

WELCHE AUS- UND WEITERBILDUNG IST FÜR PLANER ZEITGEMÄSS?

Das wertvollste Gut eines Dienstleistungsunternehmens sind qualifizierte und motivierte Mitarbeitende. Wer gezielt in Bildung und Weiterbildung investiert, erreicht bessere Resultate – als Unternehmen im Wettbewerb, bei der Suche nach den besten Mitarbeitenden oder als Einzelner im Arbeitsmarkt. Allerdings: Klassische Ausbildungen vermitteln wichtige Fähigkeiten, die zur Exzellenz verhelfen, nur bedingt. In diesem Zusammenhang sind auch manche Berufsbilder zu

hinterfragen. Der Weg zur überdurchschnittlichen Leistung führt individuell und auf Unternehmensstufe über ein sorgfältig geplantes Entwicklungsportfolio. Fähigkeitsprofile, die hohes Können in einem Spezialgebiet mit breitem Allgemeinwissen im Fachgebiet vereinen, sind gefragt. Solche T-Profile sind wirksamer als reine Spezialisierung oder falsch verstandenes Generalistentum.

TEXT Friedrich Häubi

Blättert man durch die aktuelle Fortune's-100-Liste der beliebtesten Arbeitgeber in den USA, der «Best companies to work for», stösst man auf Platz 1 wenig überraschend auf Google, bereits auf Platz 10 aber auf die kaum bekannte Firma DPR-Construction, eine Bau- und Immobilienfirma mit Sitz in der Nähe von US-San Francisco/CA. In dieser prestigeträchtigen Liste eine Firma aus der Bau- und Planungsbranche zu finden, lässt aufhorchen. Dies in einem Teil der Wirtschaft, der mit einem eher schlechten Image zu kämpfen hat, in den USA nach der Finanzkrise noch mehr als bei uns. «DPR Construction» rangiert damit weit vor Weltkonzernen wie Microsoft (Platz 86) oder Mercedes-Benz USA (Platz 94). Mit weniger als 1400 Mitarbeitenden ist sie zudem ein Zwerg in der Fortune's-100-Liste. Google beispielsweise beschäftigt alleine in den USA über 45 000 Mitarbeitende.

Entwicklung, Innovation und Bildung

Diese Geschichte von «DPR Construction» ist eine Geschichte von Innovation und Bildung. Voraussetzung für den Erfolg ist die exzellente Führung, in diesem Falle mit einer sehr flachen Hierarchie und einer ausgeprägten Vertrauenskultur. Sie zeigte sich besonders in der letzten Immobilienkrise als wirksam. Das Unternehmen ging gestärkt aus der Krise hervor, weil es konsequent auf Entwicklung, Innovation und

Bildung setzte. Massstab bildeten dabei nicht die bewährten Standards der Branche, sondern das Bestreben, neue Wege zu gehen und besser zu werden als der Durchschnitt. Das führte zu direkten Kooperationen mit zahlreichen Partnern, unter anderem mit der (privaten) Stanford University und zu massgeschneiderten Weiterbildungsprogrammen. Die Mitarbeitenden geniessen auf allen Stufen mindestens 50 Stunden Weiterbildung im Jahr. Diese wird konsequent auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Unternehmens abgestimmt und geplant.

Massgeschneiderte Weiterbildung als Erfolgsrezept

Selbstständige und motivierte Mitarbeitende erzielen qualitativ und wirtschaftlich überdurchschnittliche Resultate. Die permanente Innovation zahlt sich aus. Trotz oder gerade wegen der laufenden Investitionen ist das Unternehmen äusserst wettbewerbsstark. – Das zeigt einerseits, wohl nicht besonders überraschend, wie konsequent geplante Weiterbildung zu Exzellenz führt. Andererseits wirft es aber die Frage auf, ob wir in unserer Branche wirklich die richtigen Schwerpunkte bezüglich Aus- und Weiterbildung setzen. Auch bei uns werden Planen und Bauen immer anspruchsvoller. Auch wir sind dem Strukturwandel unterworfen. Technologischer Wandel und steigende Ansprüche führen zu neuen Arbeitsmethoden, zu arbeitsteiligen Pro-

zessen und zu veränderten Berufsbildern. Das zeigt sich im Arbeitsmarkt. Aktuelle Stellenausschreibungen signalisieren bei bestimmten Tätigkeiten klare Mangelsituationen. Projektentwickler, Projektleiter, Baumanager, Bauleiter oder Facility-Manager beispielsweise sind gesucht wie nie. In den entsprechenden Anforderungsprofilen stehen meist dieselben Fähigkeiten im Vordergrund: Führungskompetenz, Verhandlungsstärke, methodische Arbeitsweise, Innovationskraft, Sozialkompetenz. Fähigkeiten also, die für alle anspruchsvollen Führungsaufgaben erforderlich sind und die für die Tätigkeit in der Branche eine spezifische Ausprägung finden sollten.

Generalisten oder Spezialisten?

Architekten erwerben ihre Grundfähigkeiten in Studiengängen, die beanspruchen, generalistische Fähigkeiten zu entwickeln. Unterscheidet man zwischen dem breiten Wissen, das meistens vermittelt wird, und dem tatsächlichen Können, den entwickelten Kompetenzen, sind Absolventen von Architekturhochschulen meist Spezialisten für Gebäudeentwurf, allenfalls noch für konstruktives Entwerfen. Ein breites Wissen im Berufsfeld schafft keine Generalisten, es ist Voraussetzung für die erfolgreiche Spezialisierung. Bildungsprofile, die hohes Können in einem Teilgebiet mit breitem Grundwissen im gesamten Fachgebiet vereinen, sind durchaus zeitgemäss. Man



nennt das auch «T-Profil». Soll im gesamten Fachgebiet professionell gearbeitet werden, genügt das einheitliche T-Profil des konventionellen Architekten aber nicht. Es braucht unterschiedliche Vertiefungen und Spezialisierungen, die sich ergänzen. In der heutigen Bildungslandschaft ist das nur auf dem Weg der Weiterbildung möglich. – Offen bleibt noch die Frage, was ein Generalist ist. Nach Duden wäre es «jemand, der in seinen Interessen nicht auf ein bestimmtes Gebiet festgelegt ist», in der Management-Theorie «eine Führungskraft, die eine Vielzahl von unterschiedlichen Fähigkeiten mitbringt und nicht ausschliesslich Spezialist auf einem Gebiet ist. Generalisten sind insbesondere in der Top-Führungsebene eines Unternehmens vorzufinden.» Oder einfach gesagt: Generalist wird man durch Erfahrung und Weiterbildung, nicht durch ein Grundstudium.

Entwicklung von Mitarbeitenden als Führungsaufgabe

Angesichts des Strukturwandels und steigender Anforderungen gilt es also, die richtigen Leute mit den passenden Fähigkeiten zu entwickeln. Das Positive vorweg: Wer sich entwickeln will, findet ein riesiges Angebot an hochwertigen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Das Problem liegt folglich nicht im Angebot, sondern in der individuell richtigen Auswahl. Oft macht man als Absolvent eines Lehrgangs die Erfahrung, dass neu erworbene Fähigkeiten nicht zum eigenen Betrieb passen, weil Kultur und Prozesse nicht mit den neuen Ideen übereinstimmen. Aus Begeisterung wird so Frustration. In anderen Fällen verpufft die in der Weiterbildung getankte Energie, weil es zu wenige Möglichkeiten gibt, neues Wissen und Können praktisch anzuwenden. Aus Gelerntem wird Verges-

senes. Manchmal ist auch ein gutes Angebot einfach ungeeignet, weil der Teilnehmerkreis hinsichtlich Vorbildung, Erfahrung und Erwartungshaltung derart heterogen ist, dass nur ein Teil wirklich von den vermittelten Inhalten profitiert.

Die Verantwortung der Unternehmen und der Bildungswilligen beginnt bei der eigenen Entwicklungsplanung. Es geht darum, persönliche Entwicklungsprofile und dann die passenden Massnahmen zu formulieren. In professionell geführten Unternehmen ist dies Teil der Personalstrategie und der Personalentwicklung. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen meistens nicht über die entsprechenden Ressourcen im HR-Bereich. – Das schadet aber grundsätzlich nicht, denn die Entwicklung von Mitarbeitenden gehört zu den wichtigsten und schönsten Führungsaufgaben, die ein guter Vorgesetzter ohnehin wahrzunehmen hat.

Persönliches Entwicklungsprofil formulieren

Verantwortung trägt aber auch jeder Einzelne. Jeder kann und muss seine persönliche Weiterentwicklung planen und aktiv steuern. Praktisch bedeutet dies, sich mit den eigenen Stärken und Interessen auseinanderzusetzen. Wer die Frage «Was mache ich besonders gut und gerne?» beantworten kann, findet in der Regel auch relativ rasch, was er weiterentwickeln muss, um auf seine Weise und auf seinem Spezialgebiet überdurchschnittlich gut zu werden. Im nächsten Schritt ist dann zu klären, welches Wissen die speziellen Fähigkeiten ergänzen muss, um Stärken im Berufsumfeld effektiv umsetzen zu können. Wer beispielsweise als junger Hochschulabgänger sein Interesse und seine Fähigkeit in der Führung von Planungsprozessen entdeckt, wird sinnvollerweise seine Management-Fähigkeiten entwickeln. Als ergänzende Kenntnisse

benötigt er dazu vielleicht Grundwissen der Baustellenorganisation, des Vertragsrechts oder neuer Planungstechniken, wie zum Beispiel Building Information Modeling (BIM). Zu einer klaren Zielsetzung gehört eine entsprechende Massnahmenplanung. Dazu zählen Bildung, Schulung, Training, Coaching und Reflexion. Und erst dann sollte die Suche im Bildungsmarkt beginnen. Dasselbe gilt auf der Unternehmensebene. Wer erfolgreich sein und bleiben will, muss sich mit Unternehmenszielen auseinandersetzen und sich fragen, wie man sich im Wettbewerb durch besondere Fähigkeiten differenzieren kann. Die Standardantwort, «indem wir gute Architektur machen», genügt nicht, man muss etwas Bestimmtes besonders gut können. Das kann gute Architektur sein, vielleicht aber auch «nur» ein besonders wertschätzender Umgang mit den Kunden. Die Exzellenz in der eigenen Nische beruht auf persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden und auf guter Führung. Beides muss laufend entwickelt werden.

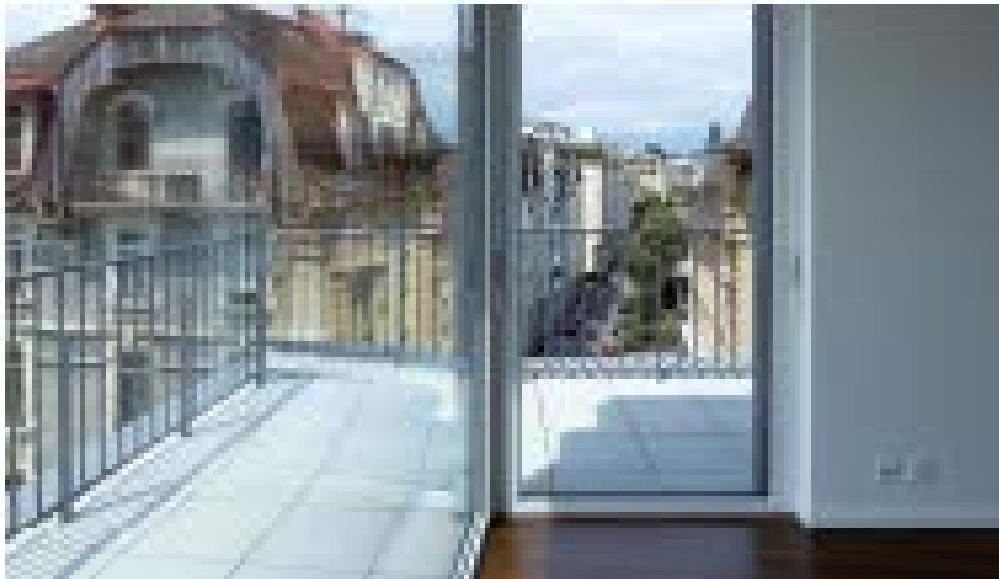
Friedrich Häubi, Exec. MBA HSG, Dipl. Arch. ETH/SIA

Friedrich Häubi, Professor für Management und Immobilien-Ökonomie an der Berner Fachhochschule für Architektur, Holz und Bau, verfügt über langjährige Führungserfahrung in der Immobilien-Industrie. Er hat Unternehmen gegründet und arbeitet als selbstständiger Berater.

Lärmschutz auf höchstem Niveau

EgoKleber bietet mit dem zertifizierten FENESTRA-Insulating-EgoKleber® die besten Lärmschutzlösungen

Die Lärmschutzwirkung in der Schweiz steigt, und 17 Prozent der Wohnobjektbesitzer sind mit erhöhtem Lärm unzufrieden. Deshalb bietet die Wohnsparte EgoKleber ideale für Fenster und Türen mit doppeltem oder dreifachem Lärm- und Wärmeschutz.



Optimaler Lärmschutz durch doppel- oder dreifach verglaste Fenster

Massivbauweise, Dämmung, Mehr- oder Vier- weiten oder Kunststoff- oder Holz-Alu-Verbindungen (Mischbauweise – Mischbauweise), Lärm- und Wärmeschutz durch doppel- oder dreifach verglaste Fenster – die EgoKleber® sind die ideale Lösung für doppel- oder dreifach verglaste Fenster und Türen – doppel- oder dreifach verglaste Fenster und Türen.

Optimaler Lärmschutz

Wichtigste Voraussetzung, dass die Montage besser ist als die Montage mit dem EgoKleber®. Das EgoKleber®-Insulating-EgoKleber®-System ist ein doppel- oder dreifach verglastes Fenster mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen, und 100 Prozent der Gesamtfläche sind bedeckt mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen.

EgoKleber® M – das ideale, vollständige Mehr- weiten-System, das die EgoKleber®-Lösungen ist

EgoKleber® ist ein doppel- oder dreifach verglastes Fenster mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen, und 100 Prozent der Gesamtfläche sind bedeckt mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen.

Zusätzlich- und Dämmungssysteme in der Bauweise sind doppel- oder dreifach verglaste Fenster mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen, und 100 Prozent der Gesamtfläche sind bedeckt mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen.

Optimaler Lärmschutz

Wichtigste Voraussetzung, dass die Montage besser ist als die Montage mit dem EgoKleber®. Das EgoKleber®-Insulating-EgoKleber®-System ist ein doppel- oder dreifach verglastes Fenster mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen, und 100 Prozent der Gesamtfläche sind bedeckt mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen.

Wichtigste Voraussetzung, dass die Montage besser ist als die Montage mit dem EgoKleber®. Das EgoKleber®-Insulating-EgoKleber®-System ist ein doppel- oder dreifach verglastes Fenster mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen, und 100 Prozent der Gesamtfläche sind bedeckt mit doppel- oder dreifach verglasten Fensterelementen.

Für weitere Informationen (z.B. Montageanleitung) besuchen Sie die Website www.egokleber.ch.



EgoKleber® Insulating-EgoKleber®-System, Fenster 1.000
Lärmschutz
- 100% Fensterfläche (10 dB)
- 100% Wärmeschutz (10 dB)
EgoKleber® Insulating-EgoKleber®-System, Fenster 2.000
Lärmschutz
- 100% Fensterfläche (10 dB)
- 100% Wärmeschutz (10 dB)

Zusätzliche Informationen
www.egokleber.ch



Optimaler Lärmschutz

EgoKleber
Fenster und Türen
Insulating-EgoKleber®