

MAS Digitales Bauen CAS Potenziale und Strategien

Digitales Bauen und der Umgang mit bestehendem Personal

Markus Dierauer
Gruner Wepf AG St.Gallen, 9053 Teufen
markus.dierauer@gruner.ch

Zusammenfassung. Das Thema wurde in zwei Teilen bearbeitet. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Erfassung der Kompetenzen des bestehenden Personals. Dazu wurde ein Bewertungsbogen mit den vier Inhaltsblöcken Basiskompetenz, BIM/VDC Kompetenz, Sozialkompetenz / Kommunikation und generelle Einschätzung erarbeitet. Die einzelnen Bewertungsfragen sind mit einer vorgegebenen Bewertung versehen und es wird im gleichen Bogen zwischen Ingenieuren und Konstrukteuren unterschieden. Unterstützend zum Bewertungsbogen sind Prozesse wie Ablauf, Vorbereitung, Durchführung und Korrekturmöglichkeiten aufgezeigt. Am Ende wird eine Stufeneinteilung erreicht, welche die Basis für die weiterführenden Massnahmen bildet. Der zweite Teil befasst sich mit dem Veränderungsmanagement. Anhand einfacher Managementansätzen und den notwendigen Veränderungsparametern gemäss M. Fischer, CIFE, wird am Schluss ein moralisch verpflichtender Verhaltenskodex für die BIM Einführung entwickelt. Der Fokus liegt dabei auf den Führungskräften und ihrer Vorbildfunktion.

1. Einleitung

Die Idee für diese Arbeit ist während des Aufenthalts in Amerika im Rahmen dieses CAS entstanden. Zwei für mich elementare Schlüsselaussagen habe ich aufgenommen und versucht diese in diesem Projektbericht zu verarbeiten. Ein DPR Mitarbeiter hat im Rahmen einer Veranstaltung angemerkt, dass sie im Verlauf der BIM/VDC Einführung ungefähr 40% ihres Personals ersetzt haben. Diese Aussage war Grundlage für die Untersuchung des bestehenden Personals der Gruner Gruppe. Im ersten Teil dieser Arbeit werden Prozesse und Hilfsmittel erarbeitet, welche es erlauben, eine grobe Einteilung des Personalbestandes im Hinblick auf BIM/VDC zu vollziehen. Diese Auslegeordnung ist die Basis für sämtliche weiterführende Massnahmen im Umgang mit dem Personalbestand.

Der Auslöser des zweiten Teils meiner weiteren Arbeit war ein simpler A4-Aushang in einem Sitzungszimmer der DPR Construction. Die bildliche Darstellung des Change-Managements mit drei Smileys und der Schlussbemerkung „love it or leave it“ gab den Ausschlag das Veränderungsmanagement im zweiten Teil zu bearbeiten. Dabei stehen die Führungskräfte und ihre Vorbildfunktion im Vordergrund.

2. Erfassen der Kompetenzen des bestehenden Personals

Die Gruner Gruppe steht mit ihren rund tausend Angestellten vor der besonderen Herausforderung die BIM/VDC Methoden in der Unternehmung einzuführen. Der amerikanische Ansatz, einen Grossteil der Angestellten auszuwechseln, ist dafür kein gangbarer Weg. Der Fachkräftemangel und die Vollbeschäftigung in der Schweiz verunmöglichen es schlicht und einfach, adäquates Personal nur am Markt zu beschaffen. Aus diesem Grund müssen Konzepte erarbeitet werden, welche es erlauben, dass bestehende Personal auf die anstehende Veränderungen vorzubereiten und entsprechend auszubilden. In einem ersten Schritt ist es nötig die Kompetenzen zu erfassen. Im Rahmen dieser Arbeit ist dazu das Kompetenzfeld Konstruktion/Hochbau ausgewählt worden. Die Gruppe Ingenieur - Techniker/Konstrukteur sind die Funktionen, welche grosses Potential besitzen und von veränderten Berufsbildern am meisten betroffen sind.

Der erarbeitete Mitarbeiter - Bewertungsbogen beinhaltet vier Bewertungsblöcke. Der erste Bewertungsblock setzt sich mit den Basiskompetenzen der Mitarbeiter auseinander. Diese Basiskompetenzen leiten sich vorwiegend aus üblichen Mitarbeitendengesprächen ab und sind in Fach-, Methoden-, Sozial-, und Selbstkompetenz aufgeteilt. Die Bewertungsfragen sind im Umfang bewusst knapp gehalten.

Der zweite Bewertungsblock beschäftigt sich mit den BIM/VDC Kompetenzen des Mitarbeiters. Die Bewertungspunkte richten sich nach den Gruner BIM Dimensionen, eingeteilt in die 2D bis 6D Dimensionen. Zusätzlich sind die Fähigkeiten anhand der verschiedenen BIM-Welten der Gruner zu beurteilen. Hier sind die Fragestellungen auf Programm-, Software- und Schnittstellenfertigkeiten ausgelegt, welche auch die Zusammenarbeit zwischen Ingenieur und Techniker / Konstrukteur prüfen.

Der dritte Block setzt sich mit der Sozialkompetenz und der Kommunikation auseinander. Am CIFE und während des Studiengangs wurde klar aufgezeigt, dass Ingenieure und Techniker / Konstrukteure vorallem auch im Bereich Sozialkompetenzen / Kommunikation zulegen müssen. Im Bereich des interaktiven Verhaltens der Projektbeteiligten sind künftig weiterreichendere Kompetenzen als im traditionellen Planungsprozess gefordert. Die neuen Sitzungsformen verlangen ein gewisses Mass an Spontanreaktionen, Schlagfertigkeit und die Fähigkeit Resultate zu präsentieren.

Der vierte Block setzt sich mit der generellen Einschätzung des Mitarbeiters in Bezug auf das BIM/VDC Potential auseinander. Die Bewertungspunkte beinhalten einen grossen Anteil subjektiver Einschätzung. Auch Fragen im Zusammenhang mit Veränderungspotential und Sichtweisen zur Digitalisierung finden hier ihren Platz.

Die einzelnen Bewertungen sind mit einem vorgegebenen Gewicht versehen, je nach Projektfunktion (Ingenieur oder Techniker / Konstrukteur). Am Schluss des Bogens kann noch eine globale Gewichtung zu den einzelnen Blöcken gewählt werden.

Die Bewertung innerhalb der Gruner Gruppe ist intern zu organisieren. Dazu sind über möglichst wenig hierarchische Ebenen die Bewerter festzulegen. Die Resultate sollen am Schluss beim Leiter Digitale Entwicklung der Gruner zusammenlaufen. Der Prozess der Bewertung ist in Bezug auf den Ablauf der Bewertung in die verschiedenen Teilschritte Voraussetzungen, Ziel, Vorbereitung, Resultat, Kontrolle und Abschluss gegliedert. Um die Differenzen der Bewertungen in den verschiedenen Organisationseinheiten möglichst gering zu halten, sollen die Bewerter an einem gemeinsamen Anlass über Massstäbe, Erwartungen und Bewertungsgrössen befinden.

Diese Massnahme hilft dabei, dass die Leitplanken etwas enger gesetzt sind. Der Fokus der Bewertung eines Mitarbeiters ist auf eine ausreichende Zeitspanne zu legen. Damit lassen sich

auch bisherige Entwicklungen der Person berücksichtigen. Die Resultate sind nach Abschluss der Bewertung in der einzelnen Organisationseinheit nochmals quer zu vergleichen.

Die Korrelation der Mitarbeiter in der Einheit wird so sichergestellt, allfällige Korrekturen können so noch eingeleitet werden. Zum Schluss sind die Mitarbeiterbewertungen beim Leiter Digitale Entwicklung Gruner einzureichen.

In einer gemeinsamen Schlussrunde sollen alle Mitarbeiterbewertungen den verschiedenen Kompetenzstufen zugeteilt werden. Die Bewertungen sollen nochmals gemeinsam kontrolliert und allenfalls korrigiert werden. Damit können unterschiedliche Handhabungen der Bewertung möglichst klein gehalten werden.

Die Einteilung in die verschiedenen Kompetenzstufen ist die eigentliche Auslegung, auf welcher sämtliche weiterführende Massnahmen basieren.

Mitarbeiterbewertung

*Name, Vorname Mitarbeitende (MA): Max Muster
 *Funktion Mitarbeitende: Projektingenieur
 *Grundausbildung: dipl. Bauing. FH
 *Zusatzausbildung 1: keine
 *hauptsächliches Tätigkeitsgebiet: Stahlbetonbau
 *weitere Fachgebiete: Stahlbau
 *Personalnummer Mitarbeitende: SG370241
 *Gruppenfirma: Gruner Wepf St.Gallen
 *Abteilung: Niederlassung Teufen
 *Bewertungsdatum: 20.04.2018
 *Verantwortlicher Bewertung: Karl Muster

Legende:	Info:	grau	= zu bearbeitende Felder
Ing. = Ingenieur	DropDown:	Ing.	(Auswählen)
Tech. = Techniker			
Konst. = Konstrukteur			

Block 1: Basiskompetenz

1.1 Fachkompetenz	Gewichtung		Note:
	Ing.	Konst./Tech.	Ing.
- Umsetzung der Berufskennnisse Haupttätigkeit:	2	2	5
- Umsetzung der Berufskennnisse weiterer Fachgebiete:	1	1	4.5
- Vertiefung in Haupttätigkeitsgebiet:	2	2	5
- Vertiefung in weitere Fachgebiete:	1	1	5
- Weiterentwicklung im Hauptfachbereich:	2	2	4.5
- Arbeitsqualität:	2	2	5.5
- Arbeitstempo:	2	2	5
- Arbeitshaltung:	2	2	5.5

Durchschnittliche Bewertung 1.1 Fachkompetenz: 5.04

1.2 Basiskompetenz	Gewichtung		Note:
	Ing.	Konst./Tech.	Ing.
- Ressourcenplanung:	2	1	5
- Zerlegen von Aufgaben in Teilaufgaben:	1	1	4.5
- Verbesserungen / Neuerungen / eigene Beiträge:	1	1	5
- Haltung gegenüber Neuerungen:	2	2	4.5
- unterscheidet Dringlichkeit / Wichtigkeit:	2	1	4.5
- vernetztes Denken:	2	1	4
- Gesamtdenken fürs Projekt:	2	2	5

Durchschnittliche Bewertung 1.2 Basiskompetenz: 4.63

Bild 1: Seite 1 des sechsseitigen Bewertungsbogens

3. Veränderungsmanagement

Im Zentrum des zweiten Teils meiner Arbeit stehen die Führungskräfte und ihre Funktion im Zusammenhang mit dem Veränderungsmanagement. Als Ziel der Arbeit ist es, einen Verhaltenskodex für Führungskräfte zu erarbeiten.

Es ist davon auszugehen, dass nur ein geringer Teil der Menschen Veränderungen vorbehaltlos gegenüberstehen. Dieser Sachverhalt trifft auch auf das Gruner Personal zu. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Führungskräfte mit ihrem Verhalten die richtige Reaktion beim Personal auslösen.

Ansätze dazu finden sich im „Prinzip der transformationalen Führung“ [1]. Handlungen von Führungskräften lösen einsprechende Reaktionen bei den Mitarbeitern aus, welche für die anstehenden Veränderungen von Bedeutung sind. Die massgebenden Ableitungen sind für den Verhaltenskodex zu verwenden.

Ein weiterer Ansatz bietet der Ansatz „lead by example“ [2] Die Mitarbeiter beobachten die Tätigkeiten und Verhalten der Vorgesetzten permanent. Mit gutem Beispiel vorangehen bedeutet, dass die Resultate von den Mitarbeitern als wertvoll angesehen werden. Handeln wie Eigentümer, proaktives und verantwortliches Handeln sind für den Verhaltenskodex zu übernehmen.

Die nötigen Elemente gemäss M. Fischer, CIFE [3] , welche Veränderungen im Unternehmen ermöglichen, sind nun mit den obigen Handlungen und Verhaltensweisen zu verknüpfen:

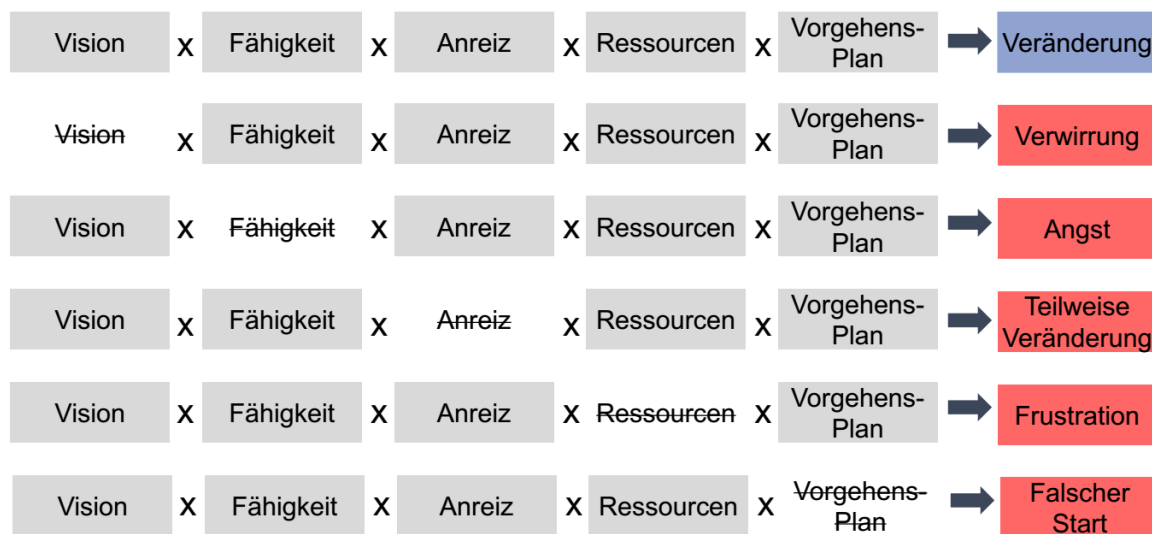


Bild 2: S.I. M. Fischer, CIFE / Vorlesung F. Häubi vom 09.06.2017

Die einzelnen Elemente sind im Verhaltenskodex den nötigen Handlungen der Führungskraft zu zuordnen.

Verhaltenskodex für Führungskräfte

BIM/VDC Einführung

Vision:

- Ich engagiere mich für die Zielvorgaben der Unternehmung
- Ich vermittele eine positive motivierende Einstellung für die Veränderung
- Ich bin mir bewusst, dass mein Status als Führungskraft viel Initiative, Disziplin und Planung im Prozess verlangt

Bild 3: Auszug Verhaltenskodex für Führungskräfte

4. Zusammenfassung und Ausblick

Im Teil 1 der Arbeit ist ein Mitarbeiter - Bewertungsbogen in Bezug auf die BIM/VDC Kompetenzen erarbeitet worden. Dazu sind die nötigen unterstützenden Hilfestellungen und Prozesse aufgezeigt worden. Das Resultat der Einteilung der Mitarbeiter in die entsprechenden Kompetenzstufen dient als Basis für sämtliche weiterführenden Schritte. Anschliessend an die Mitarbeiterbewertung sind Schulungskonzepte, Aus- und Weiterbildungsprogramme und Personalbeschaffungsmassnahmen zu erarbeiten.

Das Resultat des zweiten Teils, dem Veränderungsmanagement, ist ein moralisch verpflichtender Verhaltenskodex für Führungskräfte im Zusammenhang mit der BIM/VDC Einführung. Er ist in die notwendigen Elemente einer erfolgreichen Veränderung gemäss M. Fischer gegliedert. Der Verhaltenskodex ist einfach zu handhaben und soll die Führungskräfte im Tagesgeschäft an ihre Vorbildfunktion erinnern.

5. Literaturverzeichnis

[1] Prof. Dr. W. Pelz, *Das Prinzip der Transformationalen Führung*, Institut für Management-Innovation.

[2] Kevin Eikeberry, *Lead by example*.

[3] Vorlesung F. Häubi, *S.I: M. Fischer, CIFE*, 09.06.2017.