

Personalentwicklung bei WPW

Soft Skills in einem Planungsunternehmen

Wissenserweiterung und -weitergabe sind ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensphilosophie. Die Personalentwicklungsplanung umfasst neben umfangreichen fachspezifischen Schulungsmaßnahmen auch die für den Berufserfolg entscheidenden Schlüsselqualifikationen, die sogenannten Soft Skills.

Situation der deutschen Bauwirtschaft

Seit mehr als einem Jahrzehnt befindet sich die Bauwirtschaft in einer anhaltend schwierigen Situation. Zwischen 1995 und 2005 hat sich das Bauvolumen in Deutschland um 35 % reduziert. Die angespannte Haushaltslage von Bund, Ländern und Kommunen schlägt sich in geringen Investitionen für Neu- und Umbauten sowie Sanierungen nieder. Die Investitionskraft der Kommunen ist seit 1992 um 45 % zurückgegangen. Auch bei privaten Bauherren war aufgrund der gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich angespannten Lage eine gewisse Zurückhaltung hinsichtlich Investitionen größeren Umfangs zu verzeichnen.

Auswirkungen für die am Bau Beteiligten

In diesem schwierigen Umfeld bewegen sich seit Jahren alle am Bau Beteiligten, das heißt sowohl Planer als auch ausführende Unternehmen. Hiermit einher geht ein starker Preiskampf und ein immer stärker werdender Termindruck.

Die beschriebenen Randbedingungen wirken sich oft auch auf die Art und Weise der Zusammenarbeit der am Bau Beteiligten aus (Bauherr, Projektsteuerer, Planer, ausführende Un-

ternehmen incl. Nachunternehmer u. a.). Kosten- und Termindruck bringen nicht selten Begleiterscheinungen mit sich, welche für eine erfolgreiche Realisierung von Bauvorhaben nicht unbedingt förderlich sind. Hier seien nur einige Beispiele genannt:

- **Verdrängung von Know-how zugunsten von "Lowest Price";**
- **ausuferndes Claim- und Anticlaimagestaltung;**
- **hohes Konfliktpotenzial (Regressforderungen, Vertragsauslegung u. Ä.).**

Dies kann dazu führen, dass die im Sinne des Projekterfolges erforderliche vertrauensvolle und damit zielführende Zusammenarbeit in den Hintergrund tritt.

In solchen Fällen ist ein grundlegender Paradigmenwechsel bei der Abwicklung von Bauprojekten anzustreben mit dem Ziel, dass alle am Bau Beteiligten das Projekt **gemeinsam** zum Erfolg führen ("Win-Win").

Mit der oben beschriebenen Entwicklung geht auch eine Veränderung der Arbeitsweise einher:

- **Immer stärkere dezentrale Bearbeitung mit zum Teil großen Distanzen zwischen den einzelnen Beteiligten unter Zuhilfenahme neuer Technologien und neuer Medien (z.B. CAD, CAE, virtuelle Projektträume u. Ä.).**

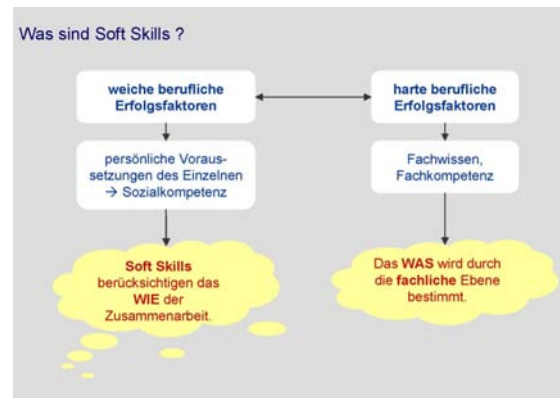
- **Globalisierung führt zu verstärkter Reisetätigkeit vieler Mitarbeiter, was wiederum Auswirkungen auf das Zeitmanagement, die interne Projektabwicklung und die Zusammenarbeit im Projektteam hat.**

Auf die Führungskräfte kommen in diesem Kontext wesentlich komplexere Aufgaben bezüglich Mitarbeiterführung und -motivation, Selbstmanagement sowie Organisation und Steuerung zu. Auch die Anforderungen an jeden einzelnen Mitarbeiter haben sich erheblich erweitert.

Die Antwort der WPW INGENIEURE GmbH:

Soft Skills - ein Weg zur Erfolgssteigerung

Die Erfolge von WPW gerade auch in einer durch eine schlechte Baukonjunktur geprägten Phase sind ein Beweis dafür, dass man die Wandlungsprozesse rechtzeitig wahrgenommen und angemessen darauf reagiert hat.



[S. Schwarz: Soft Skills in einem Ingenieurunternehmen - Ein Weg zur Erfolgssteigerung; TU Karlsruhe; 04/2006]

Neben den kontinuierlichen fachspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen, auf welche seit jeher allergrößter Wert gelegt wird, beschloss man seitens der Geschäftsführung im Jahr 2005, die Personalentwicklungsmaßnahmen im Bereich der sogenannten "Soft Skills" ("weiche berufliche Erfolgsfaktoren") nochmals zu intensivieren.

Soft Skills beinhalten die folgenden drei wesentlichen Bereiche:

- **Selbstkompetenz**, d.h. Fähigkeit im Umgang mit sich selbst;
- **Sozial- und Teamkompetenz**, d.h. Fähigkeiten im Umgang mit anderen;
- **Methodenkompetenz**, d.h. Fähigkeiten im Umgang mit Aufgaben.

Inhouse-Seminar

Ein erster Schritt war ein Inhouse-Seminar zur Stärkung der Führungskompetenzen für Fachbereichsleiter und Projektleiter. Im Vorfeld wurde eine detaillierte Umfrage im Kreis der

zeigte jedoch auch, dass der Wunsch bestand, einzelne Themen zu vertiefen und vor allem durch Übungen und interaktive Arbeitsweisen den Transfer in die Praxis zu vollziehen.

Diesem Bedürfnis wurde die Personalentwicklungsplanung für das Jahr 2006 gerecht. Die sich aus den Teilnehmerrückmeldungen und aus vielen Einzelgesprächen ergebenden Themen, welche einer Weiterentwicklung bedurften, wurden gesammelt und von der Geschäftsführung priorisiert. Somit ergab sich eine Rangfolge von Seminarinhalten.

Die Inhouse - Seminarreihe

Zwischen Mai und Dezember 2006 wurde eine Inhouse Seminarreihe durchgeführt, welche aus folgenden drei Bausteinen bestand:

- **Führungskompetenz, Zeitmanagement;**
- **Zusammenarbeit im Team;**
- **Konfliktmanagement.**

Die insgesamt 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (2 Gruppen) waren Geschäftsführer, Fachbereichsleiter und Projektleiter.



Zusammenarbeit im Team

Bei der Auswahl des externen Referenten wurde besonderer Wert auf pädagogische Fähigkeiten, psychologisches Fachwissen, Kenntnis neuester didaktischer Methoden, Motivations- und Begeisterungsfähigkeit sowie Authentizität gelegt. Von zentraler Bedeutung war die Bereitschaft des Referenten, auf die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens und der Baubranche einzugehen.

Hier fand man mit Frau Christina Wittmer von der C2 Organisationsberatung, Stuttgart, eine kompetente Partnerin.

In enger Abstimmung zwischen Unternehmensvertretern und Referentin wurden in Vor- und Nachbereitungsgesprächen die Inhalte und Ziele des Seminars erarbeitet. Nach jedem Baustein wurde das Feedback der Teilnehmer mittels Fragebogen sowie in persönlichen Gesprächen eingeholt, um auf entsprechende Wünsche und Fragen beim nächsten Termin gezielt eingehen zu können.

Die Teilnehmer waren vor allem von der interaktiven Arbeitsweise (Kleingruppenarbeit, Diskussion im Plenum), dem Meinungsaustausch untereinander und dem engen Praxisbezug durch Rollenspiele, Teamübun-



Arbeit in Kleingruppen

gen und Fallbeispiele (Vorschläge aus dem Teilnehmerkreis) begeistert.

Zu verbesserungsfähigen Themen wurden gemeinsam Maßnahmenkataloge erarbeitet und beschlossen.

Fazit

Erfreulicherweise konnten viele Teilnehmer bereits kurzfristig von erfolgreichen Umsetzungen einzelner Anregungen und Erkenntnisse im Berufsalltag berichten. Andere Themen werden sich aufgrund ihrer Komplexität erst mittelfristig flächendeckend durchsetzen können.

Die Seminarreihe wurde von allen Beteiligten als eine Bereicherung empfunden, deren Auswirkungen sicherlich in vielen Prozessen sowohl intern als auch extern positiv zu spüren sein werden.

Sie ist als eine gelungene Auftaktveranstaltung zu bewerten, welche in zahlreichen Weiterentwicklungs- und Verbesserungsprozessen münden wird, von denen sowohl die Unternehmensangehörigen intern als auch unsere Kunden und externen Partner im Rahmen der gemeinsamen zu bewältigenden interessanten Aufgaben profitieren sollen.

Stefanie Schwarz



Vorstellung eines in einer Gruppe erarbeiteten Maßnahmenkataloges