <https://www.gehalt.de/beruf/bauleitung>, zuletzt geprüft am 10.06.2021.
- Goetz, Daniel, Eike Reinhardt, Daniel Goetz, and Eike Reinhardt. „Vorteile Von Feedback Und Resonanz Im Unternehmen.“ 1-11: Springer, 2017.
- Grabacz, Gloria (2021): Tätigkeitsanalyse der Bauleitung zur erhöhten Fachkräftebindung – Untersuchung neuer Arbeitsmodelle am Beispiel der Kondor Wessels West GmbH
- Groß, Hermann, Eva Münz, and Hartmut Seifert. „Verbreitung und Struktur von Arbeitszeitkonten.“ Arbeit 9, no. 3 (2000): 217-29.
- Groß, Hermann, Manuela Maschke, and Sandra Mierich. „Regelungen von Arbeitszeitkonten.“ Mitbestimmungspraxis, 2019.
- Guðmundur D. Haraldsson, Jack Kellam (2021): Going Public: Icelands Journey to a shorter working week. Alda, Association for Democracy and Sustainability. Online verfügbar unter https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf, zuletzt geprüft am 14.03.2022.

- Hackl et al. (2016): Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt. Unter Mitarbeit von Hackl, B., Wagner, M. & Attmer, L. Hg. v. Detecon Consulting. Online verfügbar unter http://www.detecon.com/de/Hot_Topics/future-work, zuletzt geprüft am 08.03.2022.
- Hans Böckler Stiftung (2016): Arbeitszeit. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/adz_expertise_reuys_arbeitszeit_quali.pdf, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Harvey, Samuel B, Matthew Modini, Sadhbh Joyce, Josie S Milligan-Saville, Leona Tan, Arnstein Mykletun, Richard A Bryant, Helen Christensen, and Philip B Mitchell. "Can Work Make You Mentally Ill? A Systematic Meta-Review of Work-Related Risk Factors for Common Mental Health Problems." *Occupational and environmental medicine* 74, no. 4 (2017): 301-10.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V (2014): Arbeitsmarkt im Bausektor. Online verfügbar unter <https://docplayer.org/25414112-Brnachenbericht-der-arbeitsmarkt-im-bausektor.html>
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (2020a): Bauwirtschaft im Zahlenbild. Online verfügbar unter https://www.bauindustrie.de/fileadmin/bauindustrie.de/Media/Veroeffentlichungen/Bauwirtschaft_im_Zahlenbild_2021_final.pdf.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (2020b): Bauwirtschaft im Zahlenbild. Online verfügbar unter https://www.bauindustrie.de/fileadmin/bauindustrie.de/Media/Veroeffentlichungen/Bauwirtschaft_im_Zahlenbild_2021_final.pdf, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (2021): Baukonjunkturelle Lage: Bauindustrie: Materialmangel behindert Bauproduktion. Online verfügbar unter https://www.bauindustrie.de/fileadmin/bauindustrie.de/Zahlen_Fakten/Auf_den_Punkt_gebracht/Baukonjunkturelle_Lage_aktuell.pdf, zuletzt geprüft am 01.07.2021.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (2022): Mehr Bauingenieurinnen am Bau. Online verfügbar unter <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/auf-den-punkt-gebracht/mehr-bauingenieurinnen-am-bau>, zuletzt aktualisiert am 16.02.2022, zuletzt geprüft am 16.02.2022.
- Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.: Bedeutung der Bauwirtschaft. Online verfügbar unter <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/bedeutung-der-bauwirtschaft>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Hellert, Ulrike (2018): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 2. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/>.
- Hellert, Ulrike. Arbeitszeitmodelle Der Zukunft: Arbeitszeiten Flexibel Und Attraktiv Gestalten. Vol. 4536: Haufe-Lexware, 2014.
- Herget, Josef, and Herbert Strobl. „Unternehmenskultur–Worüber Reden Wir?“. *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen–Methoden–Best Practices* (2018): 3-18.
- Hipp, Lena, and Stefan Stuth. „Management und Teilzeitarbeit: Wunsch und Wirklichkeit.“ *WZBrief Arbeit*, 2012.
- HOAI (2013): (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure - HOAI. HOAI, vom 2013 (BGBl. I S. 2276), die durch Artikel 1 der Verordnung vom 02.12.2020 (BGBl. I S. 2636) geändert worden ist.
- Hoff, Andreas. Vertrauensarbeitszeit: Einfach Flexibel Arbeiten. Gabler Verlag Wiesbaden, 2002. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-322-90438-6>.

IHK, Genussrechte, URL:

<https://www.ihk.de/stuttgart/gruendung/finanzierung/finanzierungsquellen/weitere-finanzierungsformen/genussrechte-685352#:~:text=Das%20Genussrecht%20zählt%20zu%20den,oder%20am%20Liquidationserlös%20eines%20Unternehmens.>

ILO 175, Internationale Arbeitsorganisation. „Übereinkommen über die Teilzeitarbeit (ILO Übereinkommen 175).“ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/normativeinstrument/wcms_c175_de.htm.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019): Flexible Arbeitszeitmodelle beteiligungsorientiert gestalten. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Kooperation/INQA/Flexible-Arbeitszeitmodelle.html>, zuletzt aktualisiert am 01.06.2022, zuletzt geprüft am 01.06.2022.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2021): Demografie und Strukturwandel prägen weiterhin die regionale Entwicklung der Arbeitsmärkte. Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb0121.pdf>, zuletzt geprüft am 20.05.2021.

Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e. V. (2013): Arbeitszeitberatungs- Info- & Toolbox (Trier). Online verfügbar unter <https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/2019/02/2013-Josten-Arbeitszeitberatungs-Info-Toolbox.pdf>, zuletzt geprüft am 01.06.2022.

Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (2009): Alters und altersgerechtes Arbeiten am Bau- Defizite und Ansatzpunkte. Stadtbergen. Online verfügbar unter https://www.offensive-gutes-bauen.de/fileadmin/user_upload/pdf/Gutachten-Inifes.pdf, zuletzt geprüft am 31.05.2021.

Jobst-Jürgens, Vanessa (2020): New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Jobted: Gehalt Bauleiter. Online verfügbar unter <https://de.jobted.com/gehalt/bauleiter>, zuletzt geprüft am 14.06.2021.

Jöns, Ingela, and Walter Bungard. Feedbackinstrumente Im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. Springer, 2018.

Junge, Ralf. "Mobiles Arbeiten – Der digitale Wandel verändert unser Zusammenarbeiten." *Wirtschaftsinformatik & Management* 7, no. 1 (2015/01/01 2015): 7-15.

Karlshaus, Anja; Kaehler, Boris (Hg.) (2017): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler (SpringerLink Bücher). *Karrieresprung.de: Jobprofil: Bauleiter*. Online verfügbar unter <https://www.karrieresprung.de/jobprofil/bauleiter/>, zuletzt geprüft am 09.06.2021.

Klaffke, Martin (2014): *Generationen-Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Klaffke, Martin. „Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement.“ In: *Generationen-Management*, 3-25: Springer, 2014.

Klein, René „Was bedeutet Unternehmenskultur?“ Fachverlag der F.A.Z.-Gruppe, <file:///Users/schoettler/Documents/MoBau/Unternehmenskultur%20als%20Erfolgsfaktor%20-%20Definition%20und%20Beispiele.html>.

Knappertsbusch, Inka, and Gerlind Wisskirchen. „Die Zukunft der Arbeit.“ Springer, 2023.

- KOFA 2021: Hickmann, Helen; Malin, Lydia: Institut der deutschen Wirtschaft: Die Fachkräftesituation in den Bauberufen. Köln. 2021 (03/2021). – Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln. Projekt „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)
- KOFA Kompakt (2022): KOFA Kompakt 1/2022: Jahresrückblick – der Arbeitsmarkt 2021. Online verfügbar unter <https://www.kofa.de/service/news/detailseite/news/kofa-kompakt-12022-jahresrueckblick-der-arbeitsmarkt-2021-1>, zuletzt geprüft am 28.03.2022.
- Kupka, Peter ; Gühne, Uta; Popp, Sandra ; Riedel-Heller, Steffi G. „Für die meisten psychisch kranken Menschen hat Arbeit einen hohen Stellenwert,“ <https://www.iab-forum.de/fuer-die-meisten-psychisch-kranken-menschen-hat-arbeit-einen-hohen-stellenwert/>.
- Landes, Miriam, Eberhard Steiner, Ralf Wittmann, and Tatjana Utz. „Führung von Mitarbeitenden im Homeoffice.“ Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden: Gabler (2020).
- Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V. (2020): Branchen Dialog. München. Online verfügbar unter <https://www.ifo.de/sites/default/files/2020-11/ifo-Branchen-Prognosen-2020.pdf>, zuletzt geprüft am 31.05.2021.
- Liesert, Alexandra (2020): Prozessorientierte Qualifikation von Führungskräften im Baubetrieb – Ein Kompetenzmodell
- Lott, Yvonne, and Elke Ahlers. „Flexibilisierung der Arbeitszeit: Warum das bestehende Arbeitszeitgesetz und eine gesetzliche Arbeitszeiterfassung wichtig sind.“ WSI Report, 2021.
- Lott, Yvonne. Arbeitszeiterfassung bei mobiler Beschäftigung: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Study der Hans-Böckler-Stiftung, 2020.
- Matt, Christian. „Lösungen für mobile Arbeitszeiterfassung.“ Controlling & Management 55, no. 4 (2011/08/01 2011): 203-05.
- Mayer, Horst Otto (2012): Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung: Walter de Gruyter (S. 28).
- Mayring, P. (2010a): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 11. Aufl. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1143991>.
- Mayring, Philipp (2010b): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Neuauflage. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1143991>.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2012): Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. Bremen.
- MIETH, PETRA (2007): Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. Kassel: Kassel Univ. Press.
- Möller, Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jg./2000, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, W. Kohlhammer GmbH Verlag, Stuttgart 2000
- Müller, Roland, Céline Hofer, and Manuel Stengel. „Arbeitsort Und Arbeitsweg.“ AJP 4 (2015): 564.

- Mystipendium.de: Bauleiter Gehalt: Einstiegsgehalt, Entwicklung & Einflussfaktoren. Online verfügbar unter <https://www.mystipendium.de/berufe/bauleiter/gehalt>, zuletzt geprüft am 10.06.2021.
- Narr, Kristin; Schön, Sandra; Ebner, Martin (2020): Digitales kreatives Gestalten. Hintergrund und methodische Ansätze. In: Werkzeugkoffer „Making in der Schule“. IQES online
- Nier, Hedda (2018): Auf dem Arbeitsweg. In: Statista, 26.04.2018. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/13644/laenge-von-arbeitswegen/>, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Nold, Johanna, and Nils Backhaus. „Jede Stunde zählt? Arbeitszeiterfassung und -konten für verschiedene Überstundengründe und -ausgleichsformen.“ sozialpolitik.ch, no. 2/2022 (2022): 2.4-2.4.
- NRW, Kommunalen Arbeitgeberverband. „Bag, Beschluss vom 13.09.2022 - 1 Abr 22/21- Arbeitszeiterfassungspflicht des Arbeitgebers.“ <https://www.kav-nw.de/de/Aktuelles/Rechtsprechung-Rechtsfragen/Rechtsprechung-Rechtsfragen1/BAG-Beschluss-vom-13.09.2022-1-ABR-22-21-Arbeitszeiterfassungspflicht-des-Arbeitgebers-.html>.
- OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development. „Teilzeiterwerbstätigkeit.“ <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/factbook-2015-51-de/index.html?itemId=/content/component/factbook-2015-51-de>.
- Piele, Christian; Piele, Alexander (2018): Flexible Arbeitszeiten - Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen: Fraunhofer IAO. Online verfügbar unter <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/f42b60f6-06b4-4c45-a6b9-91b8fccd9396/details>.
- Poppelreuter, Stefan; Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: Grundlagen und Praxisbeispiele. BoD–Books on Demand, 2019.
- Rein, Stefan: Bericht zur Lage und Perspektive der Bauwirtschaft; 2021. In: Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2021.
- RKW Kompetenzzentrum (2017): Fachkräftesicherung und Personalentwicklung in der Bauwirtschaft. Online verfügbar unter <https://www.rkwkompetenzzentrum.de/publikationen/faktenblatt/fachkraeftesicherung-und-personalentwicklung-in-der-bauwirtschaft>, zuletzt geprüft am 14.05.2021.
- Robert Bosch GmbH (2014): Mobiles Arbeiten. Betriebsvereinbarung zwischen Geschäftsführung und Konzernbetriebsrat der Robert Bosch GmbH vom - PDF Free Download. Online verfügbar unter <https://docplayer.org/55898358-Mobiles-arbeiten-betriebsvereinbarung-zwischen-geschaeftsfuehrung-und-konzernbetriebsrat-der-robert-bosch-gmbh-vom.html>, zuletzt aktualisiert am 01.06.2022, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Robert Bosch GmbH (2017): Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Bosch. Online verfügbar unter https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/media/pressemappen/press_kit_56768_de.pdf, zuletzt geprüft am 01.06.2022.
- Roetmann, Nane (2022): Analyse des Tätigkeitsprofils der Bauleitung im Bauhauptgewerbe unter Betrachtung von Potenzialen durch moderne und branchenfremde Arbeitsmodelle
- Rothe, Isabel. „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung.“ (2017).
- Sackmann, Sonja A. Unternehmenskultur: Erkennen-Entwickeln-Verändern. Springer, 2002.

- Schäffer, Tobias (2021): Identifikation von Potenzialen zur Stärkung der Rolle der Frau in der Bauleitung von Baustellen im Verkehrswegebau und Hochbau durch den Vergleich mit Strategien anderer Branchen.
- Schermuly, Carsten C. (2021): „New Work“ - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Lexware. Online verfügbar unter <https://www.haufe.de/>.
- Schirmer (2021): Statistische Auswertung der EKT nach angebotsbestimmenden Einflussgrößen
- Schlüter, D.; Spengler, A.; Malkwitz, A. (2018): Auswirkungen von Echtzeitkommunikation in der Baustellenlogistik. In: Heike Proff und Thomas Martin Fojcik (Hg.): Mobilität und digitale Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 503–516.
- Schmidt, Daniel; Hasenau, Katharina; Lehmann, Christian (2013): Betriebliche Strategien der Flexibilisierung: Die Rolle der Arbeitszeit. In: Manfred Bornwasser und Gert Zülch (Hg.): Arbeitszeit - Zeitarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 99–114.
- Schneller, Martina (2015a): Modell zur Verbesserung der Lebensarbeitsgestaltung von Baustellen-Führungskräften. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schneller, Martina (2015b): Modell zur Verbesserung der Lebensarbeitsgestaltung von Baustellen-Führungskräften. Dissertation.
- Schneller, Martina (2015c): Modell zur Verbesserung der Lebensarbeitsgestaltung von Baustellen-Führungskräften. Dissertation. S. 30.
- Schneller, Martina: Ebbe bei den Baustellen-Führungskräften. Brunk, Marten F.; Osebold, Rainard (Hrsg.). Düsseldorf, VDI Verlag GmbH, 2012. In: 23. Assistententreffen der Bereiche Bauwirtschaft, Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik.
- Schröder, Martin (2018): Der Generationenmythos. In: KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 70 (3), S. 469–494. DOI: 10.1007/s11577-018-0570-6.
- Schuster, Sandra, et al.; Frauen in der Architektur. 2019.
- Sendel-Müller, Markus; Weckes, Marion (2016): Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 333, ISBN 978-3-86593-241-9, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- SOKA-Bau (2014): Studie zur Attraktivität der Baubranche. S. 9. SOKA-Bau. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.soka-bau.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Soka-Bau/Publikationen/studie_personalwerk_2014.pdf, zuletzt geprüft am 08.02.2022.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte. September 2020-2014. Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=20894&topic_f=beschaeftigung-sozbe-bo-heft, zuletzt geprüft am 10.05.2021.
- Statistik des Statistischen Bundesamt: Studienanfänger: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach. Code: 21311-0012 mit Studienfach SF017 für Bauingenieurwesen vom WS 2000/01 bis zum WS 2019/20. Online verfügbar unter https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=find&suchanweisung_language=de&query=213110012#abreadcrumb, zuletzt geprüft am 17.05.21.
- Statistisches Bundesamt (2019): Pressekonferenz: Bevölkerung im Wandel: Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Berlin. Online verfügbar unter

- https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2019/Bevoelkerung/statement-bevoelkerung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 01.06.2021.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021a): Baugenehmigungen für Wohnungen im Monat März 2021. Pressemitteilung Nr. 231, zuletzt geprüft am 12.06.2021.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2021b): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen – Arbeitsunterlage Investitionen. Artikelnummer: 5811108203244, zuletzt geprüft am 05.07.2021.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2022) Beschäftigte im Baugewerbe, URL: https://de.statista.com/themen/730/baugewerbe/#topicHeader__wrapper, zuletzt geprüft am 28.11.2022.
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023) Entwicklung des gemeldeten offenen Arbeitsstellenbestandes, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2900/umfrage/entwicklung-des-gemeldeten-offenen-arbeitsstellenbestands/>, zuletzt geprüft am 03.01.2023.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Hochschulen, Corona und jetzt? Online verfügbar unter <https://www.stifterverband.org/medien/hochschulen-corona-und-jetzt>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Strabag SE: Traineeprogramm der Strabag SE.
- Strecker, Ellen (2021): Identifikation von Potentialen zur Stärkung der Rolle der Frau in der Bauleitung durch den Vergleich mit Strategien anderer Branchen
- Syben, Gerhard (2014b): Bauleitung im Wandel. Arbeit als Bewältigung von Kontingenz. 1. Aufl. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 163).
- Thomas Baumanns; Dr. Philipp-Stephan Freber; Dr. Kai-Stefan Schober; Dr. Florian Kirchner (2016): Bauwirtschaft im Wandel – Trends und Potenziale bis 2020. Online verfügbar unter http://www.ubbo.ch/view/data/4549/Branchenstudie_Bauwirtschaft_Roland_Berger_2016.pdf, zuletzt geprüft am 21.05.2021.
- Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement, Prof. Dr.-Ing. Bert Bielefeld (2012): Maßnahmen in der Hochschullehre zur Steigerung des Architektinnenanteils in der Bauleitung. Arbeits-Projekttitle: Frau am Bau – Architektinnen in der Bauleitung. Unter Mitarbeit von C. Issa, K. Fügenschuh, J. Putzke. Hg. v. Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Universität Siegen, Lehrgebiet: Bauökonomie und Baumanagement. Siegen (AZ 234). Online verfügbar unter https://www.architektur.uni-siegen.de/baumanagement/forschung/copy_of_promotionen/?lang=de.
- Verein Deutscher Ingenieure (2021): Der regionale Arbeitsmarkt in den Ingenieurberufen. Online verfügbar unter <https://www.vdi.de/ueber-uns/presse/publikationen/details/vdi-iw-ingenieurmonitor-4-quartal-2020>, zuletzt geprüft am 11.05.2021. [view.com/country-rankings/what-countries-have-4-day-work-weeks](https://www.vdi.de/view.com/country-rankings/what-countries-have-4-day-work-weeks)
- Virtanen, Marianna, Markus Jokela, Solja T Nyberg, Ida EH Madsen, Tea Lallukka, Kirsi Ahola, Lars Alfredsson, et al. "Long Working Hours and Alcohol Use: Systematic Review and Meta-Analysis of Published Studies and Unpublished Individual Participant Data." *Bmj* 350 (2015).
- Voglino, Gianluca, Armando Savatteri, Maria Rosaria Gualano, Dario Catozzi, Stefano Rousset, Edoardo Boietti, Fabrizio Bert, and Roberta Siliquini. "How the Reduction of Working Hours Could Influence Health Outcomes: A Systematic Review of Published Studies." *BMJ open* 12, no. 4 (2022): e051131.

- Waltersbacher, Andrea, Maia Maisuradze, and Helmut Schröder. „Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund?“. In: Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – Gesundes Arbeiten ermöglichen, edited by Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose and Markus Meyer, 77-107. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2019.
- Wanger, Susanne. „Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit: Viele Frauen würden gerne länger arbeiten.“ IAB Kurzbericht, 2011.
- Würfele, Falk; Bielefeld, Bert; Gralla Mike (2007): Bauobjektüberwachung. Kosten – Qualitäten – Termine-Organisation – Leistungsinhalt – Rechtsgrundlagen – Haftung – Vergütung. Unter Mitarbeit von M. Boksteen, T. Brandt, T. Feuerabend, V. Lembken. 1. Aufl. Wiesbaden: Vieweg (Springer eBook Collection Computer Science & Engineering).
- Würfele, Falk; Bielefeld, Bert; Gralla, Mike (2017): Bauobjektüberwachung. Kosten – Qualitäten – Termine – Organisation – Leistungsinhalt – Rechtsgrundlagen – Haftung – Vergütung. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Zander, Guido. „Die Studienlage zur 4-Tage-Woche.“ In: Wundermittel 4-Tage-Woche?, 47-63: Springer, 2023.
- Zapf, Ines, and Wolfram Brehmer. „Flexibilität in der Wirtschaftskrise: Arbeitszeitkonten haben sich bewährt.“ IAB-Kurzbericht, 2010.
- Zapf, Ines. Traditionelle und moderne Formen der Arbeitszeitflexibilität: Arbeitsangebots- und nachfrageseitige Faktoren von Überstunden und Arbeitszeitkonten. Vol. 361: wbv Media GmbH & Company KG, 2016.
- Zentralverband Deutsches Baugewerbe (2010): Konjunkturprognose 2021. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.zdb.de/baukonjunktur/konjunkturprognose-2021>, zuletzt geprüft am 12.05.2021.
- Zentralverband Deutsches Baugewerbe: Geschäftsbericht 2020, 2021. Online verfügbar unter <https://www.zdb.de/publikationen/geschaeftsberichte>, zuletzt geprüft am 13.05.2021.
- Zielke, Christian. Führungstechniken: Richtig Kommunizieren-Mitarbeiter Motivieren-Teams Führen. Vol. 10252: Haufe-Lexware, 2017.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektskizze	12
Abbildung 2: Praxispartner im Projekt „Moderne Bauleitung“	13
Abbildung 3: Zeitplan der Arbeitspaketumsetzung Arbeitspaket A-D	18
Abbildung 4: Zeitplan der Arbeitspaketumsetzung Arbeitspaket E-G	18
Abbildung 5: Delegierbare Prozesse in der Bauleitung	24
Abbildung 6: Anteil delegierbarer Prozesse	25
Abbildung 7: Unternehmensstruktur in großen Bauunternehmen	30
Abbildung 8: Unternehmensstruktur in kleineren Unternehmen.....	31
Abbildung 9: Unternehmensstruktur in mittleren Unternehmen.....	31
Abbildung 10: Vergleich gemeldete Arbeitsstellen und Arbeitssuchende	34
Abbildung 11: Einschreibungen der Studierenden	36
Abbildung 12: Trendradar der deutschen Bauwirtschaft.....	44
Abbildung 13: Formen der Gleitzeit.....	50
Abbildung 14: Aufbau der Fragegruppen im Leitfaden.....	56
Abbildung 15: Darstellung Interview Leitfaden als Handout mit VISME	58
Abbildung 16: Berufsorientierung der Studierenden, n=288	62
Abbildung 17: Einfluss der Module im Studium bei der Berufswahl, n=117	62
Abbildung 18: Priorität der Rahmenbedingungen bei der Berufswahl, n=371	63
Abbildung 19: Priorität der Arbeitsbedingungen bei der Berufswahl, n=371.....	63
Abbildung 20: Priorität der Aspekte bei der Berufswahl, n=371	64
Abbildung 21: Selbsteinschätzung – Softskills, n=370.....	65
Abbildung 22: Selbsteinschätzung - persönliche Eigenschaften, n=370	65
Abbildung 23: Mittel um den zukünftigen Arbeitsgebenden zu finden, n=371	66
Abbildung 24: Beurteilung der Bauwirtschaft hinsichtlich verschiedener Aspekte, n=371.....	66
Abbildung 25: Einschätzung - Rahmenbedingungen beim Beruf Bauleitung, n=312.....	67
Abbildung 26: Einschätzung - Arbeitsbedingungen beim Beruf Bauleitung, n=312	68
Abbildung 27: Einschätzung - Anforderungen beim Beruf Bauleitung, n=312.....	69
Abbildung 28: Wunsch nach weiteren Einblicken in den Beruf der Bauleitung durch das Studium.....	70
Abbildung 29: Begründungen - nicht in der Bauleitung tätig zu sein, n=67	71
Abbildung 30: Anreize für die Tätigkeit in der Bauleitung tätig zu sein, n=66.....	71
Abbildung 31: Bedingungen, die durch den Arbeitsgebenden erfüllt werden sollten, n=299.....	72
Abbildung 32: Verbesserungspotenzial - Berufsfeld der Bauleitung besser bewerben, n=45.....	72

Abbildung 33: Einschätzung der Experten für die persönliche Weiterentwicklung im Tätigkeitsfeld Bauleitung.....	79
Abbildung 34: Arbeitszeiten in der Bauleitung mit den geführten Experten	79
Abbildung 35: Prioritäten bei den Arbeitsbedingungen	83
Abbildung 36: Bevorzugte Wege der Stellensuche	83
Abbildung 37; ‚New Work‘ in der Bauleitung.....	85
Abbildung 38: Attraktivität des Tätigkeitsfeldes Bauleitung	87
Abbildung 39: Festgelegte Mögliche Arbeitsmodule	101
Abbildung 40: Komponenten, auf denen mobiles Arbeiten basiert	104
Abbildung 41: Digitalisierung erhöht die Durchlässigkeiten der Lebensbereiche	107
Abbildung 42: Monetäre Mitarbeiterbeteiligung	133
Abbildung 43: Zugrundeliegender Aufbau der Online-Fragebögen und Experteninterviews.....	139
Abbildung 44: Übersicht des Validierungskonzepts zum Arbeitsmodul Arbeitszeitverteilung.....	139
Abbildung 45: Online-Umfrage Arbeitsmodul „Homeoffice“	143
Abbildung 46: Online-Umfrage Arbeitsmodul „Jobsharing“ (1/2).....	147
Abbildung 47: Online-Umfrage Arbeitsmodul „Jobsharing“ (2/2).....	148
Abbildung 48: Aufbau der Umfrage	158
Abbildung 50: Alter der Teilnehmenden sowie deren Unternehmenszugehörigkeit.....	160
Abbildung 51: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen und bearbeitetes Auftragsvolumen	161
Abbildung 52: Umfrageergebnisse zum Modul Freistellungen	163
Abbildung 53: Umfrageergebnisse zum Modul Unternehmenskultur	164
Abbildung 54: Landingpage des Empfehlungstools	167
Abbildung 55: Ergebnisausgabe des Empfehlungstools	168

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Berufsgruppe nach Jahren und Geschlecht	33
Tabelle 2: Demographischer Wandel in der Bauleitung	35
Tabelle 3: Elemente der Arbeitsgestaltung	48
Tabelle 4: Unterscheidung Gleit- und Funktionszeit	51
Tabelle 5: Beispielhafte Umsetzung eines Jobsharing Modells.....	52
Tabelle 6: Vergleich von Kurzzeit- und Langzeitkonten.....	53
Tabelle 7: Geschlechterverhältnis und Fachbereich.....	61
Tabelle 8: Berufliche Vorbilder	61
Tabelle 9: Kategorisierung der zeitlichen Flexibilität von Bauleitertaufgaben.....	89
Tabelle 10: Kategorisierung der örtlichen Flexibilität von Bauleitertaufgaben.....	92
Tabelle 11: Einstufung der Flexibilisierungspotenziale einzelner Arbeitsmodule	94

Anlagen

- A1: Allgemeine Informationen der Studierendenbefragung
- A2: Berufliche Interessen der Studierendenumfrage
- A3: Berufsfeld Bauleitung Ergebnisse der Studierendenumfrage
- B1: Matrix Auswertungskriterien Bauleitung
- B2: Matrix Auswertungskriterien Geschäftsführende
- B3: Matrix Auswertungskriterien Kammern und Verbände
- B4: Matrix Bewertung BUW Gesamt
- C1: Arbeitsmodul Arbeitsort
- C2: Arbeitsmodul Arbeitszeitdauer
- C3: Arbeitsmodul Arbeitszeitdokumentation
- C4: Arbeitsmodul Unternehmenskultur
- C5: Arbeitsmodul Eingliederung
- C6: Arbeitsmodul Vergütung und Sachaustattung
- C7: Arbeitsmodul Freistellung
- D1: Matrix Auswertungskriterien Arbeitszeiterfassung
- D2: Matrix Auswertungskriterien Arbeitsort
- D3: Matrix Auswertungskriterien Arbeitszeitverteilung
- D4: Matrix Auswertungskriterien Freistellungen
- F1: Umfrageauswertungsmatrix
- G1: Screenshots MoBau Tool und Link zur Website