

Psychische Belastung von Bauleitern

Dr. Peter Stadler, Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit

November 1999 / aktualisiert: September 2006

1 Einleitung

In der Baubranche liegen Unfallgeschehen, Krankenstand und Frühinvalidität der Beschäftigten nach wie vor über dem Durchschnitt der gewerblichen Wirtschaft. So kam es 1997 im Baubereich zu 312.975 Arbeitsunfällen, darunter 264 mit tödlichem Ausgang. Die Unfallquote je 1.000 Vollarbeiter war mit einem Wert von 101,10 zweieinhalb mal so hoch als die durchschnittliche Unfallquote (39,57) in der gewerblichen Wirtschaft. Der Wert für den Krankenstand betrug 1998 5,8% (gesamtwirtschaftlich: 5,2%), die durchschnittliche Krankheitsdauer je Fall 14,8 Tage (gesamtwirtschaftlich: 13,3 Tage). Die jährlichen volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund krankheitsbedingter Ausfalltage werden in der Baubranche mit 3,5 Mrd. DM veranschlagt. Rund 50% der Beschäftigten im Baubereich scheiden vorzeitig aus dem Arbeitsleben aus.

Das Image des Baugewerbes ist traditionell von körperlich schweren Tätigkeiten geprägt. Aber auch in diesem Bereich wird - übereinstimmend mit dem Trend in nahezu allen Wirtschaftsbereichen - eine *Zunahme psychischer Belastungen* aufgrund des Einsatzes hochentwickelter Technik und neuer Technologien sowie einer verstärkten Arbeitsteiligkeit konstatiert. Diese Faktoren führen verstärkt zu psychischen Beanspruchungen und zu höheren Anforderungen insbesondere an Beschäftigte mit Führungs-, Planungs- und Koordinationsaufgaben.

Zu dieser Personengruppe gehören auch die Bauleiter. Tätigkeitsmerkmale dieser Berufsgruppe sind:

- eine große Aufgabenvielfalt (ingenieurtechnische, ökonomische, unternehmerische Führungsaufgaben) und rascher Aufgabenwechsel bei häufigem Erfordernis situativen Reagierens,
- vielfältige Entscheidungserfordernisse (oft in unerwarteten Situationen) und hohe Verantwortung für Menschen wie für Sachwerte,
- der Ausgleich unterschiedlichster Interessen wie z.B. von Firmenleitung, Architekten, Bauherren, Baustellenpersonal, Behörden, Anwohnern („Sandwichposition“).

schaftliche Ergebnis ihrer Firma. Belastungs- bzw. stressmindernde Maßnahmen für diesen Personenkreis reichen daher weit über die unmittelbare Zielgruppe - die ca. 30.000 Bauleiter in Deutschland - hinaus und haben *Breitenwirkung* für das gesamte Baugewerbe sowie für den öffentlichen Dienst, in dem ebenfalls Bauleiter tätig sind.

Kasten 1: Stress und Stressoren

Dem Konzept „*Stress*“ liegt die Vorstellung einer Balance zwischen den Anforderungen einer Aufgabe und den Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, die diese Aufgabe bewältigen soll, zugrunde. Die Anforderungen können dabei sowohl von außen an eine Person herangetragen werden (z.B. Terminvorgaben, Verträge) als auch sich inneren Wertmaßstäben und Ansprüchen (z.B. Perfektionismus, Es-allein-recht-machen-wollen) verdanken. Ist die Balance zwischen Anforderungen und Leistungsvermögen gegeben, kommt es zu einer „stressfreien“ Erledigung der Aufgabe. Wird hingegen dieses Gleichgewicht aufgrund von Diskrepanzen zwischen den Anforderungen einer Aufgabe und den Bewältigungsmöglichkeiten und -fähigkeiten einer Person gestört, entsteht Stress. Stress kann für kurze Zeit, aber auch langfristig zu psychischen und körperlichen Beeinträchtigungen führen.

Als *Stressoren* werden Anforderungen durch Arbeitsaufgaben bezeichnet, die von einer Person als Überforderung bewertet werden bzw. als Anforderung, deren Bewältigung als unsicher erscheint. Die Ermittlung von Stressoren ist folglich unerlässlich, sollen stressvermindernde Maßnahmen entwickelt werden.

Bauleiter besitzen eine Schlüsselfunktion für Arbeitsbedingungen und Sicherheit auf der Baustelle sowie für das wirt-



Abb. 1: Wirkungen von Stressabbau in der Bauleitung

2 Ziel der Untersuchung

In dem von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Auftrag gegebenen Forschungsprojekt „Psychische Belastung von Bauleitern“ wurde exemplarisch die Berufsgruppe der Bauleiter (speziell Firmenbauleiter) untersucht. Die Untersuchung der psychischen Belastung und Beanspruchung sowie der individuellen Bewältigungsressourcen und -strategien hatte zum Ziel, Vorschläge zur *Anforderungsoptimierung und Gesundheitsförderung* für diese Berufsgruppe zu unterbreiten. Die Vorschläge sollten dabei sowohl an den betrieblichen Bedingungen der Tätigkeit als auch an den persönlichen Möglichkeiten der Stressprävention und Stressbewältigung ansetzen. Stressabbau bei dieser Personengruppe bedeutet (vgl. Abb. 1)

- für die *Bauleiter* selbst: besserer Schutz vor überlastungsbedingten Gesundheitsschäden,
- für die von ihnen betreuten *Baustellen*: verbesserte Führungs- und Kontrolltätigkeit, insbesondere in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen und den Arbeitsschutz auf der Arbeitsstelle,
- für die *Bauunternehmen*: höhere Leistung, betriebliche Kontinuität durch Rückgang von Fehlzeiten oder Fluktuation, günstige Auswirkungen auf Betriebsklima (nach innen) und Firmenimage (nach außen).

3 Methodisches Vorgehen

Um die Arbeitssituationen der Bauleiter zu ermitteln, wurden sowohl die objektiven Anforderungen am Arbeitsplatz als auch die Seite des subjektiven Erlebens bzw. der individuellen Beanspruchung untersucht. Der Untersuchungsansatz kombinierte daher den Fragebogen zur Arbeitsplatzanalyse (FAA) - ein in der Arbeitspsychologie bewährtes Instrument zur Analyse objektiver Anforderungssituationen - sowie Beobachtungen am Arbeitsplatz und die Auswertung von Ar-

beitsprotokollen mit Befragungen von Bauleitern und deren Kooperationspartnern.

Themenschwerpunkte der Interviews waren:

- berufliche Anforderungen und Rahmenbedingungen sowie deren Bewertung durch die Bauleiter,
- Stresserleben,
- Ressourcen zur Stressbewältigung und
- Anregungen zur Problemlösung.

Untersucht wurde eine Stichprobe von insgesamt 70 Firmenbauleitern aus 30 Baubetrieben unterschiedlicher Größe, Spartenzuordnung und regionaler Zugehörigkeit. Darüber hinaus wurden 36 berufliche Kooperationspartner wie Vorgesetzte, Poliere und Sicherheitsfachkräfte in die Untersuchung einbezogen.

Die Ergebnisse der Anforderungsanalysen und Befragungen bildeten die Basis für die Entwicklung konkreter branchenbezogener Empfehlungen zum Belastungsabbau sowie zur Gesundheitsförderung und mündeten in einen Leitfaden zum Stressabbau und Stressmanagement für Bauleiter. Dieser wurde in einer Erprobungsphase auf seine Praxistauglichkeit von den Adressaten getestet und mit Hilfe der erhaltenen Anregungen optimiert.

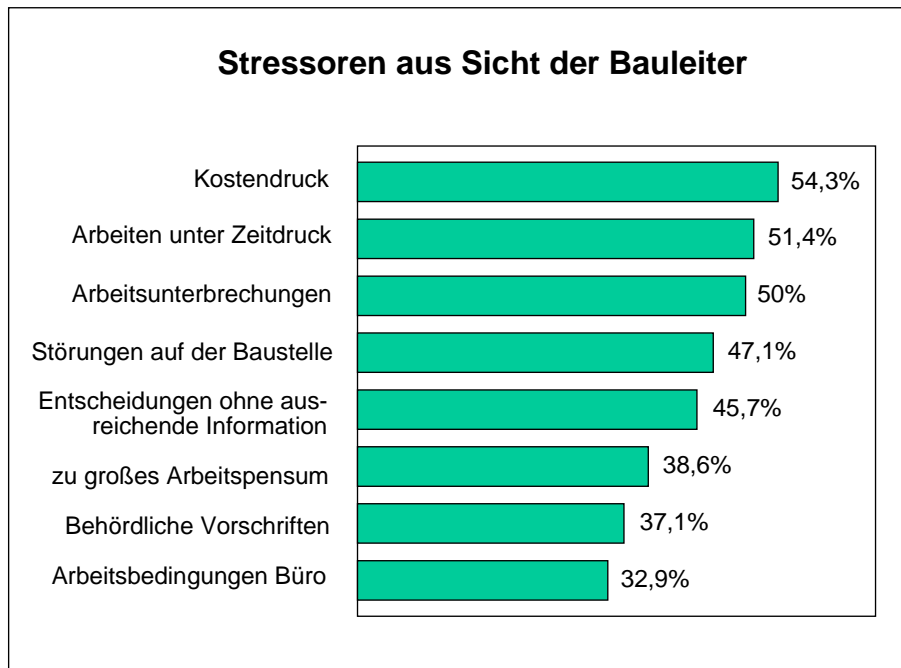


Abb. 2: Die acht am häufigsten genannten Stressoren (prozentualer Anteil; N=70)

4 Ausgewählte Ergebnisse

Arbeitsanforderungen und Stressoren.- Den Bauleitern wurden 37 berufliche Anforderungen und Arbeitsbedingungen vorgelegt. Die folgenden Anforderungen wurden von ihnen am häufigsten als zutreffend eingestuft:

- vielfältige und zahlreiche Aufgaben koordinieren (95,7%),
- rascher Aufgabenwechsel (94,3%),
- unvorhergesehene Ereignisse und Störungen des Bauablaufs (94,3%),
- Kostendruck (92,9%),
- Vielzahl an Gesprächen (91,4%),
- wirtschaftliche Verantwortung (91,4%),
- Unterbrechungen der Arbeitstätigkeit (90,0%),
- Arbeiten unter Zeitdruck (87,1%),
- lange Arbeitstage (87,1%).

Einige der als zutreffend beurteilten Anforderungen bzw. Arbeitsbedingungen wurden zugleich als Auslöser von Stressreaktionen bewertet: 54,3% der Befragten erleben den permanenten „Kostendruck“ als stressend, 51,4% das Arbeiten unter Zeitdruck und für 47,1% gilt dies bei Störungen auf der Baustelle (vgl. Abb. 2).

Es zeigt sich allerdings auch, daß die angeführten beruflichen Anforderungen und Arbeitsbedingungen nicht gleichbedeutend mit Stressoren sind. So berichten 87,1% der Bauleiter von langen Arbeitstagen - 50% der Befragten arbeiten zwischen 50 und 60 Wochenstunden -, aber nur jedem Fünften von ihnen gilt dies als Stressauslöser. Es scheint also, daß eine Reihe von Anforderungen und Bedingungen als berufstypisch akzeptiert wird und diese daher nicht als relevante Stressoren in Erscheinung treten.

Die mit dem Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA) durchgeführten objektiven Anforderungsanalysen stehen im Einklang mit den Befragungen und belegen die große Anzahl, Vielfalt und Komplexität der Aufgabenstruktur von Bauleitern. Die Analysen ergeben Schwerpunkte in den Bereichen:

- „Informationsaufnahme und -verarbeitung“ (Umgang mit behördlichen Vorschriften, Verträgen, komplexe Denkprozesse und Entscheidungen, die oft unter Unsicherheit, d.h. ohne Kenntnis aller wichtigen Rahmenbedingungen zu treffen sind);
- „arbeitsrelevante Beziehungen“ (Verhandeln, Überzeugen, Umgang mit Konflikten in Zusammenarbeit mit betrieblichen und außerbetrieblichen Kooperationspartnern);
- „besondere Arbeitsbedingungen“ (hoher Zeit-, Kosten- und Verantwortungsdruck).

Stresserleben und Auswirkungen von Stress.- Die Befragung der Bauleiter ergab zahlreiche nicht zu unterschätzende Stresssymptome, die kurz- wie langfristig nicht nur negative Folgen für die Gesundheitssituation der Bauleiter selbst, sondern auch für Baubetriebe und die dort Beschäftigten haben. So wurden für die *Ebene des Fühlens* stressanzeigende Zustände wie „angespannt“, „ungeduldig“, „nervös“ zu sein oder „unter Druck zu stehen“ häufig genannt. Für die *Ebene des Denkens* wurden Gedanken wie „das halte ich nicht aus“ und Selbstinstruktionen wie „ich muß es schaffen“ angeführt. Und auf der *Ebene des Verhaltens* zeigen sich Stresssituationen in Auskünften der Art, unter Stress „ungeduldig beim Umgang mit Mitarbeitern“ zu sein und „Fehler zu machen“. Diese Befunde weisen auf die hohe Anspannung hin, unter der diese Berufsgruppe steht. Längerfristige Folgeerscheinungen von Stress liegen den Befragungen zufolge weniger im psychosomatischen Bereich als vielmehr in einer eingeschränkten Erholungsfähigkeit („Schwierigkeit, abzuschalten“, „Durchschlafschwierigkeiten“) und damit einhergehend in einer oftmals anhaltenden Niedergeschlagenheit und Erschöpfung.

Die Untersuchung bestätigt darüber hinaus, daß Stress *negative Folgen für das Unternehmen* haben kann. Insbesondere das hohe Arbeitspensum, das Bauleiter bewältigen müssen, schlägt sich auch negativ auf die Qualität der

Arbeit nieder. So führt nach Aussage der Bauleiter selbst Arbeitsüberlastung

- zur häufigen oder dauernden Vernachlässigung wichtiger Aufgaben (z.B. Abrechnungen),
- zu Fehlern durch unzureichende Arbeitsanweisungen (z.B. an Poliere) oder
- zu Vergeßlichkeit

mit entsprechenden Folgen für das Unternehmen wie rechtlichen Problemen, wirtschaftlichen Einbußen oder Image-Verlusten. Die Einschätzung seitens innerbetrieblicher Kooperationspartner unterstützt diese Befunde.

Ressourcen zur Stressbewältigung.- Mit dem Begriff der Ressourcen werden unterstützende Faktoren bezeichnet, auf die man bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen zurückgreifen kann. Ressourcen zur Stressbewältigung erleichtern die Zielverwirklichung und drängen die Wirkung negativer, potentiell stressauslösender Einflüsse zurück. Der Stressforschung zufolge sind in diesem Zusammenhang die eigene berufliche Erfahrung, die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen, Familie oder Freunde, der Spielraum in der Arbeitsgestaltung sowie die berufliche Zufriedenheit wichtige Ressourcen. Kasten 2 listet die wichtigsten Ressourcen für die Bauleiter auf.

Kasten 2: Ressourcen der Bauleiter

- *Berufliche Erfahrung:* Erfahrungen mit erfolgreichen Problemlösungsstrategien helfen, sich in ähnlichen Situationen zu orientieren, und ermöglichen mehr Gelassenheit und größeres Selbstvertrauen bei der Aufgabenbewältigung. In der Untersuchung wurden „unvorhergesehene Ereignisse und Störungen auf der Baustelle“, „Arbeiten unter Zeitdruck“ sowie die „zivil- und strafrechtliche Verantwortung“ von Bauleitern mit langjähriger beruflicher Erfahrung in geringerem Maß als Stressoren bewertet als von Bauleitern mit einer begrenzteren Erfahrung.
- *Soziale Unterstützung:* Insbesondere die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen wurde von den Bauleitern als Hilfsmittel bei der Stressbewältigung genannt und insgesamt positiv beurteilt (immerhin 62,9% der Befragten erhalten „jederzeit“ Unterstützung durch Vorgesetzte). Bauleiter, die nach eigener Angabe nicht oder nur unter Umständen auf diese Ressource zurückgreifen können, bewerteten deutlich häufiger Arbeitsanforderungen und -bedingungen als stressauslösend.
- *Positive Bewertung des Berufes:* Rund 85% der Befragten zeigten sich mit ihrem Beruf „sehr zufrieden“ oder „überwiegend zufrieden“. Wichtige Aspekte bei dieser positiven Gesamtbewertung sind Spielraum bei der Gestaltung der eigenen Tätigkeit, abwechslungsreiche Aufgaben, Kontakt mit vielen Menschen und Erfolgserlebnisse durch sichtbare Arbeitsergebnisse.

tungsvoraussetzungen, soziale Kompetenz, persönliche Wertehierarchie, Erwartungen und Maßstäbe) ansetzen. Auf diese Weise ist sichergestellt, daß Stress nicht auf ein individuelles Problem des Betroffenen verengt wird, sondern Veränderungen auf der betrieblichen und der persönlichen Ebene angesiedelt werden. Nur so lassen sich effektiv Belastungsspitzen vermeiden, die ihrerseits schädliche Wirkungen für den Bauleiter und die Firma haben.

Leitfaden zum Stressabbau.- Der Leitfaden „Bauleitung ohne Stress“ enthält Maßnahmen zu den drei Bereichen „Stressprävention“, „Stressbewältigung“ und „Stressabbau“ (vgl. Abb. 3).

Stressprävention: Um Stress vorbeugend zu verhindern, kommen technisch-organisatorische Maßnahmen wie auch Qualifizierungsmaßnahmen in Betracht. Beispiele für solche Maßnahmen sind:

- Systematisierung und Planung der Arbeit (regelmäßige Besprechungen auf der Baustelle, ausreichende Vorbereitungszeiten für die Baustelle, frühzeitiges Ordern von Material und Gerät etc.);
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Betrieb und mit außerbetrieblichen Partnern (klare Absprachen über Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse, Konfliktvermeidung durch Optimierung der betrieblichen Disposition von Arbeitsgeräten und Material, verbesserter Informationsfluß zum Bauleiter und vom Bauleiter zum Polier);
- Optimierung des Arbeitsschutzes auf der Baustelle;
- Rückendeckung durch den Vorgesetzten in kritischen Situationen;
- Ausbau persönlicher Kompetenzen (Fortbildung zu den Themen „Professionelles Verhandeln“, „Umgang mit Konflikten“, „Arbeitsschutz als Führungsaufgabe“ etc.).

Stressbewältigung: Bei eingetretenen Stresssituationen geht es darum, die Stressreaktion einzudämmen. Hilfreiche Bewältigungspraktiken richten sich z.B. darauf,

- bewußte Kurzpausen zur Entspannung und zur durchdachten Problemlösung einzulegen,
- stressmindernde Einstellungen und Bewertungen zu entwickeln (z.B. Vergegenwärtigung von Erfolgen),
- mit Ärger richtig umzugehen, d.h. nach Konfliktursachen und -lösungen in Kooperation mit betrieblichen Partnern zu suchen, statt „Porzellan zu zerschlagen“,
- Austausch und Hilfe zu suchen, z.B. bei erfahrenen Berufskollegen.

5 Maßnahmen gegen Stress

Zweifacher Ansatz zur Stressverminderung.- Erfolgversprechende und handlungsorientierte Maßnahmen der Stressprävention und der Stressreduktion müssen sowohl an den am Arbeitsplatz vorhandenen Anforderungen (Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, ergonomische Bedingungen) als auch an der persönlichen Ebene (fachliche Leis-

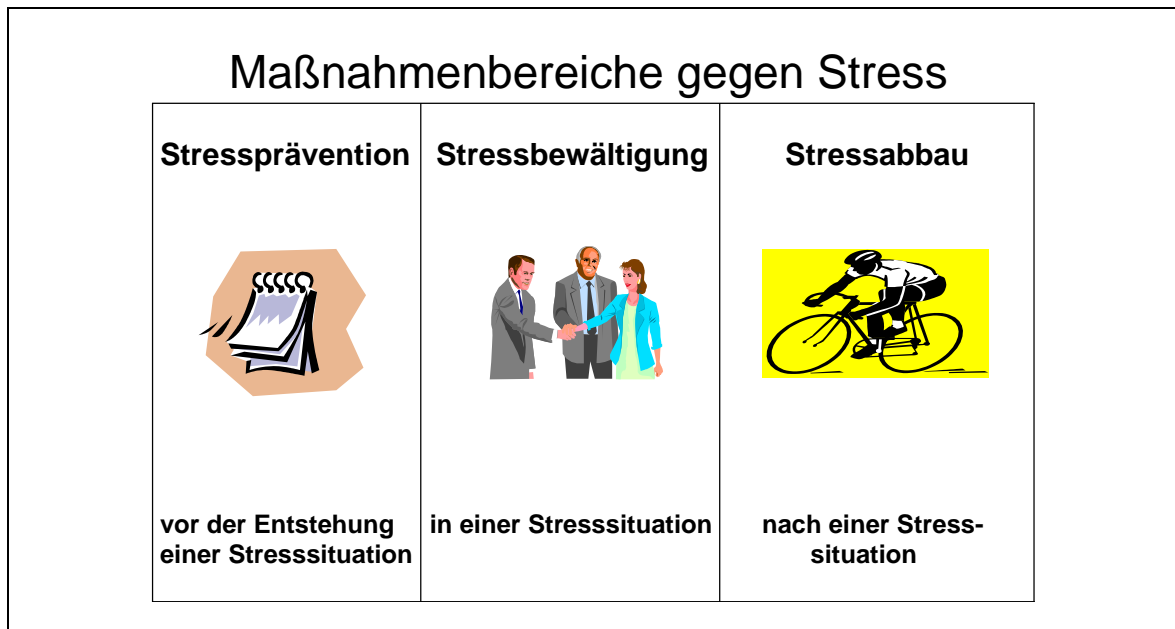


Abb. 3: Anti-Stressstrategien: Stressprävention, Stressbewältigung und Stressabbau

Stressabbau: Damit Stress nicht zum Dauerzustand wird und dann auch gesundheitliche Schädigungen nach sich zieht, ist ein Ausgleich nach durchlebten Stresssituationen unerlässlich. Neben dem Bauleiter ist hier auch der Betrieb angesprochen. In Unternehmen, in denen Überstunden als Grad der Leistungsbereitschaft gelten, wird der Stressabbau schon zeitlich sehr erschwert. Auch können betriebliche Angebote für Sport oder Gesundheitsförderung persönliche Aktivitäten fördern. Stressabbau kann erreicht werden durch

- Bewegung („Abarbeiten“ der in der Stressreaktion erzeugten körperlichen Aktivierung z.B. beim Joggen, Schwimmen, bei der Gartenarbeit);
- gezielte Anwendung von Entspannungstechniken wie autogenes Training oder Yoga;
- Abstand vom Arbeitsalltag in der Freizeit („Seele baumeln lassen“).

Der Leitfaden „Bauleitung ohne Stress“¹ kann kostenfrei über die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, bezogen werden.

6 Zusammenfassung

In dem Forschungsprojekt „Psychische Belastungen von Bauleitern“ wurde zum ersten Mal in größerem Umfang gezielt die Belastungssituation dieser Berufsgruppe untersucht, systematisch die Arbeitsanforderungen erhoben und dabei auch die Perspektive dieser Personengruppe mit einbezogen. Die Studie liefert zahlreiche detaillierte Erkenntnisse über Arbeitsanforderungen, Stressoren, Stresserleben und Stressbewältigung auf betrieblicher und individueller Ebene. Sie enthält eine Reihe von Hinweisen auf eine psychische Überforderung der Befragten, die nicht nur für die Bauleiter

selbst, sondern auch für die Betriebe, in denen sie tätig sind, negative Folgen mit sich bringen. Die Untersuchungsergebnisse machen deutlich, daß Handlungsbedarf für die Betriebe und die Berufsgruppe besteht.

Die im Rahmen des Forschungsprojekts entwickelten Maßnahmen zur Stressprävention und Stressbewältigung sind in einen praxis- und handlungsorientierten Leitfaden - „Bauleitung ohne Stress“ - eingearbeitet worden. Der Leitfaden vermittelt grundlegende Kenntnisse über die Ursachen und Entstehung von Stress, Stressreaktionen, Stressanzeichen sowie über Stressfolgen für Bauleiter und Betriebe und trägt damit zur Qualifizierung der Bauleiter und deren Kooperationspartner bei. Er zeigt den betrieblichen Akteuren und außerbetrieblichen Institutionen gezielt auf, wo konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitssituation von Bauleitern liegen (betriebliche Maßnahmen der Arbeitsorganisation, Integration von Qualifikationserfordernissen in die Lehrpläne von Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, Kursprogramme zum Stressabbau etc.).

Literaturhinweis:

G. Strobel, J. v. Krause (1997). Psychische Belastung von Bauleitern. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 778. Wirtschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH: Bremerhaven.

Diese Information ist in Zusammenarbeit mit dem
Bundesverband der Unfallkassen
entstanden.

¹ Strobel, G.; Krause, J. v.; Weißgerber, B.: Bauleitung ohne Stress. Ein Leitfaden zum Stressabbau und Stressmanagement für Bauleiter und ihre Kooperationspartner. 7. Auflage. 2006. (Quartbroschüre: Gesundheitsschutz, Gs 18), ISBN: 3-88261-502-8