

# Lebenslanges Lernen – Praxishinweise für die betriebliche Personalentwicklung

Reinhold Müller  
müllerblaustein Holzbauwerke  
Blaustein, Deutschland





# Lebenslanges Lernen – Praxishinweise für die betriebliche Personalentwicklung

## 1. Zukunft braucht Herkunft

### 1.1. Masterplan für die betriebliche Entwicklung und betriebliche Weiterbildung

Wie sieht die Zukunft der Holzbaubetriebe hinsichtlich der betrieblichen Entwicklung und betrieblicher Weiterbildung aus? Hindert die Vollausslastung die Betriebe daran die Mitarbeiter zu Fortbildungen zu entsenden? Fesselt uns dadurch nicht der immerwährende Zyklus von Auslastung und Weiterbildung, aus dem wir unbedingt ausbrechen sollten? Können wir uns als mittelständischer Holzbaubetrieb noch stärker vernetzen um gegen die «Grossen» mithalten zu können? In welche neue/andere Richtung sollen wir unsere Betriebe ausrichten, entwickeln?

Heutzutage wimmelt es an möglichen Fortbildungsmaßnahmen bzw. neuen Arbeits-Bereichen / -Methoden. Welche sind die Richtigen für meine Firma und muss ich das visionär angehen? Dafür hilft ein betrieblicher Masterplan, welcher einige Fragen schon einmal beantworten sollte. So ist es zudem notwendig auch bei Vollausslastung mit weitsichtigen Fortbildungsmaßnahmen und neuen Fertigungsmethoden zu arbeiten. Der Holzbaumarkt wandelt sich schnell und man muss versuchen einen hohen Qualitätsstandart zu erreichen, welcher mit gut qualifizierten Mitarbeitern einhergeht. Dieser Betriebliche Masterplan sollte demnach folgende Fragen beinhalten:

- Welche Märkte bieten sich mir als Unternehmen an bzw. sind aktuell und möchte ich mit meiner Firma angehen?
- Wie gehe ich diese Märkte an?
- Wann (in welchem Zeitraum) gehe ich diese Märkte (sehr wichtig auch in Bezug auf den Zeitpunkt der betrieblichen Weiterbildung) an?
- Mit welchen Mitarbeitern / zusätzlichen Maschinen/Anlagen wage ich die ersten Schritte?

Aus diesen Fragen resultiert schließlich der Masterplan für die betriebliche Entwicklung bzw. die betriebliche Weiterbildung, zusammengefasst in «lebenslanges Lernen».

### 1.2. Manchmal wird man zur Innovation gezwungen

Um die letzte Frage aus dem angesprochenen Masterplan zu erörtern, muss festgestellt werden, dass sich die Holzbau-Welt immer schneller dreht. Um in dieser schnelllebigen Welt mitzuhalten, muss man auch nicht alles selber als Erstes angehen. Dort ist es auch sinnvoll ein Netzwerk mit anderen Holzbaukollegen zu bilden um sich dabei auszutauschen. Dies kann auf Kollegen-, Innungs- oder Handwerkskammer- Ebene erfolgen.

Die früheren Holzbauunternehmer verfielen oft dem Motto, dass es darum geht mit dem direkten Konkurrenten möglichst wenig in Kontakt zu kommen. Jeder schaute nur nach sich selber. Dass durch Wissensaustausch, Kontakte und Netzwerke bis hin zu einer gemeinsamen Zusammenarbeit ein noch größerer Marktzugang ermöglicht wird und der Horizont erweitert wird ist längst noch nicht bis zu jedem Unternehmen durchgedrungen. Zu lange ruhte man sich auf den Arbeitsweisen vergangener Tage aus.

Neben materiellen Vorteilen birgt diese Methodik auch einen großen Schatz an fachlichen Kompetenzen, die ebenso vermittelt werden.

Da man es möglicherweise verpasst hat sich ein solches Netzwerk zu knüpfen, ist man dadurch ein Stück weit isoliert. Das hat zur Folge, dass mögliche Arbeitskräfte dieses Problem erkennen und langfristig fernbleiben, weil der Arbeiter ohne Fortbildung auf dem Arbeitsmarkt damit weniger Chancen hat als andere Arbeiter. Ebenso werden weiche Standortfaktoren vernachlässigt, welche die Weiterbildungsmöglichkeiten beinhalten, was die Attraktivität des Unternehmens schmälert.

Last but not least ist es auch nach Außen ein Zeichen für umsichtiges, soziales und modernes Management.

### 1.3. Die Zyklen und wie man sich daraus befreit

Ob ein Unternehmen gut läuft und stabil ist wird oft an der Rentabilität, dem Umsatz und der Auftragslage bewertet. Für langfristige Effizienz und Fortschritt ist eine betriebliche Weiterbildung jedoch unabdingbar. Ein normaler Holzbaubetrieb ist im Sommer oft prall gefüllt mit Aufträgen. Eine betriebliche Weiterbildung scheint in weite Ferne zu rücken. So lohnt es sich oftmals ein bisschen Zeit zu investieren und sich einen Überblick zu verschaffen was die Mitarbeiter beschäftigt, drängt, aber auch was gut funktioniert hat. So werden Engpässe deutlich früher behoben und an den Schnittstellen untereinander noch besser kommuniziert. Mal ganz abgesehen davon, dass diese Weiterbildungen auch die Teamfähigkeit fördern.

### 1.4. «Porter- U- Kurve»

Rentabilität

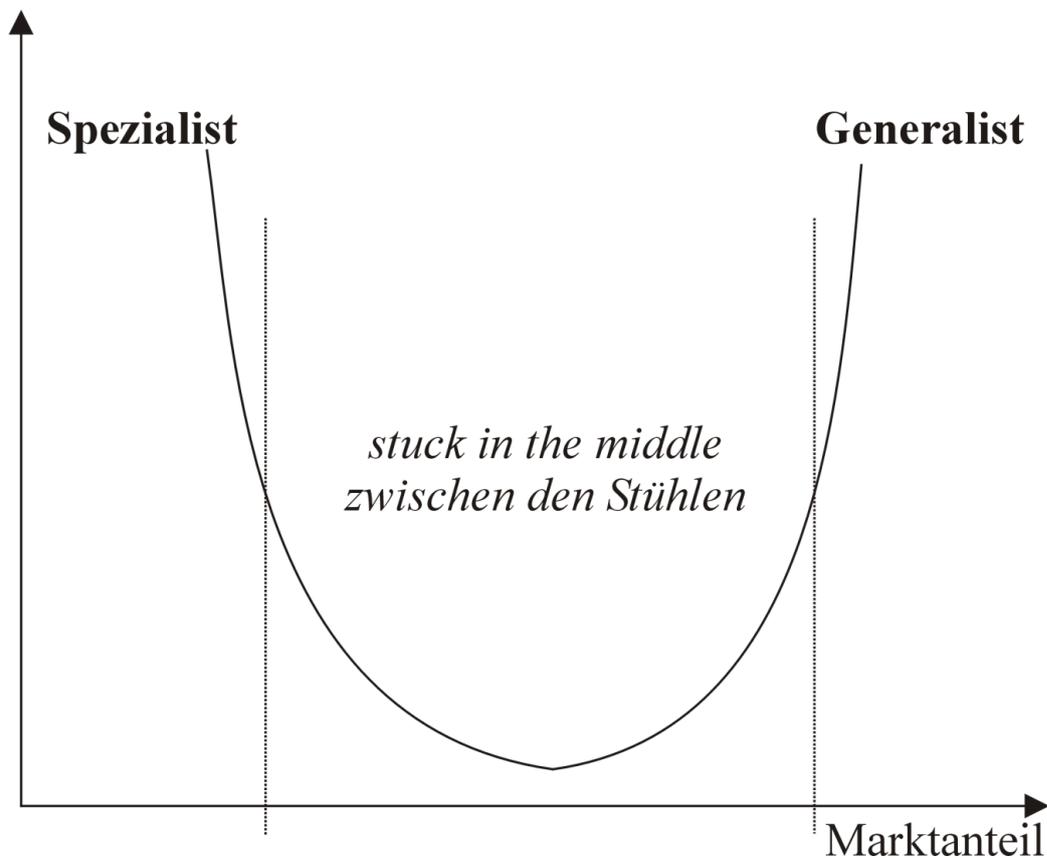


Abbildung 1: «Porter- U- Kurve»

Michael E. Porter hat schon in den 1970er Jahren herausgefunden, dass es zwei Erfolgsstrategien gibt.

- Das Unternehmen hat einen sehr großen Marktanteil, also produziert massenhaft gleiche Produktreihen zu relativ niedrigen Preisen. Die Gewinnspanne ist nicht sehr hoch, vervielfacht sich aber durch die hohe Stückzahl der verkauften Produkte
- Das Unternehmen spezialisiert sich auf schwierige und aufwändige Produkte, die aber auch sehr hochwertig sind, sowohl qualitativ als auch im Service, wie zum Beispiel Wartung oder Garantie.

Im Holzbau haben die großen Fertighaushersteller bereits eine der Erfolgsstrategien für sich entdeckt. Sie produzieren schon seit einigen Jahren mit recht großem Erfolg eine sehr große Stückzahl an Häusern.

Wo hingegen das Spezielle und Aufwändigere den mittelständischen Holzbau-Betrieben obliegt. Diese übernehmen Aufträge wie Geschosswohnungsbauten, Ingenieurholzbauwerke, Gewerbehallen etc.

Das Interessante an der «Porter- These» ist, dass er meint, dass wenn man nicht diese beiden «extrem- Strategien» verfolgt, man quasi «zwischen den Stühlen sitzt» («Stuck in the middle»). So werden die Unternehmen mit einer 08/15- Philosophie früher oder später stagnieren. Da zurzeit die Bauwirtschaft aufgrund der 0%- Zinspolitik der Europäischen Zentralbank boomt, fällt diese Strategie noch nicht allzu sehr ins Gewicht. Die Auftragslage ist schließlich ungebrochen stark. Langfristig heißt es somit jedoch wieder:

*Entweder man macht das Besondere oder man macht etwas besonders häufig, dafür aber günstig.*

Die heutigen Wirtschaftszahlen stützen diese These und auch jetzt schon haben es die kleinen, mittelständischen Holzbaufirmen recht schwer sich auf dem Markt zu behaupten, sollten sie nicht absolute Spezialisten in ihrem Tun sein.

So gilt es mit dem neugewonnenen Wissen aus den Fortbildungen oder aus Gesprächen mit Kollegen, sich schnell einzuarbeiten und als Erster umzusetzen.



Abbildung 2: Technisches Büro, müllerblaustein, Blaustein

## 1.5. Welche Märkte gab es zu erschließen – Welche Ideen?

Als neue Märkte und Ideen kristallisierten sich für mittelständische Holzbau-Unternehmen in den letzten Jahren Einiges heraus, das man sehr schnell hat umsetzen können. Nichtsdestotrotz ist es immer ein mutiger Schritt sich in die neue Thematik zu wagen. Das muss man nicht alles selbst schultern, sondern kann diesen Weg in enger Zusammenarbeit mit entsprechenden Spezialisten begehen. Folgende Entwicklungen, und dadurch neue Märkte konnten in unserem Unternehmen (mit entsprechenden Partner) umgesetzt werden:

1. Entwicklung Baukasten Systeme für den individuellen Objekt-Holzbau



Abbildung 3: Wohnhaus, Blaustein 2005

2. Qualitäts- und Prozess Entwicklung über DIN EN ISO 9001 ff, RAL-Gütezeichen, Leimgenehmigung Geklebte Bauteile und Verbindungen gem. DIN 1052-10



Abbildung 4: Sporthallen, Frankfurt 2010

3. Bilden einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) mit Partnern zu einem Generalunternehmer (GU)



Abbildung 5: Gewerbebau Ökofen, Mickhausen 2007

4. Entwicklung zum Generalunternehmer (GU)

5. Baukasten Systeme entwickeln für den individuellen Modul-Holzbau



Abbildung 6: Modulbau Pavillon, Landesgartenschau Neu-Ulm 2009

## 6. Entwicklung Abteilung Forschung und Entwicklung (F+E) durch Projekte mit Partner aus der Wissenschaft (HOME+ HFT Stuttgart)



Abbildung 7: Pavillon Solar Decathlon, Madrid 2010

## 7. Forcieren und Platzieren von Ingenieurholzbauwerken als Leuchtturm-Projekte (Schwerlastbrücken, Aussichtstürme etc.)



Abbildung 8: Jüberturm, Landesgartenschau Hemer 2010



Abbildung 9: Brücke über die Donau, Gutenstein 2012

## 8. Robotik im Holzbau (FORST PAVILLION Schwäbisch Gmünd UNI STUTTGART)



Abbildung 10: Robotisch gefertigter Pavillon LGS 2015, Schwäbisch Gmünd

## 9. Holzhybridbau Holzrahmen-Betonskelett bis zum 8-Geschosser



Abbildung 11: Studentenwohnanlage, Erlangen 2015

## 10. Gründung und Integrieren eines Ingenieurbüros für Holzbau als zusätzliche Dienstleistung im Holzbaubetrieb

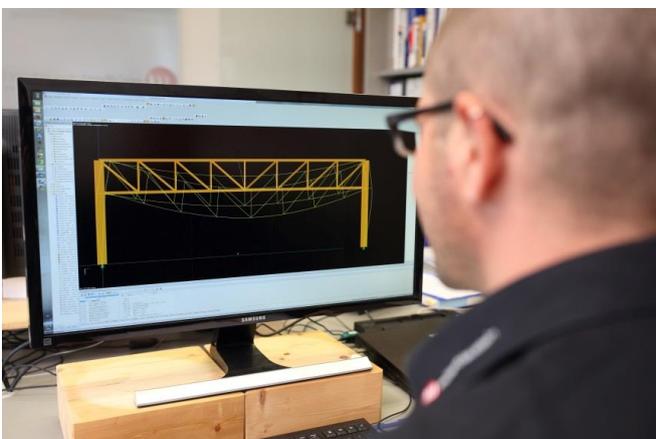


Abbildung 12: müllerblaustein Ingenieure GmbH, Blaustein 2016

11. Entwicklung zum Generalübernehmer (GÜ). Für den Auftraggeber (AG) wird (zusammen mit Partnerschaftlichen, renommierten Architekturbüro`s) ein Holzbaugerechter Architektur-Entwurf einschl. Generalunternehmerleistung zum Fest-Preis und Fest-Termin erarbeitet und umgesetzt
12. Entwicklung Holz-Modulbau-System als eigene Marke
13. BIM



Abbildung 13: Wohnanlage, München 2018

## 1.6. Welche Märkte kann ich wie und mit wem erreichen? – DISG- Schema

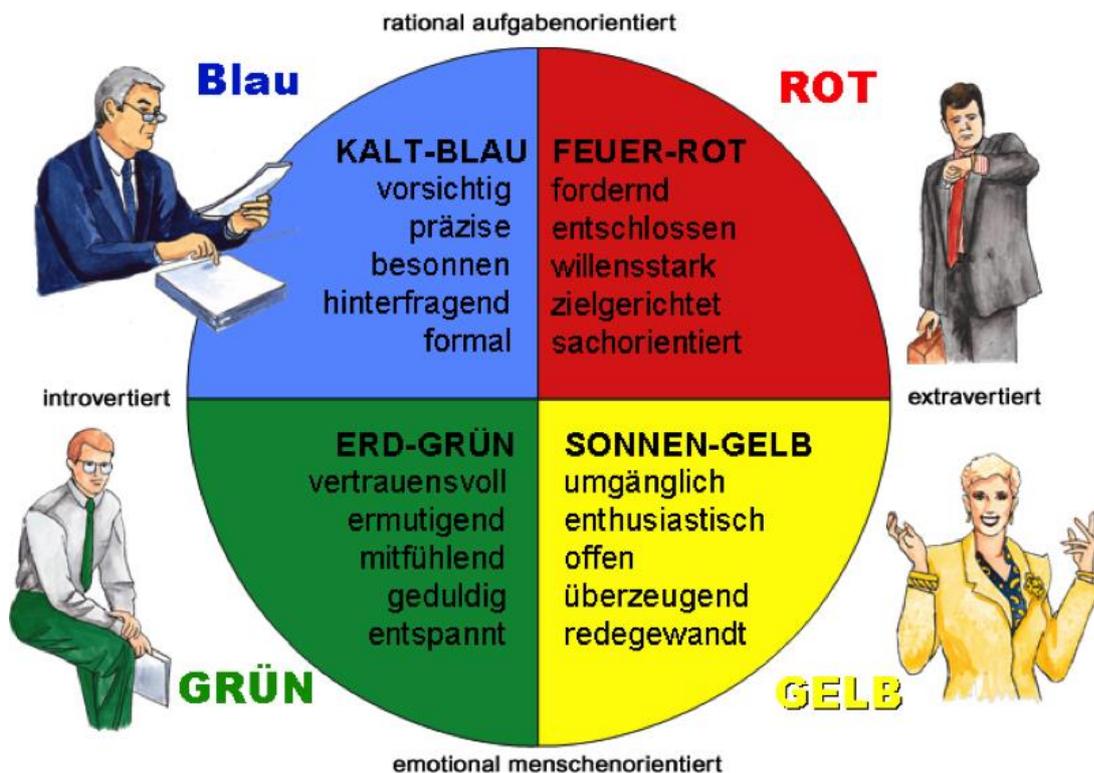


Abbildung 14: «DISG- Schema» - Typologie von William Moulton Marston aus dem Jahr 1928

William Moulton Marston entwickelte im Bereich des Projektmanagements eine psychologisch- analytische Struktur um Persönlichkeiten einzuordnen. Es wäre ein erster Ansatz mit welchen Mitarbeitern man welche Ideen umsetzen kann. Ausserdem kann man dadurch zielgerichtet betriebliche Weiterbildungen durchführen.

Das Schema soll ausdrücken, dass jeder Mensch sich in einem Bereich des Kreises bewegt. Um ein sehr gut harmonisierendes und effizientes Team zusammenzustellen, benötigt das

Team aus jedem Bereich möglichst gleich viele Persönlichkeiten. So lässt sich im Bereich der betrieblichen Weiterbildung die jeweils passende Weiterbildung auf die jeweiligen Mitarbeiter einstellen. Hierfür ein paar Beispiele:

- rot: z.B. Motivierungskurse für Poliere und Meister
- blau: z.B. Controlling Kaufmännisches Büro
- gelb: z.B. Verkaufs Training Vertrieb
- grün: z.B. Coaching Personalabteilung

So gelange ich am Ende zu einer strukturierten betrieblichen Entwicklung. Diese ist nun nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern liegt fest in der eigenen Hand. Sicherlich gelingt es nicht immer aus den Zyklen auszubrechen, welche sich durch die Auftragslage und finanzielle Lage der Firma ergeben. Aber man sollte dennoch, um auf die neuen Märkte reagieren zu können, regelmäßige Betriebliche- und Personal- Entwicklungen ermöglichen.

## 1.7. Zukunft braucht Herkunft

Im Holzbau hat man schon seit langem diese Erfahrungen gemacht, dass ein gut eingespieltes Team sehr wichtig ist. So ist weniger zu befürchten, dass auf der Baustelle die falschen Persönlichkeiten zusammenarbeiten, aber dafür umso mehr im planerischen Bereich. Trotzdem kann man die Zusammenstellung der Trupps ebenso optimieren.

Personalentwicklung in unserem Betrieb basiert im Wesentlichen darauf, dass den Mitarbeitern viel Freiraum gelassen werden. Frei nach dem Motto: «nicht segeln lernen, sondern die Sehnsucht nach dem Meer entfachen...» Natürlich polarisiert dieser Umgang:

Die einen ergreifen die Chance, setzen sich ein und durch. Die anderen resignieren und kündigen (innerlich).

Ein gutes Betriebsklima mit den eigenen Mitarbeitern ist weiterhin unschätzbar wertvoll. Aus der Tradition des Zimmerers heraus entspringen heute neue hochwertige Produkte, welche verknüpft mit anderen Gewerken zu einzigartigen Bauwerken werden. Dieses Vernetzen ist ein wichtiger Baustein in unserem Masterplan für die Zukunft.

Man sieht mit welchem Mut man in der Vergangenheit schon neue Projekte in Angriff genommen hat. Das sollte uns für die Zukunft auch klarmachen, dass wir weiterhin mit neuen Ideen und einem guten Masterplan die künftige Richtung des Holzbaus mitbestimmen können. Deshalb bedeutet für mich «Herkunft» die Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind um in der «Zukunft» wettbewerbsfähig zu bleiben.



Abbildung 15: Zukunft braucht Herkunft, müllerblaustein Holzbauwerke

## 2. Quellenverzeichnis

- <http://www.muellerblaustein.de/cms/de/news-presse/aktuelles/aktuelles.php>
- [http://www.muellerblaustein.de/cms/de/bauwerke/sonderbauwerke/sonderbauwerke\\_tuerme/sonder\\_tuerme.php](http://www.muellerblaustein.de/cms/de/bauwerke/sonderbauwerke/sonderbauwerke_tuerme/sonder_tuerme.php)
- <http://de.academic.ru/pictures/dewiki/85/U-Kurve.png>
- <http://www.unternehmenssteuerung20.de/wp-content/uploads/2014/12/disg-modell-indim-typologie.png>