



Kurzinformation Bauwirtschaft

# **New Work in der Bauwirtschaft**

Herausforderung und Chance zugleich

## Einführung

Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Veränderungen haben gezeigt, dass Neuerungen, eine zunehmende Komplexität von Projekten und deren steigender Digitalisierungsgrad mehr Flexibilität erfordern, auch den Arbeitsalltag betreffend. Viele Unternehmen wurden in dieser Zeit zum Handeln gezwungen und haben ihre Beschäftigten ins Homeoffice geschickt, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende. Zwischenzeitlich haben sich viele daran gewöhnt und wollen nicht mehr auf die Vorzüge von Homeoffice, mobilem Arbeiten und Co. verzichten. Die klassische Arbeitswelt mit Anwesenheiten ist ins Wanken geraten und wird zukünftig so nicht mehr in allen Berufen funktionieren.

Zusammengefasst wird dies unter dem Schlagwort „New Work“. Doch was ist darunter zu verstehen, und was kann auf die Bauarbeitswelt übertragen werden? In dieser Broschüre wird diesen Fragen nachgegangen. Neben den Vorteilen von New Work zeigen sich auch die Grenzen der neuen Arbeitsform, gerade für Tätigkeiten im gewerblichen Bereich der Bauwirtschaft.

## New Work kurz erklärt

Der Grundgedanke von „New Work“ entstand in den 1980er Jahren durch den österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Professor Frithjof Bergmann. Die Idee dahinter ist geprägt von Freiheit und Selbstbestimmung. Heute wird damit der Wandel der Arbeitsorganisation verbunden – hin zu mehr Selbstbestimmung, Flexibilität, Kreativität und Mitsprache. New Work wird daher auch oft mit innovativen Arbeitsansätzen und -methoden gleichgesetzt. Als wichtige Bausteine werden flexibles und mobiles Arbeiten aufgeführt.

New Work bedeutet aber weitaus mehr: neue Sichtweisen, neue Arbeitsweisen, neue Unternehmenskultur. Neben diesen vielen positiv geprägten Werten werden mit dem neuen Ansatz zwar auch kritische, in Richtung realitätsferne Illusionen, assoziiert. Dennoch werden damit vorwiegend wünschenswerte und positive Aspekte einer gesunden, zukunftsorientierten Arbeit verbunden, die eine Work-Life-Integration ermöglichen. Mit zunehmender Digitalisierung verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben mehr und mehr, darum beschreibt New Work eine integrative Verbindung zwischen Arbeit und Privatleben und nicht nur einen Ausgleich oder ein Gleichgewicht zwischen Arbeitszeit und Freizeit.

# In fünf Schritten zum neuen Arbeiten

Bevor New Work und agile Strukturen eingeführt werden, sollten sich Unternehmen überlegen, welchen Zweck das neue Arbeiten in der Organisation erfüllen soll. Der Antrieb für New Work findet sich leicht: In einer schnelllebigen Umgebung, in der sich Wirtschaft und Gesellschaft kontinuierlich und rasend schnell verändern, brauchen Unternehmen und Mitarbeitende mehr Flexibilität. Wenn Unternehmen ihren Mitarbeitenden mehr Flexibilität einräumen, damit diese eigenverantwortlich arbeiten, müssen die bisherigen hierarchischen Strukturen, die oft langsam sind, aufgebrochen und abgebaut werden.

Hier die fünf wichtigsten Punkte für eine Unternehmenstransformation hin zu New Work:

## 1. Transparenz ist alles

Die Unternehmensziele müssen allen Mitarbeitenden klar sein, damit diese die richtigen Entscheidungen selbstbestimmt und eigenverantwortlich treffen können. Die Reflektion ist hier ebenso wichtig: Welche Ziele werden wann und in welchem System gemessen? So ist für jeden Mitarbeitenden transparent nachvollziehbar, was ihr oder sein Beitrag zu den Unternehmenszielen sein kann.

## 2. Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar definiert

Klar definierte Rollen schaffen Sicherheit und Verlässlichkeit. Eine Rollendefinition beinhaltet Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Das bedeutet, die Mitarbeitenden kennen ihre Aufgaben, ihre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Informationen und bei Fragen und fühlen sich durch klare Verantwortlichkeiten in ihren Rollen wohl. Idealerweise decken sich diese Aufgaben mit ihren Interessen. Die klare Definition der Rollen ist ferner gekoppelt an ein klares Zielversprechen der Mitarbeitenden, dementsprechend die Arbeitsleistung honoriert wird. Der Prozess ist im Gesamten objektiv, spart Zeit und mindert Konflikte.

## 3. Einführung von Objectives und Key Results (OKR)

OKR ist eine agile Managementmethode, mit der beispielsweise Google erfolgreich wurde. Sie unterstützt Unternehmen, sich zu fokussieren und führt zu zufriedenen Mitarbeitenden. Teams konzentrieren sich auf wenige gemeinsame Ziele und treffen sich regelmäßig, um zu beurteilen, ob diese erreicht wurden, und welche Maßnahmen alternativ ergriffen werden müssen. Auch die Mitarbeitenden im Handwerk und Baugewerbe könnten mit Verantwortung ausgestattet werden, sodass sie Teil des Gesamtprojekts werden und ein Ziel bewusst verfolgen.

Als ganzheitliche Methode dient OKR dem Managen von Zielen und Leistungen auf allen organisatorischen Ebenen eines Unternehmens. Die Objectives (ambitionierten Ziele) und Key Results (messbaren Ergebnisse) müssen allerdings genau beschrieben werden. Sie helfen, die Planung messbarer zu machen und Ressourcen im laufenden Prozess zu sparen. Die Einführung dieser neuen Methode erfordert aber auch Vertrauen und Geduld seitens der Mitarbeitenden. Zu jedem Objective gehören zwei bis fünf Key Results.

### Hier ein Beispiel eines Bauunternehmens:

**Objective:** Wir wollen in unserem Bauunternehmen das Thema Building Information Modeling (BIM) weiterentwickeln und die Projektplanung und deren Ausführung effizienter und digitaler gestalten.

**Key Result 1:** Um dieses strategische Ziel zu erreichen, wollen wir für die anstehenden Projekte X und Y eine Projektplattform verwenden, die den Austausch von BIM-Modellen vollständig auf die Cloud verlagert.

**Key Result 2:** Des Weiteren wollen wir in den laufenden Projekten keine Protokolle mehr in Word schreiben und per E-Mail verschicken, sondern in einer digitalen Bauakte für alle Beteiligten zugänglich auf der Projektplattform ablegen.

**Key Result 3:** Auch die Bautagebücher wollen wir in allen Projekten mobil per App führen.

#### 4. Nach Ergebnissen führen statt nach Anwesenheit

Wenn nun Zieltransparenz herrscht und alle die Ziele verstehen und sie im Idealfall im Eigeninteresse sehen, dann können Führungskräfte lernen, nach Ergebnissen zu führen statt nach Anwesenheit. Dann ist es unerheblich, was die Mitarbeitenden machen und wann sie es machen. Es ist nur wichtig, ob diese die Ziele erreichen.

Führung heißt hier, die Moderation zu übernehmen, den Überblick zu behalten und es dem Team zu ermöglichen, die eigene Expertise zur Erreichung des erklärten Ziels konstruktiv einzusetzen.

Eine gute Unternehmenskultur ist jetzt wichtig. Führungskräfte sollten den Beschäftigten in Krisenzeiten Halt geben, schauen, wie Mitarbeitende durch Coaching oder durch Schulungen unterstützt werden können, sodass alle ihrer Verantwortung besser gerecht werden und ihre Ziele erreichen. Auch bei der virtuellen Arbeit wird auf Basis von Zielen geführt, ohne dauerhaft zu steuern. Diese Zeitersparnis kann so produktiver eingesetzt werden.

#### 5. Führen durch Fragen

Der letzte Punkt ist wahrscheinlich der schwerste: Führen durch Fragen statt mit Anweisungen. Das klingt zunächst simpel, zeigt sich in der Praxis aber als komplex. Ziel des Fragens ist, dass die Mitarbeitenden ein Selbstverständnis und Bewusstsein entwickeln, warum bestimmte Dinge wichtig sind und getan werden müssen, und warum sie bestimmte Maßnahmen ergreifen müssen, damit das Team und letztlich das Unternehmen deutlich effizienter auf die gesetzten Ziele hinsteuern. Nur was den Mitarbeitenden bewusst ist, können diese auch verändern. Die Mitarbeitenden werden zusätzlich zum selbstständigen und eigenverantwortlichen Arbeiten ermutigt.

Mikromanagement ist dabei unbedingt zu vermeiden. Die Mitarbeitenden sollen keine ausführende Ressource der Führungskraft sein und genaue Anweisungen ausführen.

## Wie weit ist der deutsche Baummittelstand beim Thema New Work?

Die Veränderungen der Arbeitsweisen während der Corona-Pandemie 2020 und 2021 haben gezeigt, dass vom Grundsatz her ein Umbruch stattfinden kann und wird. Bewerberinnen und Bewerber nehmen die Unternehmen in die Pflicht und machen das Angebot neuer Arbeitsansätze zu ihrem Einstellungskriterium. Die großen Player in der Baubranche reagieren darauf und praktizieren die „Neue Arbeitswelt“ erfolgreich. Sie nutzen alle Möglichkeiten der Digitalisierung, wie Building Information Modeling (BIM). Es wurden klare, verbindliche Organisationsstrukturen und Regeln geschaffen, „alte“ Führungsmuster aufgebrochen und eine entsprechende Unternehmenskultur etabliert. Die Anforderungen an die Führungskräfte wurden ebenfalls angepasst.

New Work ist zugegebenermaßen noch nicht im Baummittelstand angekommen und auch nicht für alle Unternehmensbereiche in der Bauwirtschaft zu 100 Prozent umsetzbar. Die Präsenzpflcht auf den Baustellen bleibt. Für andere Prozesse, wie Controlling, Dokumentation und den gesamten kaufmännischen Bereich dagegen, ließe sich die neue Arbeitsweise gut umsetzen. Die Digitalisierung des gesamten Datenmanagements und die Nutzung digitaler Tools, wie Kommunikations- und Kollaborationsplattformen oder auch Desk Sharing, wären zudem vorteilhaft.

Zwar war Homeoffice lange in der Baubranche undenkbar, doch mit der zunehmenden Digitalisierung immer häufiger möglich, ersetzt aber natürlich nicht die täglichen Aufgaben eines Bauprojektes auf der Baustelle. Der Großteil des Alltagsgeschäfts, vor allem administrative und repetitive Aufgaben, könnten jedoch bereits automatisiert und in Echtzeit aus der Ferne erfolgen.

Dass mobiles Arbeiten innerhalb der Baubranche sehr gut funktionieren kann, zeigt die Viebrockhaus AG, die ihr Qualitätsmanagement-System umgestellt hat. Hier werden Qualitätskontrollen auf den zahlreichen, bundesweiten Baustellen flankiert durch virtuelle Instrumente. Alle relevanten, möglichen Prüfpunkte zur Qualitätssicherung werden mittels Bauleitung vor Ort und technischem Controlling in der Zentrale via Webcam gecheckt, sofern erforderlich korrigiert und dokumentiert. Die Vorteile sind offensichtlich: Fahrtzeiten werden deutlich reduziert, die Arbeitszeit kann für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden und „nebenbei“ gibt es nicht nur eine perfekte Baustellendokumentation, sondern auch ein individuelles Fehlermanagementsystem.

Weitere erfolgreiche Ansätze im Baugewerbe sind beispielsweise Handwerksbetriebe im Sanitär- und Heizungsbereich oder Tischlereien, die ihr Arbeitszeitmodell auf eine Vier-Tage-Woche mit einer täglichen längeren Arbeitszeit für Monteurinnen und Monteure umstellen. Das kommt bei Mitarbeitenden und Kundschaft sehr gut an. Dieses Modell schafft eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Es steigert die Motivation und die Mitarbeitenden sind nach einem langen Wochenende ausgeruht und motiviert. Es bleibt mehr Zeit für das Private, persönliche Termine können beispielsweise auf den freien Tag verlegt werden. Zudem könnte der freie Tag zeitversetzt beziehungsweise im Wechselbetrieb unter den Mitarbeitenden geregelt werden, so kann der Betrieb die gesamte Woche über weiterlaufen.

Eine solche Lösung könnte mit der richtigen Planung und Kommunikation auch für Kleinbetriebe möglich sein. Viele kleine Unternehmen der Bauwirtschaft pflegen sowieso einen mitarbeiterorientierten, wertschätzenden Umgang; nicht nur, weil sie wissen, dass dies eine gute Investition in ihr Humankapital ist, sondern auch weil hochmotivierte, fachlich gut ausgebildete Mitarbeitende das Aushängeschild des Unternehmens sind.

## Die Vorteile liegen auf der Hand

Der Baumittelstand kann ebenfalls von New Work profitieren, neue Themen der Organisations- und Personalentwicklung und Impulse aufgreifen. Dies erfordert zunächst ein Umdenken, lohnt sich aber auf lange Frist!

Der Einsatz neuester Technologien und Arbeitsmethoden schafft mehr Zeit für das Wesentliche: Administrative Aufgaben, die aktuell noch manuell erledigt werden, können beispielsweise mit einer Bausoftware in der Hälfte der Zeit abgewickelt werden. Eine enorme Ersparnis an Zeit und Nerven.

Innovative Unternehmen mit modernem Führungsstil sind attraktive Arbeitgeber. Indem nicht nur Prozesse im Büro, sondern auch die Baustellen digital unterstützt und mit einer Bausoftware ausgestattet werden, steigert sich die Attraktivität des Unternehmens gegenüber der bestehenden Belegschaft und zukünftigen Mitarbeitenden. So erhöhen sich auch die Chancen, fähige, neue und vor allem junge Bau-Nachwuchstalente zu gewinnen.

Die Digitalisierung der Bauprozesse birgt noch mehr Vorteile: Digitale Prozesse sind ein Aushängeschild für Qualität, Effizienz und Fortschritt. Auch aus diesem Grund sollten Unternehmen der Wertschöpfungskette Bau ihre aktuellen Arbeitsweisen überdenken und Prozesse digitalisieren. So werden Bauunternehmen zu digitalen Vorreitern in der Branche.

Innovationen, wie Cloud-Technologie, Apps oder Sprachassistenten zur Unterstützung des Baumanagements und der Kommunikation mit Projektbeteiligten zeigen, dass die Baubranche heute und in Zukunft nicht nur auf Präsenz setzt. Mobiles Arbeiten und New Work sind auch hier als Trend zu erkennen und werden die Branche zukünftig weiter verändern. Umso wichtiger ist es, dass Führungskräfte sich dessen bewusst sind und ihre Strategien gezielt darauf ausrichten.

Durch die Digitalisierung von Bauprozessen und die Einführung innovativer Technologien und neuer Arbeitsmethoden könnten die Baubetriebe sich einen enormen Vorsprung gegenüber ihren Mitbewerbern sichern. Zudem könnte das bedeuten, lästige Doppelarbeit zu vermeiden oder die Lücke an fehlenden Fachkräften teilweise zu kompensieren.

Baustellen werden weiterhin ortsgebunden bleiben sowie Kernarbeitszeiten für Mitarbeitende bestehen. Aber schon jetzt haben diese bis zu einem gewissen Grad die Freiheit, ihre Arbeiten selbst einzuteilen, also beispielsweise Schreibarbeiten hybrid oder ortsunabhängig zu erledigen.

Robotik, Künstliche Intelligenz, Maschinelles Lernen, dies alles ist für viele Bauunternehmen noch Zukunftsmusik. Erste Feldversuche mit autonomen (Bohr-)Robotern werden aber bereits gemacht, was auch auf den Baustellen flexibleres Arbeiten ermöglichen kann. Und es gibt erste Beispiele für New-Work-Strategien im Handwerk, die zeigen, dass New Work durch Automatisierung und intelligente Technik auch hier funktionieren kann. New Work bietet die Chance, die Baubranche grundlegend zu verändern und einen Imagewechsel hin zu einem modernen Arbeitsfeld zu bewerkstelligen.

#### Literaturverzeichnis und weiterführende Informationen

arbeitsABC: Work-Life-Balance war gestern! Das neue Ziel heißt Work-Life-Integration; <https://arbeits-abc.de/work-life-integration/>

BAUBLATT: Schöne neue Bauarbeitswelt – Wie sich der Arbeitsplatz der Zukunft unter New Work verändern wird; <https://www.baublatt.de/startseite/schoene-neue-bauarbeitswelt/>

Computerwelt: Veränderungsprozesse gestalten – Digitalisierung funktioniert nicht Top down; <https://www.computerwoche.de/a/digitalisierung-funktioniert-nicht-top-down,3548662>

Haufe-Akademie: New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif?; <https://www.haufe-akademie.de/new-work>

meistertipp.de: Baugewerbe testet 4-Tage-Woche als neues Arbeitszeitmodell; <https://www.meistertipp.de/aktuelles/news/baugewerbe-testet-4-tage-woche-als-neues-arbeitszeitmodell>

momentum Magazin: Das mobile Büro der Zukunft; <https://momentum-magazin.de/de/das-mobile-buero-der-zukunft-2/>

Initiative Deutschland baut! e.V.; <https://deutschland-baut.de/>

New Work in 5 Schritten einführen | Mit Manuel Pistner; <https://www.brightsolutions.de/blog/new-work-in-5-schritten-einfuehren-mit-manuel-pistner/>

Objectives und Key Results (OKR) – Eine Definition.; <https://www.workpath.com/magazin/okr-definition>

si – das Fachmagazin für SHK-Unternehmen: Die 4-Tage-Woche im Handwerk; <https://www.si-shk.de/die-4-tage-woche-im-handwerk-48338/>

smino: Der Weg zur digitalen Baustelle; <https://www.smino.ch/der-weg-zur-digitalen-baustelle/>

WORLD ECONOMIC FORUM: Survey: 40% of employees are thinking of quitting their jobs; <https://www.weforum.org/> (Link: <https://bit.ly/3npzoMn>)

Branchen im Fokus: Baubranche und Bauzulieferer – Auf Digitalisierung bauen.; <https://www.axongmbh.de/branchen/baubranche-und-bauzulieferer/>

Mittelstand 4.0: Einsatz von digitalen Kommunikationsmitteln auf der Baustelle; <https://www.kompetenzzentrum-planen-und-bauen.digital/> (Link: <https://bit.ly/3HzMJs4>)

(abgerufen: 11.11.2021)

## Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autorin: Tanja Leis  
Gestaltung: Katja Hoffmann  
Bildnachweis: iStock: Pekic  
Druck: Kern GmbH, Bexbach (Saarland)

Dezember 2021

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*