

Moderne Arbeitsmodule in der Baupraxis: Über den Validierungserfolg entwickelter Arbeitsmodule der Bergischen Universität Wuppertal

Prof. Manfred Helmus, Bergische Universität Wuppertal, Pauluskirchstraße 7, 42285 Wuppertal, helmus@uni-wuppertal.de
Robin Becker, Bergische Universität Wuppertal, Pauluskirchstraße 7, 42285 Wuppertal, rbecker@uni-wuppertal.de
Nane Roetmann, Bergische Universität Wuppertal, Pauluskirchstraße 7, 42285 Wuppertal, roetmann@uni-wuppertal.de

Kurzfassung

Die Baubranche leidet unter einem Mangel an Nachwuchskräften für die Bauleitung. Eine deutschlandweite Umfrage unter Studierenden verdeutlicht jedoch, dass der Beruf an Attraktivität verliert. Die Auseinandersetzung zwischen der traditionellen Berufsvorstellung und den aktuellen Ansprüchen der aufstrebenden Fachkräfte an moderne, flexible Arbeitsmodelle bedarf einer Lösungsfindung. Die Zukunftsrobustheit kleiner und mittelständischer Bauunternehmen erfordert eine erhöhte Anpassungsfähigkeit. Nachdem bereits ein vorangegangener Bericht die Präferenzen der jüngeren Generation hinsichtlich der Bauleitung erörterte und diese mit den Standpunkten von Geschäftsführern, Kammern, Verbänden und aktiven Bauleitern abglich, konzentriert sich der nachfolgende Bericht auf die Vorstellung der Validierungsergebnisse der entwickelten Arbeitsmodule in der realen Baupraxis.

Abstract

The construction industry suffers from a shortage of junior staff for construction management. However, a nationwide survey among students makes it clear that the profession is becoming less attractive. The conflict between the traditional idea of the profession and the current demands of aspiring professionals for modern, flexible working models requires a solution. The future robustness of small and medium-sized construction companies requires increased adaptability. After a previous report discussed the preferences of the younger generation with regard to construction management and compared these with the viewpoints of managing directors, chambers, associations and active construction managers, the following report concentrates on presenting the validation results of the developed work modules in real construction practice.

1 Das Berufsfeld Bauleitung

Die Bauwirtschaft hat sich als stabiler Arbeitsmarkt und als Instrument zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen etabliert. Der bestehende Fachkräftemangel stellt daher aufgrund des demografischen Wandels ein noch größeres Problem dar. [1] Trotz stetig steigender Absolventenzahlen im Bereich Architektur und Bauingenieurwesen können zwei von drei Bauunternehmen ihre offenen Stellen im Bereich der Bauleitung nicht besetzen [Stand 2021]. [2],[3] Vor diesem Hintergrund bieten die aktuellen Arbeitsbedingungen wenig attraktive Rahmenbedingungen für junge, gut ausgebildete Nachwuchskräfte. In der Gesellschaft wird der Beruf der Bauleitung mit viel Stress und wenig Urlaub, unregelmäßigen Arbeitszeiten und einer schlechten Work-Life-Balance assoziiert. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, den aktuellen Status Quo der Beschäftigten und Nachwuchskräfte zu erheben und umsetzbare Empfehlungen für Unternehmen zu entwickeln, die dem aktuellen Trend entgegenwirken und bereits praktische Wirksamkeit gezeigt haben.

2 Ergebnisse der Studierendenbefragung und geführten Experteninterviews

Eine bundesweite Befragung von Studierenden durch die Bergische Universität Wuppertal im Jahr 2021 ergab, dass das Berufsfeld der Bauleitung von Berufseinsteigern als unattraktiv wahrgenommen wird. [4] Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten sind für knapp drei Viertel der Studierenden wichtig, wobei eine spätere Umsetzung auch im Bereich der Bauleitung als möglich angesehen wird. Auch die Flexibilität bei den Arbeitszeiten wird von drei Vierteln aller Absolvent:innen als wichtig für die spätere Berufswahl empfunden. Demgegenüber wird diese Flexibilität von knapp der Hälfte der Studierenden als gering eingeschätzt. Ein hoher Digitalisierungsgrad wird von 75 Prozent der Studierenden für ihr späteres Berufsleben priorisiert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Berufsfeld der Bauleitung für zukünftige Absolventen unattraktiv erscheint, was einen dringenden Handlungsbedarf für Unternehmen aufzeigt.

Die befragten Expert:innen bewerten die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten für den Beruf Bauleitung

DOI: 10.17185/dupublico/79140

insgesamt eher positiv. Dazu gehören Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildung und die Nachwuchsförderung, die insbesondere von den Studierenden als zentral angesehen werden. Der allgemeine Digitalisierungsgrad in der Bauwirtschaft wird von den Befragten eher negativ wahrgenommen. Durch beispielsweise Homeoffice- und Elternzeitlösungen können nach Ansicht der befragten Expert:innen die Arbeitszeit der Beschäftigten in der Bauwirtschaft flexibler gestaltet werden. Als größtes Problem erweist sich die Arbeitsbelastung. Rund 80 Prozent der befragten Bauleiter:innen gaben an, dass sie deutlich mehr als die im Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeitszeit arbeiten. Grundsätzlich, so die Expert:innen, sei der Beruf für Nachwuchskräfte nicht attraktiv und nur schwer mit dem Privatleben zu vereinbaren. [5]

3 Handlungsempfehlung über Arbeitsmodule für Arbeitgeber

Eine Lösung, um das Berufsfeld der Bauleitung attraktiver zu machen, ist die Entwicklung von Handlungsempfehlungen in Form von Arbeitsmodulen, die für die Beschäftigten große Anreize und eine Belohnung für ihren Einsatz im Berufsfeld bieten. Im Rahmen des laufenden Forschungsprojektes "Moderne Bauleitung" an der Bergischen Universität Wuppertal wurden u.a. die folgenden Module entwickelt.

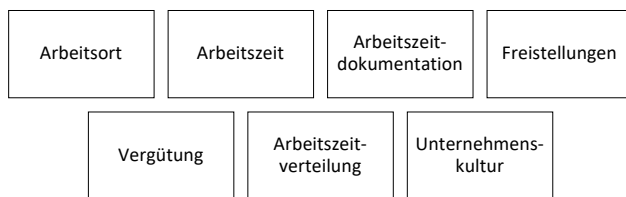


Bild 1 Übersicht entwickelter Arbeitsmodule

Das Modul Arbeitsort beschreibt Lösungsansätze zur Flexibilisierung des Arbeitsortes der Beschäftigten in der Bau Praxis. Durch die Gewährung von Homeoffice oder mobilem Arbeiten wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert und selbstbestimmtes Handeln gestärkt. [6],[7] Eine Flexibilisierung der vertraglichen Arbeitszeiten kann neben den klassischen Vollzeit- oder Teilzeitmodellen auch durch Modelle wie Jobsharing erreicht werden. Bei dieser Paarteilzeit teilen sich zwei oder mehr Beschäftigte einen gemeinsamen Arbeitsplatz oder eine Vollzeitstelle. [8] Die persönliche Verteilung der Arbeitszeit ermöglicht es, starre Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Mögliche Formen sind Gleitzeit, Funktionszeit, Vertrauensarbeitszeit und Jahresarbeitszeit. [9] Eine Beurlaubung oder ein Sabbatical ermöglichen es Arbeitnehmenden, beispielsweise nach einem besonders anspruchsvollen Projekt eine Auszeit zu nehmen. Dabei kann zwischen den Varianten unbezahlter und bezahlter Urlaub unterschieden werden. [10] Das Vergütungsmodul kann Mitarbeiterprämien in Form von monetären und nicht-monetären Regelungen umfassen. Zu

den monetären Vergütungsformen gehören unter anderem Boni, Zulagen oder Provisionen. [11]. Darüber hinaus kann die Gesundheit der Mitarbeitenden durch Subventionen gefördert werden. Beispiele sind die Mitgliedschaft im Fitnessstudio, Fahrradleasing oder eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. [12] Die Arbeitszeitdokumentation beschreibt die genaue Erfassung der geleisteten Arbeitsstunden eines jeden Beschäftigten. Diese Stunden können dann nach verschiedenen Ansätzen abgerechnet werden. Kurzzeitkonten zielen auf einen Bezugs- und Ausgleichszeitraum von bis zu einem Jahr ab, während Langzeitkonten einen längeren Abgrenzungszeitraum vorsehen. [13] Im Hinblick auf die Unternehmenskultur kann grundsätzlich zwischen hierarchischen bzw. formellen und offenen bzw. informellen Unternehmenskulturen unterschieden werden. Hierarchische Kulturen bedeuten unter anderem feste Verantwortungsbereiche und klare Richtlinien. Offene Kulturen beinhalten Vertrauen, Wertschätzung, Feedback, Gleichberechtigung, Teamarbeit und Diversity Management. [14]

4 Struktur und Methodik

Um eine umfassende Validierung durchführen zu können, sollte ein breites Spektrum von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen berücksichtigt werden. Die Bereitschaft zur Unterstützung und Bereitstellung von Kapazitäten war ein entscheidender Faktor bei der Auswahl der Unternehmen sowie der durchgeführten Validierungen. Dank der äußerst positiven Resonanz auf die Expertenbefragung im Rahmen des Forschungsprojektes konnten jedoch für alle betrachteten Arbeitsmodule geeignete Betriebe gefunden werden. Zur Validierung der Arbeitsmodule wurde eine Kombination aus Experteninterviews und Online-Befragungen eingesetzt. Während der Validierungszeiträume wurden die Online-Befragungen durchgeführt und inhaltlich mit den Experteninterviews abgeglichen. Die Umfragen konzentrierten sich auf die Kommunikation zwischen den Projektteilnehmenden, persönliche Gefühle und die Auswirkungen auf das Privatleben während der Anwendung der Arbeitsmodule. Die Antworten wurden auf abgestuften Antwortskalen von sehr positiv [fünf] bis sehr negativ [eins] gemessen, um die persönlichen Einstellungen zu den verschiedenen Themen zu erfassen. [15] Die Ergebnisse der Befragungen lieferten dann Fragen, die in den Experteninterviews vertieft wurden. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Umstände vor der Anwendung der Arbeitsmodule sowie auf die unterschiedlichen Kommunikationsebenen und Schnittstellen der Teilnehmer während der Validierungsphase gelegt. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Befragung zu persönlichen Befindlichkeiten vor und während der Anwendung der Arbeitsmodule, einschließlich der Einschätzung der Work-Life-Balance und des Privatlebens. Das methodische Vorgehen ist in Abbildung 2 zusammengefasst:



Bild 2 Validierungskonzept

5 Validierungsergebnisse

Die Auswahl der Module beruhte auf einer Kombination aus evidenzbasierten und bedarfsorientierten Kriterien. Es wurden Arbeitsmodule ausgewählt, die ein erhebliches Potenzial zur Erhöhung der Flexibilität und Durchführbarkeit für die Arbeitnehmenden bieten. Ziel war es, so weit wie möglich die Arbeitsmodule zu untersuchen, die die größten Flexibilitätsmöglichkeiten für Arbeitnehmenden bieten und somit die Attraktivität des Berufsfeldes erhöhen. Zu den in den Unternehmen validierten Arbeitsmodellen gehören Jobsharing, das unter das Modul der Arbeitszeitverteilung fällt, die Validierung von Homeoffice (Arbeitsort), Sabbatical (Freistellung) sowie die Arbeitszeitdokumentation.

5.1 Validierung Arbeitsmodul: Jobsharing

Das Jobsharing ermöglicht den Bauleitenden eine Flexibilisierung ihrer Arbeitszeiten, was die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben verbessert und die Attraktivität des Unternehmens für verschiedene Zielgruppen erhöht. Die Validierung des Jobsharing-Arbeitsmoduls dauerte sechs Wochen pro Jobsharer-Gruppe und wurde von Oktober bis Dezember 2022 durchgeführt. Ein Unternehmen stellte für die Validierung zwei Projektteams mit je zwei Bauleitenden zur Verfügung.

Die Interviews wurden mit vier Personen geführt, die im Bereich der Bauleitung tätig und zwischen Mitte 20 und Mitte 30 Jahre alt waren. Die Probanden führten unterschiedliche Varianten der Umsetzung von Jobsharing durch. In der ersten Gruppe hatte jeder Partner abwechselnd den gesamten Freitag und den darauffolgenden Montag als freie Tage genutzt, während in der zweiten Gruppe jeder Proband einen festen freien Tag pro Woche hatte, so dass sie beide eine Vier-Tage-Woche hatten. In beiden Gruppen wurden die Aufgaben auf der Baustelle nach Gewerken aufgeteilt und ein klarer Ansprechpartner vereinbart, um trotz Abwesenheit einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Die Probanden gaben an, dass sich die Arbeitsbelastung durch das Jobsharing nicht merklich erhöht hat. Vielmehr wurde eine Effizienzsteigerung durch die verkürzten Arbeitszeiten erkannt und die Arbeitswochen vorausschauender geplant.

Neben der besseren Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben werden die Chancen des Arbeitsmoduls vor allem in der gesteigerten Attraktivität des Berufsfeldes und den damit verbundenen Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung und -bindung gesehen. Darüber hinaus ermöglicht das Jobsharing den Beschäftigten mehr Zeit für Erholung und Freizeit, was wiederum als Präventionsmaßnahme für

Berufskrankheiten wie Burn-Out genutzt werden kann. Als größter Risikofaktor erwies sich die Beziehung zum Tandempartner, da das gegenseitige Vertrauen der Partner:in eine Voraussetzung für den Erfolg von Jobsharing ist. Außerdem zeigte sich bei der Validierung, dass die Anwendung des Moduls einerseits von Subunternehmern und andererseits von der Bauphase abhängt. Nach Ansicht der Probanden soll es keine starre Arbeitsteilung geben, sondern sie soll an die Bedürfnisse der jeweiligen Baustelle und des jeweiligen Bauprozesses angepasst werden können. Das Modul soll flexibel einsetzbar sein und den Arbeitnehmenden die freie Wahl lassen, ob sie die freien Tage innerhalb des Bauprozesses gestalten können oder nicht. Die aufgelisteten Optionen sehen beispielsweise eine Umsetzung bis zu einem bestimmten Zeitpunkt innerhalb des Projektes oder ein Aussetzen der Umsetzung während beispielsweise der Abnahmezeit eines Projektes vor. Das Baustellenteam sollte in der Lage sein, die Anwendung selbstbestimmt umzusetzen, um den größtmöglichen Nutzen für alle Beteiligten zu erreichen.

5.2 Validierung Arbeitsmodul: Homeoffice

Das Modul zur Arbeit im Homeoffice wurde im November 2022 über einen Zeitraum von zwei Monaten validiert. Drei Mitarbeitende mit unterschiedlichen Arbeitsmustern im Homeoffice wurden einbezogen: eine Person arbeitete ein bis zwei Tage im Homeoffice, eine andere Person arbeitete hauptsächlich im Homeoffice und besuchte die Baustelle nur bei Bedarf, während eine dritte Person über einen Zeitraum von zwei Wochen Homeoffice-Tage sammelte und dann eine ganze Arbeitswoche im Homeoffice verbrachte. Die Mitarbeitenden wurden alle 14 Tage durch Online-Umfragen befragt und am Ende des Validierungszeitraums wurden Experteninterviews durchgeführt.

Während des Validierungszeitraums wurden die Aufgaben der Bauleitenden in operative und administrative Tätigkeiten unterteilt. Die operativen Tätigkeiten wurden auf der Baustelle ausgeführt, während die administrativen Tätigkeiten in das Home Office verlegt wurden. Es hat sich gezeigt, dass sich die Arbeit im Home-Office vor allem für Fleißarbeiten eignet, während Baubesprechungen oder die Abstimmung individueller Problemlösungen weiterhin auf der Baustelle stattfinden. Die interne Kommunikation des Baustellenteams verbesserte sich zwar subjektiv, aber der persönliche Austausch mit den Kollegen fehlte. Störende Faktoren wie ein ungeeignetes Klima oder Lärm konnten von den Teilnehmenden im Home Office nicht ausgemacht werden; im Gegenteil, die Abwesenheit von Baustellenlärm wurde als positiv empfunden. Aber auch die fehlende Nähe zu den Arbeitskollegen und die Notwendigkeit der Selbstdisziplin, die zu Hause nicht immer gegeben ist, wurden als kritisch angesehen. Die Expert:innen sind sich einig, dass das Homeoffice innerhalb der Bauleitung sinnvoll und zukunftsfähig ist. Verbesserungen wie eine bessere steuerliche Absetzbarkeit und ein effizienterer Datentransfer wurden vorgeschlagen.

5.3 Validierung Arbeitsmodul: Freistellung

Die Auszeit soll den Mitarbeitern freie Zeit geben, sich nach langer Arbeit oder in schwierigen Lebensphasen zu erholen und ihre Leistungsfähigkeit und Motivation zu stärken. Im Rahmen der Validierung wurden zwei Experteninterviews mit Mitarbeitenden eines Praxispartners geführt, die bereits eine Auszeit genommen haben bzw. diese anstreben. In beiden Fällen gab der Arbeitgeber den Zeitpunkt für die Freistellungsphase vor, die am Ende eines Projektes stattfinden sollte, wenn alle Aufgaben erledigt waren und die Übergabe an Kollegen und Vorgesetzte reibungslos erfolgen kann. Die Dauer der Freistellungsphase lag bei beiden zwischen zwei und vier Monaten und war unbezahlt.

Beide Befragten gaben an, dass die Freistellungsphase eine positive Erfahrung war, da sie Zeit für sich selbst, ihre Familie und Freunde hatten, reisen konnten, und Zeit für Dinge hatten, für die sie im Arbeitsalltag keine Zeit haben. Die finanzielle Belastung wurde als Kritikpunkt genannt, dennoch empfehlen sie die Freistellungsphase an Kollegen und Freunde weiter.

Insgesamt wurde das Sabbatical als eine positive Erfahrung für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben angesehen, insbesondere für Arbeitnehmende mit Familien und Kindern oder für Menschen, die Zeit für sich selbst und ihre Beziehungen brauchen. Die Befragten empfehlen jedoch, die finanziellen Aspekte sorgfältig zu prüfen.

5.4 Validierung Arbeitsmodul: Arbeitszeitdokumentation

Die Expertenbefragungen wurden im Januar 2023 durchgeführt. Alle Teilnehmenden hatten die gleiche Art der Arbeitszeiterfassung. Diese kann digital erfasst werden, während man im Büro arbeitet, oder sie kann einen Tag später manuell eingegeben werden. Letztere Methode wird vor allem bei Heim- oder Auswärtsarbeit angewendet. Plus- oder Minusstunden können auf einem Kurzzeitkonto erfasst und bei Bedarf flexibel abgebaut oder nachgeholt werden. Darüber hinaus ist es möglich, Stunden vom Kurzzeitkonto auf ein Langzeitkonto von bis zu drei Jahren zu übertragen und so eine längere Auszeit zu nehmen. Folgende Zustände werden bei der Erfassung berücksichtigt: Kommen, Gehen, Sonderpause und Reisetätigkeit. Gesetzliche Pausen und Ruhezeiten werden vom System automatisch erfasst. Genaue Beschreibungen der Tätigkeiten müssen von den Mitarbeitern nicht erstellt werden; dies ist nur notwendig, wenn mehrere Projekte bearbeitet werden und eine interne Verrechnung stattfindet. Die Mitarbeitenden empfinden die Zeiterfassung nicht als Einschränkung, sondern eher als Erleichterung. Sie führt zu einer realistischeren Arbeitsbelastung und ermöglicht es den Beschäftigten, privaten und familiären Verpflichtungen nachzukommen. Die Work-Life-Balance wird als gut bis sehr gut empfunden und das Arbeitspensum wird subjektiv effizienter bewältigt. Es wurden jedoch Störfaktoren in der Zeiterfassungssoftware identifiziert und darauf hingewiesen,

dass eine gezielte Schulung der Beschäftigten zu Selbstorganisation und Zeitmanagement hilfreich sein könnte. Die Möglichkeit einer genaueren Nachkalkulation der tatsächlichen Baustellengemeinkosten durch ein Arbeitszeiterfassungssystem wurde erwähnt.

5.5 Ergebnisse der Validierung

Im Rahmen einer Validierung wurden verschiedene Arbeitsmodelle wie "Arbeitszeiterfassung", "Home-Office", "Job-Sharing" und das Modul "Freistellung" im Bereich der Baubranche analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass eine genaue Arbeitszeiterfassung eine bessere Kontrolle und Kalkulation ermöglicht und sich positiv auf die Work-Life-Balance auswirken kann. Homeoffice kann bei geeigneten Rahmenbedingungen die Effizienz und Produktivität steigern. Jobsharing führt zu einer Entlastung und besseren Work-Life-Balance, erfordert aber eine flexible Anpassung an projektspezifische Anforderungen. Die Möglichkeit der Freistellung leistet einen wichtigen Beitrag zu einer besseren Work-Life-Balance.

Es wurde auch Verbesserungspotenzial festgestellt: Das Arbeitsmodell "Home Office" könnte von einer individuellen Betreuung und Maßnahmen gegen externe Störfaktoren profitieren. Für die erfolgreiche Umsetzung von Jobsharing und Auszeiten sind eine erhöhte Flexibilität von Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie individuelle Anpassungen an die jeweiligen Projekte und Teams erforderlich.

6 Zusammenfassung aus Ausblick

Die derzeitigen Arbeitsbedingungen innerhalb der Bauleitung erweisen sich als unattraktiv für zukünftige Generationen von Nachwuchskräften. Dies wird auch durch Umfragen unter derzeit tätigen Bauleiter:innen untermauert, die auf eine generell geringe Attraktivität des Berufsfeldes hinweisen. Der Einsatz dieser Arbeitsmodule ermöglicht es den Arbeitgebern, ihre Attraktivität für Fachkräfte zu erhöhen und vorhandenes Personal zu binden. Darüber hinaus zielen die Module darauf ab, den Beschäftigten mehr Flexibilität für berufliche und private Aktivitäten zu geben und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Bei der Validierung der Arbeitsmodule "Arbeitsort", "Arbeitszeitdokumentation", "Verteilung der Arbeitszeit" und "Freistellung" wurden Chancen und Risiken bei der Umsetzung identifiziert. Obwohl die Anwendung aller Arbeitsmodule prinzipiell möglich ist, hängt die Umsetzbarkeit letztlich vom gesamten Handlungsrahmen des Unternehmens ab. Viele Module lassen sich kostenneutral einführen und können bei gezielter Umsetzung auch zu Effizienzgewinnen führen. Die meisten Arbeitsmodule sind jedoch stark von der aktuellen Projektsituation und der Unternehmenskultur geprägt. Ein hohes Maß an Flexibilität auf beiden Seiten, sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite, und ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen und Verpflichtungen der Arbeitnehmenden führt zu einer nachhaltigen Win-Win-Situation und hohen Synergieeffekten auf beiden

Seiten. Im Laufe des Projekts konnte nur eine begrenzte Anzahl von Modulen validiert werden. Während die grundsätzliche Anwendbarkeit bestätigt werden konnte, konnte die Ausprägungstiefe in Abhängigkeit von den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens nicht abschließend untersucht werden. Es bedarf weiterer Daten, um externe Faktoren und Unternehmenskennzahlen mit der Umsetzung der Arbeitsmodule zu verknüpfen.

- [13] H. Bonin et al., „Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise“, DEU; Berlin; Duisburg; Mannheim; Bonn. (Online). Verfügbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/70079>.
- [14] Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- [15] Baur, Nina; Blasius, Jörg (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

7 Literatur

- [1] L. M. Helen Hickmann, *Fachkräftereport September 2021 - Der Fachkräftemangel nimmt wieder zu*. S. 6. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-lydia-malinder-fachkraeftemangel-nimmt-wieder-zu.html> (Zugriff am: 8. Februar 2022).
- [2] KOFA Kompakt, *KOFA Kompakt 1/2022: Jahresrückblick – der Arbeitsmarkt 2021*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.kofa.de/service/news/detailseite/news/kofa-kompakt-12022-jahresueckblick-der-arbeitsmarkt-2021-1> (Zugriff am: 28. März 2022).
- [3] Ludwig Austermeier Offsetdruck e. K., Berlin, Hg., „Baumarkt 2020 - Perspektiven 2021“, Zentralverband des Deutschen Baugewerbes e.V., Berlin, 2021.
- [4] Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft, „Moderne Bauleitung: Arbeitsmodelle zur Attraktivitätssteigerung der Bauleitung. Erhöhung der Frauenquote und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“. Förderung: Forschungsinitiative Zukunft Bau des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) durch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, 2023.
- [5] Arbeitsbereich Für Baumanagement, Baubetrieb Und Tunnelbau, Hg., Tagungsband zum 31. BBB-Assistent:innentreffen Innsbruck 2022. Studia Verlag, 2022.
- [6] Homeoffice im Interessenkonflikt: Ergebnisbericht einer empirischen Studie, 2021. (Online). Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/250143/1/1761309978.pdf>
- [7] P. Grunau, K. Ruf, S. Steffes und S. Wolter, „Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken“, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), IAB-Kurzbericht 11/2019, 2019. (Online). Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/216702>.
- [8] Bundesministerium für Soziales und Arbeit, Teilzeitmodelle. (Online). Verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit/teilzeitmodelle.html>.
- [9] B. Badura, H. Schellschmidt und C. Vetter, Hg., Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg, 2004.
- [10] Bernd Weller, „Die Gestaltung von Sabbatical Vereinbarungen“, Lohn+Gehalt, 2010. (Online). Verfügbar unter: https://www.heuning.de/fileadmin/DATA/Dokumente/Veroeffentlichungen/2010/108_LohnundGehalt-Juni2010-Sabbaticals.pdf
- [11] Bundesministerium für Arbeit und Soziales, „Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Modelle und Förderwege“, 2013.
- [12] F. Anrich und S. Kugler, Das Fairlohnung-Konzept. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub

universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/79140

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20231017-141334-3

In: Tagungsband zum 32. BBB-Assistent:innentreffen 2023: 04.10.2023 - 06.10.2023,
Universität Duisburg-Essen.

Alle Rechte vorbehalten.