

Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft im demographischen Wandel

**Machbarkeitsstudie: „Demographischer Wandel – Konzepte und
Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und
Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft“
im Rahmen des Modellprogramms
zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen**

Abschlussbericht

gefördert vom



fachlich begleitet durch



Bremen im Februar 2009

Die vorliegende Veröffentlichung ist der Abschlussbericht zur Machbarkeitsstudie „Demographischer Wandel – Konzepte und Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft“. Die Studie wurde im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Studientitel: „Demographischer Wandel – Konzepte und Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft“

Bremen, im Februar 2009



**Forschungsinstitut für Beschäftigung Arbeit Qualifikation Prof. Dr. Gerhard Syben
Wachmannstrasse 34
D – 28209 Bremen
Tel. ++49 421 34 47 63
++49 421 168 28 58
Fax ++49 421 163 09 30
institut@baq-bremen.de**

**Autoren:
Edith Gross
Gerhard Syben
Oliver Gross**

**Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Nöldnerstraße 40-42
10317 Berlin
www.modellprogramm@baua.bund.de**

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Kurzreferat: Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft im demographischen Wandel	5
Abstract: Promotion of Employability in the Construction Industry in the Demographic Change – Abstract	6
Resumée : Promotion de la capacité d’insertion professionnelle dans le secteur du bâtiment et des travaux publics dans le changement démographique –	7
1. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft	8
1.1 Ziele der Machbarkeitsstudie	8
1.2 Vorgehen	9
1.3 Methoden	9
2. Branchenbild Bauwirtschaft	11
2.1 Das Leitbild Bauwirtschaft als Rahmen der Zieldimension Gutes Bauen	11
2.2 Planen und Bauen als Wertschöpfungskette	11
2.3 Belastungen und Beanspruchungen aus Bauarbeit und Situation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	13
2.3.1 Belastungen durch Arbeitsbedingungen	13
2.3.2 Belastungen durch Leistungsanforderungen	14
2.3.3 Belastung durch Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit	15
2.3.4 Arbeitsunfälle im Baugewerbe	16
2.3.5 Arbeitsunfähigkeit	16
2.3.6 Renteneintrittsalter und Form des Renteneintritts	17
2.3.7 Belastungsempfinden	17
2.4 Arbeitskräftepolitik der Bauwirtschaft und Berufliche Bildung	18
2.4.1 Arbeitskräfteeinsatz und Qualifikationsanforderungen	18
2.4.2 Berufsausbildung	19
2.4.3 Nachwuchssicherung, berufliche Mobilität und Verlust an Fachkräften durch Abwanderung	20
2.4.4 Fortbildung und Karriereoptionen	21
2.4.5 Weiterbildung	22
2.5 Folgen des demographischen Wandels für die Personalwirtschaft	23
2.6 Charakteristika der Bauproduktion	24
2.7 Branchenstruktur	25
2.7.1 Leistungsbeiträge der Fachkräfte in der Bauwirtschaft	25
2.7.2 Betriebsgrößenstruktur und Verteilung der Beschäftigten auf die Betriebsgrößenklassen	25
2.7.3 Beschäftigung und Qualifikation	26

2.7.4	Perspektive der Qualifikationsanforderungen	28
2.8	Das Leitbild als Perspektive für Gutes Bauen in der Bauwirtschaft	28
3.	Erkenntnisse aus der Umsetzung bestehender Konzepte und Ansätze für Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel und ihre Bewertung aus der Sicht der Anwendbarkeit in der Bauwirtschaft	30
3.1	Personalwirtschaftliche Konzepte	33
3.1.1	Darstellung personalwirtschaftlicher Konzepte	34
3.1.2	Ein Defizit personalwirtschaftlicher Konzepte	36
3.2	Konzepte des Neuzuschnitts von Arbeit für ältere Beschäftigte	36
3.3	Konzepte der Sensibilisierung und Beratung	40
3.3.1	Ein Konzept sensibilisierender Beratung	38
3.3.2	Qualifizierung für sensibilisierende Beratung	40
3.4	Konzepte der Netzwerkbildung	41
3.5	Gesundheitsbezogene Konzepte	43
3.6	Ansätze einer Bauplanung für sichere und gesunde Arbeit	45
3.7	INQA-Bauen	47
4.	Erkenntnisse aus der Anwendung von Instrumenten für Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel und ihre Bewertung aus der Sicht der Anwendbarkeit in der Bauwirtschaft	50
4.1	Analyseinstrumente	50
4.2	Gestaltungsinstrumente	53
4.3	Instrumente zur Schaffung von Rahmenbedingungen	54
5.	Europäische Initiativen und Gute Beispiele der Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft	56
6.	Vorschläge für Modellvorhaben und Betriebsprojekte	62
6.1	Ansatzpunkte	62
6.1.1	Nahtstellen von Planen und Bauen schaffen	62
6.1.2	Nachhaltigkeit von Aktivitäten für Gutes Bauen stärken mit lokalen Netzwerken	63
6.1.3	Eigenverantwortung sensibilisieren für ein gesundes Arbeitsleben	63
6.1.4	Tutorensystem errichten	64
6.2	Offene Fragen	65
7.	Zusammenfassung	66
	Literatur	71
	In die Recherche zur Analyse der Konzepte und Ansätze einbezogene Projekte aus Modellprogrammen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin	76

Erhalt und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft im demographischen Wandel

Kurzreferat

Die Bauwirtschaft ist ein Wirtschaftszweig mit stark belastenden und gefährdenden Arbeitsbedingungen. Viele Junge Bauleute verlassen den Sektor nach wenigen Berufsjahren und ältere Beschäftigte halten den Belastungen nicht stand und scheiden frühzeitig aus. Mit dem demographischen Wandel wird die Branche ihren Bedarf an Fachkräften auch bei einer hohen Ausbildungsleistung nicht decken können, wenn Bauarbeit nicht gesünder und sicherer und damit attraktiver für junge Leute wird. Der Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Arbeitsleben erhält deshalb eine zunehmende Bedeutung. Gutes Bauen als Leitmotiv erfordert, dass die Verantwortung der Beschäftigten für ihre eigene Gesundheit und Sicherheit im Bauprozess gestärkt und bereits in der Ausbildung attraktiv vermittelt wird. Die Orientierung auf Gutes Bauen in der gesamten Wertschöpfungskette Planen und Bauen setzt auf die Überwindung von Schnittstellen durch Kommunikation und Kooperation. Konzepte, Instrumente und gute Beispiele für altersgerechtes Arbeiten sind vorhanden. Hier werden Vorschläge ausgearbeitet, wie sie unter den Bedingungen der Bauwirtschaft mit ihrer hohen Anzahl an kleinen und mittleren Betrieben nachhaltig umgesetzt werden sollten.

Die Machbarkeitsstudie wurde vom BAQ Forschungsinstitut, Bremen, von Oktober 2008 bis Februar 2009 durchgeführt. Sie wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin fachlich begleitet.

Schlagworte:

Bauwirtschaft, Gutes Bauen, altersgerechtes Bauen, Betriebsbindung junger Fachkräfte, Erfahrungswissen im Betrieb nutzen, Arbeit- und Gesundheitsschutz, Beispiele Guter Praxis, Sensibilisierung für Eigenverantwortung, Kooperatives Planen und Bauen, Lokale Beratungsnetzwerke

Promotion of Employability in the Construction Industry in the Demographic Change

Abstract

Construction is one of the most physically demanding sectors. Work on site often affects the health and safety. Young construction workers often leave the sector already after a few years in occupation and older employees suffer from repetitive strain injuries and retire early. With the demographic change, the sector will face problems to attract skilled workers despite of high efforts in initial training. Working on construction sites has to guarantee health and safety in order to attract young people to the sector and retain experienced workers. Promotion of work ability and employability over the working life is of most importance.

Already in initial training the responsibility of workers own health and safety has to be encouraged. This is an important element in striving for Gutes Bauen as a Leitmotiv in construction industry. Gutes Bauen in the whole value chain sets on overcoming the interface problems of design and planning on the one hand and the working process on the other. Here new modes of information and cooperation have to be developed. The existing concepts, instruments and good practice in the field of work ability and employability have to be adopted in the construction industry. This study elaborates proposals how to transfer them under the special condition of the large number of small and medium sized companies.

BAQ Research Institute, Bremen, carried out this study from October 2008 until February 2009, sponsored by Federal Ministry of Labour and Social Affairs and supported by expertise from Federal Institute for Occupational Safety and Health (FIOSH).

Keywords:

Construction industry, decent work, adhesion of young skilled worker, retaining experienced workers, health and safety, Good Practice, sensibilisation of ones own responsibility, co-operation in the value chain, local networks

Promotion de la capacité d'insertion professionnelle dans le secteur du bâtiment et des travaux publics dans le changement démographique

Résumé

Le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) est un secteur économique caractérisé par des conditions de travail très dures et à haut risque pour la sécurité et la santé des employés. Beaucoup de jeunes travailleurs du BTP quittent ce secteur après peu d'années d'activité professionnelle, des employés plus âgés ne résistent plus aux charges du métier et l'abandonnent prématurément à la pré-retraite.

Du fait du changement démographique, la branche ne pourra plus couvrir ses besoins en personnels qualifiés, même au prix de grands efforts de formation, si le travail au chantier ne devient pas moins dangereux pour la santé et plus sûr, et par là plus intéressant pour les jeunes. Pour cette raison, le maintien et l'amélioration de la capacité de travail et de l'employabilité de la main-d'œuvre prennent une importance croissante.

Si „travailler bien“ est le *leitmotiv* dans le BTP, cela exige aussi que la responsabilité personnelle des salariés concernant leur santé et la sécurité dans les différentes phases de la construction se trouve renforcée et que tout son intérêt soit bien montré lors de la formation professionnelle sur l'élimination de barrières par la communication et la coopération au chantier.

Prendre pour objectif de „travailler bien“ tout au long de la chaîne de création de plus-value dans le BTP qui va de la conception de projets à leur mise en chantier, c'est miser sur interfaces par la communication et la coopération. Il existe déjà des concepts, des instruments et de bons exemples. C'est à quoi nous nous attachons ici, c'est à élaborer des propositions visant à les réaliser de façon durable, compte tenu des conditions spéciales du BTP caractérisées par le nombre important de petites et moyennes entreprises (PME).

Cette étude de faisabilité a été réalisée par l'Institut de recherche BAQ, Brême, entre octobre 2008 et février 2009. Elle a été subventionnée par le ministère fédéral du Travail et des Affaires Sociales et a bénéficié du soutien de l'expertise de l'Institut Fédéral de la Sécurité et de la Santé au Travail.

Mots-clé :

Bâtiment Travaux Publics (BTP), travailler bien, fidélisation à l'entreprise des jeunes salariés qualifiés, faire profiter des compétences acquises dans les entreprises, protection du travail, protection sanitaire, exemples d'une pratique de qualité, sensibilisation à la responsabilité personnelle, conception et construction d'une manière coopérative, réseaux locaux de conseil

1. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft

Die Wertschöpfungskette Planen und Bauen ist eines der größten Wirtschaftskluster in Deutschland. Sie hat vor allem eine hohe beschäftigungspolitische Bedeutung. Durch das Zusammentreffen von Arbeitsintensität der Produktion, vielfach belastenden und gefahrenträchtigen Arbeitsbedingungen und demographischer Entwicklung steht die Branche im Bezug auf die Sicherung ihres Fachkräftebestandes vor erheblichen Herausforderungen. Die steigende Zahl von Personen im höheren Erwerbsalter erfordert mehr Arbeitsplätze mit *altersgerechten* Arbeitsbedingungen. Durch *alternsgerechte* Arbeitsbedingungen muss die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der heute Jüngeren bis zum Rentenalter erhalten bleiben. Für alle Altersgruppen müssen Arbeitsplätze geschaffen werden, an denen ohne Produktivitätsverlust Gesundheit, Kompetenz und Motivation gefördert werden.

Die aktuelle Situation der Berufsgruppen in der Bauwirtschaft zeigt einen erheblichen Handlungsbedarf. Der Anteil der 55- bis 64-Jährigen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist unterdurchschnittlich, der Krankenstand ist überdurchschnittlich und die Zahl der Erwerbsgeminderten an den Rentenzugängen ist extrem hoch (Kistler 2006). Beschäftigte aus Bauberufen glauben weit häufiger als der Durchschnitt der Beschäftigten, dass sie ihre Tätigkeit nicht bis zum Rentenalter ausüben können (IN-QA 2006). Vor diesem Hintergrund müssen Arbeitsbedingungen, Arbeitsqualität und Arbeitssicherheit verbessert werden, damit die ungünstige Position der Bauwirtschaft im Wettbewerb um motivierte und leistungsfähige Arbeitskräfte verbessert, der Fachkräftebedarf der Branche gedeckt und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und gefördert werden kann.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat deshalb im Rahmen des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen eine Machbarkeitsstudie in Auftrag gegeben, in der geprüft werden sollte, welche Modellvorhaben zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft im demographischen Wandel gefördert werden können.

1.1 Ziele der Machbarkeitsstudie

Angesichts der vorliegenden Erkenntnisse über arbeitsbedingte Beeinträchtigungen und Gefährdungen, auch in der Bauwirtschaft, sowie angesichts des Vorhandenseins einer Fülle von Konzepten und Ansätzen zum Erhalt und zur Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sollten in dieser Machbarkeitsstudie gemäß der Absprache in einem ersten Fachgespräch mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales am 13. November 2008 weder neuen Untersuchungen durchgeführt noch neue Konzepte entwickelt werden. Vielmehr sollte die Möglichkeit des Transfers vorhandener Erkenntnisse und Erfahrungen auf die Bauwirtschaft geprüft werden. Dazu sollte zunächst aus den Charakteristika und der Situation der Bauwirtschaft der Bedarf ermittelt werden. Sodann sollten bisherige Konzepte, Ansätze und Instrumente zum Erhalt der Arbeits- und

Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten auf ihre Übertragbarkeit und Anwendbarkeit in der Bauwirtschaft hin analysiert und geprüft werden. Dabei sollte besonders gefragt werden, ob und wie eine aktive Beteiligung der Beschäftigten dabei vorliegt und ob es weitere Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung gibt. Aufbauend auf dieser Basis sollten mögliche modellhafte Konzepte für die betriebliche Umsetzung zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft dargestellt und bewertet und es sollten Wege aufgezeigt werden, wie mögliche zukünftige Modellvorhaben und Betriebsprojekte sinnvoll strukturiert und organisiert werden können.

1.2 Vorgehen

Die Machbarkeitsstudie wurde vom BAQ Forschungsinstitut, Bremen, vom 20. Oktober 2008 bis zum 28. Februar 2009 bearbeitet. Basis der Arbeiten waren auf der einen Seite die Arbeiten des BAQ zur Bauwirtschaft in Deutschland und Europa, nicht zuletzt im Rahmen der jüngst erfolgten Entwicklung des „Leitbildes Bauwirtschaft“. Auf der anderen Seite wurden existierende Konzepte zum Erhalt und zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie Erfahrungen mit ihrer Anwendung einbezogen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat die Arbeit durch Fachgespräche am 13. November 2008 und am 9. Februar 2009 sowie durch Bereitstellung von und Hinweise auf Materialien unterstützt. Ein Stakeholder-Wokshop (siehe unter 1.3) wurde am 22. Januar 2009 in Berlin durchgeführt. Zur Beratung der Ergebnisse und erarbeiteten Vorschläge wurde am 10. Februar 2009 ein Expertengespräch mit Vertretern des Netzwerks INQA-Bauen durchgeführt.

Der Entwurf des Abschlussberichtes wurde der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin am 15. Februar 2009 vorgelegt, der Abschlussbericht am 28. Februar 2009 übergeben.¹

1.3 Methoden

Auf der Basis vorgängiger Arbeiten des BAQ Forschungsinstituts sowie weiterer einschlägiger Literatur wurden Befunde und Daten zur Bauwirtschaft aktualisiert und ergänzt und zu einem Branchenbild Bauwirtschaft zusammengestellt. Besonders berücksichtigt wurden Arbeiten zum neuerdings vorliegenden „Leitbild Bauwirtschaft“.

Die Analyse vorliegender Konzepte, Ansätze und Instrumente der Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen richtete sich entsprechend der Übereinkunft im Fachgespräch auf die Darstellung konkreter Umsetzungserfahrungen. Dazu wurde zunächst eine ausführliche Internet-Recherche unternommen. Zur besseren Strukturierung wurde diese Recherche auf Projekte und Veröffentlichungen zu den Themen „demographischer Wandel“, „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ und „Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit“ konzentriert. Die Materialien wurden gesichtet und im Bezug auf die

¹ Das Projektergebnis wird am 11. März 2009 in einer Veranstaltung mit Vertretern und Vertreterinnen von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Verbänden und anderen Organisationen aus dem Feld sowie Unternehmen präsentiert.

Frage der Umsetzung unter den besonderen Bedingungen der Bauwirtschaft analysiert und bewertet.

Parallel dazu wurden Stakeholder über die Anwendung von Konzepten und Instrumenten befragt; als Stakeholder waren Einrichtungen oder Personen definiert worden, von denen Erfahrungen mit der Umsetzung von Konzepten und der Anwendung von Instrumenten erwartet werden konnten. Die Befragung erfolgte überwiegend telefonisch, in einigen Fällen auch persönlich. Angesprochen wurden: Sozialpartner, Bildungseinrichtungen, Kammern und Verbände sowie Forschungs- und Beratungseinrichtungen, die Projekte im Rahmen des Modellprogramms der BAuA oder der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bzw. Initiative Neue Qualität des Bauens (INQA-Bauen) durchführen. Darüberhinaus wurden Kontakte zu den europäischen Sozialpartnern und zur EU-Kommission aufgenommen, um Konzepte und gute Beispiele für „Gutes Bauen“ zu erkunden. Außerdem wurde Kontakt zu einschlägigen Organisationen mit Bezug zur Bauwirtschaft hergestellt, die Projekte durchführen, sowie zu Unternehmen, die im Rahmen von Casa-Bauen aktiv sind.

Für die Informationssammlung wurde ein Frageleitfaden verwendet. Es erwies sich allerdings in vielen Fällen, dass die meisten für diese Studie wesentlichen inhaltlichen Informationen bereits durch die Internet-Recherche vorhanden waren, so dass das Leitfadengespräch nur noch ergänzenden Charakter hatte. Wo Internet-Präsentationen, etwa von Projekten, weniger ergiebig waren, brachten auch Nachfragen in der Regel keinen zusätzlichen Informationsgewinn.

Als ein weiteres Instrument der Sammlung, aber auch der Analyse und Bewertung von Ergebnissen und Erfahrungen mit der Umsetzung von Konzepten und Instrumenten wurde ein Workshop ausgewählter Stakeholder durchgeführt. Dessen ursprünglich geplante Organisation nach dem Modell der themenzentrierten Gruppendiskussion konnte jedoch nur ansatzweise durchgeführt werden. Stattdessen gelang es aber, zusätzliche Informationen aus den in sich konsistent und anhand einer je eigenen thematischen Logik vorgetragenen Umsetzungserfahrungen von Stakeholdern zu erhalten. Teilnehmer, Ablauf, der überwiegende Teil der Beiträge und die Diskussion wurden in einer separaten Tagungsdokumentation aufbereitet.

Aus dem aufgrund des Branchenbildes festgestellten Bedarf und den nach der Analyse der Konzepte und Instrumente als in der Bauwirtschaft anwendbar und machbar beurteilten Konzepten wurde abschließend ein Vorschlag für Ansatzpunkte einer Förderung möglicher zukünftiger Modellvorhaben und Betriebsprojekte entwickelt.

2. Branchenbild Bauwirtschaft

Die Bauwirtschaft hat sich als erster Wirtschaftsbereich in Deutschland ein Leitbild gegeben. Damit verfügt die Branche über einen neuen normativen Rahmen für ihre Subpolitiken, der gerade für die Entwicklung der Zieldimension Guten Bauens eine besondere Bedeutung hat.

2.1 Das Leitbild Bauwirtschaft als Rahmen der Zieldimension Gutes Bauen

Mit der Erarbeitung eines Leitbildes erfüllt die Branche eine Vereinbarung aus dem Koalitionsvertrag der regierenden Großen Koalition aus dem Jahre 2005, „einen Gesamtrahmen für eine moderne Baupolitik zu entwickeln, die mit Innovation und Qualität Investitionen und Arbeitsplätze sichert“ (KOALITIONSVEREINBARUNG 2005). In dem Leitbild wird die Bedeutung der Bauwirtschaft für das baukulturelle Erbe, die inländische Wirtschaftsleistung und Beschäftigung, die materielle Infrastruktur des Landes und die Nachhaltigkeitsziele von Politik und Gesellschaft unterstrichen. Zugleich wird die Notwendigkeit zur Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Ansehen der deutschen Bauwirtschaft betont. Dazu werden unter anderem die Orientierung an der Qualität des Bauens, die Stärkung der Innovations- und Technologieorientierung, die Steigerung der Beschäftigungsstabilität und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie die Sicherung und Steigerung des hohen Qualifikationsniveaus der Beschäftigten für erforderlich angesehen (LEITBILD BAUWIRTSCHAFT).² Vergleichbare Zieldimensionen finden sich auch in den Leitgedanken der Initiative Neue Qualität des Bauens (INQA 2006).

2.2 Planen und Bauen als Wertschöpfungskette

Mit der Leitbilddiskussion ist der Begriff der Wertschöpfungskette als Abgrenzungskriterium für die Zugehörigkeit zur Branche in den Vordergrund gerückt. Mit dem Begriff der Wertschöpfungskette wird der Sachverhalt bezeichnet, dass ein Bauwerk nur im Zusammenwirken vieler Beteiligter entsteht, in dem der Beitrag des einzelnen Akteurs erst durch die Integration in einen gemeinsamen Wertschöpfungsprozess sozialen Stellenwert und faktische wie ökonomische Bedeutung erhält (LEITBILD 2008, S. 2). Neben den Kernbereichen der Bauwirtschaft, also Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe, die auch im allgemeinen Verständnis zur Bauwirtschaft gerechnet werden, gehören zur Wertschöpfungskette auch die vorgelagerten Bereiche der Planung (Architektur- und Ingenieurbüros), der Herstellung von Baugeräten und Baumaschinen sowie der Herstellung von Baumaterialien und die nachgelagerten Bereiche der Immobilienwirtschaft und des Facility Management (SYBEN 1999, S. 14ff). Um die Differenziertheit dieses Funktionszusammenhangs richtig zu bezeichnen, hat sich in der Diskussi-

² Der Leitbildprozess wird am 24. März 2009 mit der Unterzeichnung durch die Präsidenten der an der Erarbeitung beteiligten Verbände und der Übergabe des Dokuments an den Bundesbauminister förmlich abgeschlossen.

on um das Leitbild Bauwirtschaft der Begriff „Wertschöpfungskette Planen und Bauen“ durchgesetzt (BAQ FORSCHUNGSINSTITUT 2008, S. 19).

Überschreitet man den ökonomisch definierten Rahmen und betrachtet den gesamten Funktionszusammenhang, müssen auch die staatlich oder parastaatlich organisierten Bereiche der Flächen- und Bebauungsplanung und der Bauaufsicht sowie die Bauberufsgenossenschaft einbezogen werden. Weiterhin gehören die überbetrieblichen Bildungszentren der Bauwirtschaft als brancheninterne Bildungsinfrastruktur und die Hochschulen als Ausbildungsstätten eines Teils der Fach- und Führungskräfte der Bauwirtschaft und nicht zuletzt die Verbände und Innungen der Bauwirtschaft und die Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt zu diesem Cluster (BOSCH 2006).

Diese Wertschöpfungskette Planen und Bauen ist im Bezug auf Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen und damit auch in Bezug auf den Beitrag zum Guten Bauen äußerst heterogen. Eine Gesamtdarstellung würde folglich Rahmen und Auftrag dieser Studie sprengen. Es wird daher hier der Schwerpunkt auf den zentralen Teil der Wertschöpfungskette gelegt, der in der Amtlichen Klassifikation der Wirtschaftszweige als Baugewerbe³ bezeichnet wird und zu dem das Bauhauptgewerbe und das Ausbaugewerbe gehören. Dafür spricht zunächst vor allem die Tatsache, dass hier die Baustelle als der zentrale Produktionsort angesiedelt ist, der zugleich wegen seiner spezifischen Arbeitsbedingungen besondere Aufmerksamkeit erfordert, wenn die Grundsätze des Guten Bauens realisiert werden sollen. Untersuchungspragmatisch kommt die Berücksichtigung der Datenlage hinzu. In der Amtlichen Statistik und in daran orientierten Erhebungen werden entweder das Baugewerbe oder die beiden Bereiche Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe als Einheiten der Datenerhebung und Ergebnisdarstellung verwendet.⁴ Bei Datenbeständen anderer Bereiche der Wertschöpfungskette Planen und Bauen (zum Beispiel Ingenieurbüros, Nutzfahrzeughersteller oder IT-Dienstleistungen) lässt sich dagegen vielfach ein Teil, der auf die Bauwirtschaft bezogen ist, nicht oder nicht eindeutig von anderen Bereichen abgrenzen.

Aussagen zur Situation des Guten Bauens können daher hier nur für das Baugewerbe oder die beiden Subsektoren Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe getroffen werden. Dabei unterscheidet sich die Datenlage zwischen diesen beiden Subsektoren noch einmal deutlich. Während für das Bauhauptgewerbe vor allem mit der Totalerhebung für das Baugewerbe genaue und detaillierte Datenbestände vorliegen, werden im Ausbaugewerbe nur Betriebe mit in der Regel mindestens zehn Beschäftigten erfasst. Damit werden über 80 Prozent aller Ausbaubetriebe aus der Betrachtung ausgeblendet.

Dies mindert allerdings die Möglichkeit nicht, qualitative Aussagen darüber zu treffen, wie Akteure aus Wirtschaftsbereichen außerhalb des Baugewerbes aufgrund ihrer Bezüge zu den Arbeits- und Lernprozessen im Baugewerbe zum Guten Bauen beitragen können.

³ Verwirrung entsteht gelegentlich dadurch, dass „Baugewerbe“ nicht nur der übergeordnete Begriff ist, sondern auch zur Kennzeichnung des eher kleinbetrieblichen und zum Handwerk gehörenden Teils der Branche im Unterschied zur Bauindustrie verwendet wird.

⁴ Dies trifft zum Beispiel für die Gesundheitsberichterstattung und die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung zu.

2.3 Belastungen aus Bauarbeit und Situation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Arbeit in der Bauproduktion gilt traditionell als schwer und unfallträchtig. Das Baugewerbe ist nach wie vor eine Branche mit stark überdurchschnittlich belastenden Arbeitsbedingungen. Es weist im Branchenvergleich die höchsten Werte bei Arbeitsunfällen und bei vielen Formen arbeitsbedingter Belastungen auf. Dies sind vor allem übermäßige oder einseitige Beanspruchungen des Muskel-Skelett-Systems, Belastungen durch Witterungsabhängigkeit, Umgebungsbedingungen sowie extensive zeitliche Inanspruchnahme und intensive Leistungsanforderungen. Dessenungeachtet geben Beschäftigte aus dem Baugewerbe deutlich seltener als die Beschäftigten im Durchschnitt aller Branchen an, dass es in den beiden letzten Jahren im Betrieb Maßnahmen der Gesundheitsförderung gegeben habe (BIBB/BAuA 2006, Tab. IV-124). In einer Befragung der Schweizer Gewerkschaft Unia unter Bauarbeitern wurde die Belastung aus Umgebungsbedingungen sogar höher gewichtet als Unfallrisiken (UNIA 2007).

Die Möglichkeit, bei der Arbeitszeitplanung auf die familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen, ist für Angehörige der Bauberufe und auch für alle Beschäftigten im Baugewerbe im Branchenvergleich am geringsten (BIBB/BAuA 2006, Tab. VIII-24 und IV-24). Auf die Frage nach gesundheitlichen Beschwerden während oder nach der Arbeit berichten Angehörige der Bauberufe – zum Teil deutlich – häufiger als Angehörige anderer Berufsbereiche von Schmerzen im unteren Rücken, an Armen und Händen sowie in der Hüfte und an den Knien. Auch bei Schmerzen im Nacken-Schulter-Bereich zeigen sie eine im Branchenvergleich hohe Betroffenheit. Erkältungssymptome und eine Hörverschlechterung treten bei den Bauberufen ebenfalls relativ oft auf (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 33).

2.3.1 Belastungen durch Arbeitsbedingungen

Angehörige der Bauberufe berichten in erheblich höherem Maße als Angehörige anderer Berufsbereiche, dass sie häufig von Arbeit im Stehen, Arbeit unter Zwangshaltung und Arbeiten unter Lärm, durch Heben und Tragen schwerer Lasten, durch Rauch, Gase, Staub und Dämpfe, durch Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit und Zugluft und durch Öle, Fette, Schmutz und Dreck betroffen sind (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 31). Dies gilt auch, wenn sie mit den Berufen des stationären Fertigung vergleichen werden, die ihn im Belastungsgeschehen am nächsten kommen.

Tab. 2.1 Ausgewählte häufige Arbeitsbedingungen und Belastungen dadurch nach ausgewählten Berufsbereichen

in v. H.

Arbeitsbedingungen und Belastungen dadurch		Berufsbereich		
		Fertigungsberufe, Bergleute, Mineralgewinner	Bauberufe	Durchschnitt aller Berufe
Arbeit im Stehen	davon sind häufig betroffen	84,7	92,9	56,4
	davon fühlen sich belastet	31,3	20,4	25,7
Arbeit unter Zwangshaltungen	davon sind häufig betroffen	23,5	47,7	14,3
	davon fühlen sich belastet	51,9	52,7	50,9
Heben und Tragen schwerer Lasten	davon sind häufig betroffen	35,2	68,2	22,8
	davon fühlen sich belastet	50,3	41,6	52,0
Arbeiten unter Lärm	davon sind häufig betroffen	54,2	56,4	23,9
	davon fühlen sich belastet	51,8	43,3	54,0
Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit, Zugluft	davon sind häufig betroffen	33,5	54,8	21,2
	davon fühlen sich belastet	60,5	55,9	53,0
Öl, Fett, Schmutz, Dreck	davon sind häufig betroffen	45,2	37,4	17,7
	davon fühlen sich belastet	35,7	42,5	31,7

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006, S. 31

2.3.2 Belastungen durch Leistungsanforderungen

Im Branchenvergleich hohe Belastungswerte ergeben sich für Angehörige der Bauberufe durch vorgegebene Leistungswerte (Akkordarbeit) sowie starken Termin- und Leistungsdruck. Durch Termin- und Leistungsdruck zeigen sich die Angehörigen technischer Berufe allerdings in noch etwas höherem Maße betroffen, als die Angehörigen der Bauberufe; es kann vermutet werden, dass zu diesem Wert das technische Personal, das in der Vorbereitung und Abwicklung von Bauprojekten eingesetzt ist, in nicht unerheblichem Maße beiträgt.

Bei der Frage nach der Belastung durch häufiges Arbeiten bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit weisen die Bauberufe den absolut höchsten Wert unter allen Berufsbereichen auf (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 32).

Tab. 2.2 Ausgewählte häufige Arbeitsanforderungen und Belastungen dadurch nach ausgewählten Berufsbereichen

in v. H.

Arbeitsanforderungen und Belastungen dadurch		Berufsbereich		
		Fertigungsberufe, Bergleute, Mineralgewinner	Bauberufe	Durchschnitt
Stückzahl oder Leistung vorgegeben	davon sind häufig betroffen	45,1	40,0	31,1
	davon fühlen sich belastet	40,3	46,6	45,0
Starker Termin- und Leistungsdruck	davon sind häufig betroffen	54,2	58,6	53,5
	davon fühlen sich belastet	56,2	60,5	59,5
Arbeiten bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit	davon sind häufig betroffen	17,0	25,7	17,0
	davon fühlen sich belastet	69,5	65,8	69,2

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006, S. 32

Diese Belastungserfahrung schlägt sich auch in der Erwartung der Beschäftigten nieder, gesund das Rentenalter erreichen zu können. In der Untersuchung zur „Guten Arbeit“ antworteten auf die Frage „Wenn Sie an Ihre Arbeit und an Ihren Gesundheitszustand denken: Meinen Sie, dass Sie unter den derzeitigen Anforderungen Ihre jetzige Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben können?“ von den Beschäftigten in Bau- und Holzberufen nur 38 Prozent mit „ja“ und 41 Prozent mit „nein“, während von allen Beschäftigten immerhin 59 Prozent mit „ja“ antworteten und 24 Prozent mit „nein“ (KISTLER 2006, S. 51).

2.3.3 Belastung durch Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Eine weitere, bedeutende Belastungsquelle liegt in den Arbeitszeiten im Baugewerbe. Arbeitszeit kann aufgrund ihrer Dauer, ihrer Lage (über den Tag) und ihrer Verteilung (über die Arbeitswoche) belastend sein (SEIFERT 1995). Im Baugewerbe spielt vor allem die Dauer der Arbeitszeit eine erhebliche Rolle im Belastungsgeschehen. Aber auch Lage und Verteilung der Arbeitszeit haben offensichtlich eine Belastungswirkung.

Nicht zuletzt wegen der Abhängigkeit von Tageslicht und Außentemperatur besteht im Baugewerbe eine Tendenz, in der hellen, warmen und überwiegend trockenen Jahreszeit über die Normalarbeitszeit hinaus zu produzieren. Im Baugewerbe gibt es daher im Branchenvergleich die längsten Arbeitszeiten und den höchsten Anteil an Mehrarbeit. Beinahe neun von zehn Befragten im Baugewerbe geben ihre tatsächliche Arbeitszeit mit 41 Stunden und mehr in der Woche an. Das ist der mit Abstand höchste Wert aller Branchen. 59 Prozent haben nach eigener Aussage eine Arbeitszeit von 51 Stunden und mehr (BIBB/BAuA 2006, Tab. IV-23). Fast neun von zehn Angehörigen

der Branche leisten Überstunden, davon mehr als Hälfte mindestens zehn Stunden in der Woche. Beinahe vier von zehn Befragten geben 20 Stunden in der Woche und mehr an (BIBB/BAuA 2006, Tab. IV-20).

An Samstagen arbeiten drei Viertel der Befragten im Baugewerbe (BIBB/BAuA 2006, Tab. IV-27) und fast vier Fünftel der Angehörigen von Bauberufen, darunter ein knappes Zehntel regelmäßig (BIBB/BAuA 2006, Tab. VIII-27). An Sonn- und Feiertagen sind es mehr als ein Viertel; knapp zwei Prozent der Beschäftigten mit Bauberufen arbeiten regelmäßig an Sonn- und Feiertagen (BIBB/BAuA 2006, Tab. VIII-28). Nachtarbeit (zwischen 23.00 und 5.00 Uhr) leistet ein knappes Fünftel, davon wiederum jeder Fünfte in sieben oder mehr Nächten im Monat (BIBB/BAuA 2006, Tab. VIII-29).⁵

2.3.4 Arbeitsunfälle im Baugewerbe

Das Baugewerbe weist im Branchenvergleich bezogen auf die Beschäftigung die höchste Zahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle auf (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 19 und 78). Die Bau-Berufsgenossenschaft registrierte 2004 bis 2006 jeweils die bezogen auf die Beschäftigtenzahl relativ höchste Zahl an meldepflichtigen Arbeitsunfällen. Auch wenn der von der Bau-Berufsgenossenschaft ermittelte Wert im genannten Zeitraum von 74,7 auf 70,6 meldepflichtige Arbeitsunfälle je 1.000 Vollarbeiter leicht gesunken ist, so liegt er doch immer noch weit über beispielweise dem Durchschnittswert der gewerblichen Berufsgenossenschaft von 27,6 für das Jahr 2006.

2.3.5 Arbeitsunfähigkeit

Den oben angeführten Befunden zum Trotz weist das Baugewerbe im Branchenvergleich eine leicht unterdurchschnittliche Häufigkeit der Arbeitsunfähigkeit je 100 Versicherte auf (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S.29). Allerdings ist die Dauer der Arbeitsunfähigkeit je Fall, wenn diese dann eintritt, im Baugewerbe höher als in den anderen Branchen. Auf der Basis von Daten der Allgemeinen Ortskrankenkassen für die Angehörigen verschiedener Berufsbereiche kommt KISTLER (2006, S. 47) zu dem gleichen Schluss, bei allerdings deutlich höheren Werten für die Dauer der Arbeitsunfähigkeit je Fall.

Der Wert des Produktionsausfalls im Baugewerbe durch Arbeitsunfähigkeit wird mit 1,8 Milliarden Euro angegeben, der Wert des Ausfalls an Bruttowertschöpfung mit 2,3 Milliarden Euro (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S.29). Diese Werte entsprechen etwa einem bis eineinhalb Prozent des auf das Baugewerbe entfallenden Bauvolumens.

2.3.6 Renteneintrittsalter und Form des Renteneintritts

Die mit der Bauarbeit verbundenen Arbeitsbelastungen führen dazu, dass Angehörige von Bauberufen zu einem erheblich höheren Teil vor dem Erreichen des gesetzlichen

⁵ Nachtarbeit sowie Sonn- und Feiertagsarbeit kommen in der Bauwirtschaft zum Beispiel häufig bei Arbeiten an bestimmten Verkehrswegen (Bahngleise, Autobahnen, Rollfelder) vor, auf denen während der Hauptnutzungszeiten der Verkehr nicht behindert werden darf.

Rentenalters aus dem Erwerbsleben ausscheiden, als Beschäftigte aus anderen Berufsbereichen. Während von allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahre 2007 knapp 15 Prozent älter als 54 Jahre alt waren, betragen die Zahlen für die Hochbauberufe zehn Prozent, die Tiefbauberufe gut elf Prozent und die Ausbauberufe etwas über acht Prozent (STATISTISCHES BUNDESAMT 2007). Von den bei den Sozialkassen des Baugewerbes (SOKA-Bau) registrierten gewerblichen Beschäftigte, die in Unternehmen des Bauhauptgewerbes beschäftigt waren, waren 2007 nur zwölf Prozent älter als 54 Jahre. KISTLER (2006, S. 45) zeigt anhand der sogenannten „Kohortenfluktuation“ (Vergleich der Zahl der 55- bis 59-Jährigen mit der Zahl der 60- bis 64-Jährigen fünf Jahre später)⁶ für den Zeitraum von 1999 bis 2004 für die Bauberufe besonders deutliche Rückgänge der Rate der Erwerbstätigkeit älterer Beschäftigter.

Kennzeichnend bei den Frühverrentungen ist vor allem, dass der Anteil der Erwerbsminderungsrenten an allen Renten (volle und teilweise Erwerbsminderung) bei Angehörigen der Bauberufe deutlich höher, der Anteil an Alters- und vor allem Regelaltersrenten dagegen erheblich niedriger liegt, als für den Durchschnitt der Versicherten (vgl. KISTLER 2006, S. 48).

2.3.7 Belastungsempfinden

Vergleicht man die wahrgenommene Betroffenheit von belastenden Arbeitsbedingungen mit dem individuellen Belastungsempfinden, so ergeben sich Befunde, die auf eine berufsspezifische Einstellung von Angehörigen von Bauberufen zu den Belastungen im Arbeitsleben schließen lassen (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 31). Eine Interpretation dieser Befunde kann zwar nicht als Beleg für ein bautypisches Belastungsempfinden gelten. Es kann jedoch Hinweise für weitere Analysen geben. Zugleich können sich daraus Ansatzpunkte insbesondere für solche Strategien ergeben, die auf eine aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Herstellung von Bedingungen Guten Bauens zielen.

Betrachtet man zu diesem Zweck beispielhaft die Belastung durch Heben und Tragen schwerer Lasten, so liegt der Anteil der Angehörigen aus Bauberufen, die davon betroffen sind, bei 68 Prozent. Es fühlten sich aber nur 42 Prozent derjenigen, für die dieser Belastungstatbestand zutrif, davon auch tatsächlich belastet. In anderen Berufsbereichen, etwa in den Fertigungsberufen, den Dienstleistungsberufen oder den kaufmännischen Berufen, liegt der Anteil der Beschäftigten, die von diesem Sachverhalt betroffen sind, erheblich niedriger, als bei den Angehörigen von Bauberufen. Der Anteil der Betroffenen, die sich auch belastet fühlen, ist aber deutlich größer.

Davon lässt sich die Hypothese ableiten, dass Beschäftigte aus Bauberufen bestimmte Belastungen in ihrem Tätigkeitsbereich zwar wahrnehmen, aber als gleichsam „natürlichen Begleitumstand“ von Bauarbeit ansehen. Diese Vermutung lässt sich durch weitere Befunde unterstützen. So ist der Anteil der Beschäftigten, die angeben, dass sie von Kälte, Nässe, Hitze oder Feuchtigkeit betroffen sind, in den Bauberufen erwar-

⁶ Kistler weist darauf hin, dass es sich dabei nur um einen groben Indikator handeln kann, weil keine Information darüber vorliegt, ob es sich bei den zu beiden Zeiträumen verglichenen Gruppen um identische Personen handelt, in welchem Maß man also aus den Differenzen im Umfang der Gruppen auf ein individuelles Ausscheiden von Erwerbstätigen schließen kann.

tungsgemäß am höchsten. Von den betroffenen Angehörigen der Bauberufe gibt aber ein geringerer Teil an, sich dadurch auch belastet zu fühlen, als von den Angehörigen anderer Berufsbereiche, bei denen Umgebungsbedingungen wie diese erheblich seltener vorkommen. Andererseits werden Belastungen durch Rauch, Gase, Staub und Dämpfe sowie durch Öl, Fett, Schmutz und Dreck von einem großen Teil der Beschäftigten aus Bauberufen, die von diesen Umständen betroffen waren, auch als belastend empfunden – solche Umgebungsbedingungen gelten offensichtlich nicht in gleicher Weise für Bauarbeit als „normal“ wie die Folgen der Arbeit im Freien.

Ähnliches zeigt sich bei der Arbeitszeit. Mehr als drei Viertel der Befragten in Bauberufen und der gleiche Anteil der Beschäftigten im Baugewerbe antwortet trotz der langen Arbeitszeiten, dass sie mit ihrer gegenwärtigen Arbeitszeitregelung zufrieden sind; dies muss natürlich auch vor dem Hintergrund des Zusammenhangs zwischen Arbeitszeit und Einkommen gesehen werden. Ähnliche Werte gelten auch für die einzelnen Komponenten der Arbeitszeitregelung wie Mehrarbeit oder Samstagsarbeit (BIBB/BAuA 2006, Tab. IV-115 und VIII-115). Die Beschäftigten aber, die Sonntags- oder Nachtarbeit leisten müssen, gaben an, dass sie in höherem Maße unzufrieden mit diesem Umstand sind (BIBB/BAuA 2006, Tab. VIII-28 und VIII-29). Offensichtlich sind im Baugewerbe also Nacht- und Schichtarbeit, in dem es ja keine vollkontinuierlichen Fertigungsprozesse gibt, in geringerem Maße von den Beschäftigten akzeptiert, als die eher als „normal“ geltenden Überstunden am Abend oder am Sonnabend.

2.4 Arbeitskräftepolitik der Bauwirtschaft und Berufliche Bildung

Die Beschäftigtenzahl im Bauhauptgewerbe betrug im Juni 2007 als jüngster verfügbarer Wert nach einem erheblichen Beschäftigungsabbau in den vergangenen Jahren noch rund 720.000; für das Gesamtjahr wird eine durchschnittliche Beschäftigung von 714.000 angegeben. Für das Baugewerbe liegt für 2006 als gesicherter Wert der Umfang der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung mit rund 1.531.000 vor. Der Gesamtumfang kann auf etwa zwei Millionen geschätzt werden. Eine Angabe für die gesamte Wertschöpfungskette ist wegen der genannten Abgrenzungsprobleme nicht möglich; als Größenordnung dürften etwa drei Millionen plausibel sein.

2.4.1 Arbeitskräfteeinsatz und Qualifikationsanforderungen

In der Bauwirtschaft hat sich in den vergangenen Jahrzehnten eine kontinuierliche Höherqualifikation der Beschäftigten vollzogen. Waren 1960 noch einer von zwei Bauarbeitern ein Ungelernter, so ist deren Zahl bis heute auf 16 Prozent aller Beschäftigten zurückgegangen. Gleichzeitig ist die Zahl der Angestellten (einschließlich der Poliere) von unter zehn auf fast 25 Prozent angewachsen (SYBEN 1987, BAQ 2008b). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die planenden und konstruierenden Berufsgruppen (Architekten und Bauingenieure) statistisch nicht zum Baugewerbe, sondern (als Architektur- und Ingenieurbüros) zum Dienstleistungsbereich zählen (SYBEN 1992, S. 14).

In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung bezeichnen nur elf Prozent der Beschäftigten aus dem Baugewerbe ihre Tätigkeit als einfach (der Durchschnitt aller Branchen beträgt 15 Prozent) (Tab IV-4) Über zwei Drittel geben an, dass für ihre Tätigkeit eine abgeschlossene Berufsausbildung notwendig ist (BIBB/BAuA Tab IV-51), 89 Prozent

sagten, dass sie häufig oder manchmal eigenständig und ohne Anleitung schwierige Entscheidungen treffen müssen (BIBB/BAuA Tab IV-49). Beide Werte liegen über dem Branchendurchschnitt und auch über dem anderer produzierender Bereiche.

Berufstätigkeit in der Bauwirtschaft ist heute eine anspruchsvolle Tätigkeit, die auch von den Beschäftigten in der Fertigung auf den Baustellen ein hohes Maß an Qualifikationen und vielfältige Kompetenzen, darunter vor allem die Fähigkeit zur selbständigen Arbeitsausführung verlangt (SYBEN 1999; BAQ FORSCHUNGSINSTITUT 2005, BAQ FORSCHUNGSINSTITUT 2007).

2.4.2 Berufsausbildung

Die Berufsausbildung in den Bauberufen, die hier stellvertretend für die gewerbliche Ausbildung in der Bauwirtschaft kurz dargestellt wird, ist eine Stufenausbildung, in der 15 Berufe dreijährige und drei zweijährige Berufe zusammengefasst sind und die an drei Lernorten durchgeführt wird (BAQ FORSCHUNGSINSTITUT 2005, 2008b). Neben den auch in anderen Ausbildungsberufen vorhandenen Lernorten Betrieb und Berufsschule tritt hier in relevantem Umfang die überbetriebliche Ausbildung in Bildungszentren. Diese hat in der Bauausbildung einen besonderen Stellenwert, weil sie angesichts der hohen Spezialisierung vieler Baubetriebe die Breite der Ausbildung in einem Beruf und gleichzeitig die Schnittstellenkompetenz für die Kooperation im arbeitsteilig organisierten Bauprozess sicherstellt.

Die Ausbildungsverordnungen sind unter anderem nach dem Prinzip der Technikoffenheit konstruiert. Dadurch wird erreicht, dass der jeweils aktuelle Stand der technischen und organisatorischen Entwicklung eingeführt und berücksichtigt werden kann, ohne jedesmal die Ausbildungsverordnung ändern zu müssen. Dies gilt auch für das Lernziel „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ und die entsprechenden Lerngegenstände. Durch die Einführung der Handlungsorientierung als didaktisches Prinzip in die Berufsausbildung für die Bauberufe besteht ein erheblicher Bedarf an der Integration aller Lerngegenstände einschließlich derer, die das Besondere des Guten Bauens ausmachen, in einen praxisbezogenen Handlungskontext. Gutes Bauen als Leitprinzip könnte diese Integration leisten.

Aufgrund der im Tarifvertragsbereich des Bauhauptgewerbes vereinbarten Umlagefinanzierung werden auch nicht-ausbildende Betriebe an den Kosten der Ausbildung beteiligt. Auf diese Weise wird die Beteiligung der Betriebe an der Ausbildung stabilisiert. In der schweren Strukturkrise der Bauwirtschaft, in der zwischen 1995 und 2005 rund 50 Prozent aller Arbeitsplätze abgebaut wurden, sind zwar auch die Neueintritte in eine Ausbildung und damit die Zahl der Auszubildenden stark zurückgegangen. Die Ausbildungsquote (gemessen als Zahl der Auszubildenden an allen Fachkräften, zu deren Reproduktion sie ausgebildet werden), ist jedoch leicht angestiegen. Sie liegt derzeit über elf Prozent und könnte damit prinzipiell als ausreichend angesehen werden, den Fachkräftebedarf der Branche in der kommenden Zeit zu decken. Eine solche Überlegung würde allerdings voraussetzen, dass der überwiegende Teil der ausgebildeten Fachkräfte der Branche auch langfristig zur Verfügung steht. Dies ist allerdings offenkundig nicht der Fall

2.4.3 Nachwuchssicherung, berufliche Mobilität und Verlust an Fachkräften durch Abwanderung

Das Baugewerbe weist eine deutlich höhere berufliche Mobilität auf, als vergleichbare Wirtschaftszweige. Eine Betrachtung der Eintritte und Austritte in und aus Beschäftigung anhand der Daten der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit (sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse) zeigt am Beispiel des 3. Quartals 2007 deutliche Unterschiede zwischen den Branchen (ARBEITSAGENTUR 2007). Im damals beginnenden Aufschwung betrug die Eintrittsrate im Verarbeitenden Gewerbe bezogen auf den Bestand der Beschäftigung 5,8 Prozent, die Austrittsrate 4,2 Prozent. In wichtigen Einzelbranchen wie dem Maschinenbau und dem Fahrzeugbau lagen die Quoten sogar noch leicht darunter. Das Baugewerbe wies im gleichen Zeitraum eine Eintrittsrate von 11,5 Prozent auf, aber auch eine Austrittsrate von 8,2 Prozent. Eine qualitative Untersuchung der beruflichen Mobilität liegt nicht vor. Es kann aber vermutet werden, dass eine derartige Bewegung auch auf eine Strategie mindestens eines Teils der Unternehmen und der Beschäftigten hindeutet, die an geringer Betriebsbindung und allein am kurzfristigen Austausch von Arbeitsleistung gegen Lohn ausgerichtet ist.

Die Abwanderung von Fachkräften aus der Bauwirtschaft und die daher rührenden Probleme der Nachwuchssicherung reichen allerdings weiter. Bereits in früheren Untersuchungen ist für das Bauhauptgewerbe auf Bundesebene (SYBEN 2003) als auch für verschiedene Regionen (BAQ FORSCHUNGSINSTITUT 2005, 2007, 2008b) gezeigt worden, dass die Bauwirtschaft trotz hoher Zahlen an Eintritten in eine Berufsausbildung ihren Fachkräftebedarf in dem durch ein Absinken der Schulabsolvenzenzahlen gekennzeichneten demographischen Wandel bei Fortsetzung des gegenwärtigen Ausbildungsverhaltens nicht wird decken können. Diese Untersuchungen wurden in der jüngsten Zeit erweitert auf eine Betrachtung des Abgangsverhaltens junger Fachkräfte in den ersten Jahren nach der Ausbildung. Da Stromgrößen oder Untersuchungen des Abgangs über längere Zeiträume nicht vorliegen, wurden hilfsweise verschiedene Bestandsdaten miteinander verglichen (BAQ FORSCHUNGSINSTITUT 2008a).

Nach den Zahlen der Berufsbildungsstatistik haben von 1993 bis 2004 rund 263.400 Jugendliche eine Berufsausbildung in der Stufenausbildung Bau erfolgreich absolviert. Nach den Ergebnissen aus einer auf der Basis der Sozialversicherungsstatistik durchgeführten Sonderauswertung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung für das BAQ Forschungsinstitut zum Übergangsverhalten resp. zur Übernahme von Auszubildenden in den Bauberufen sind davon rund 222.000 nach der Ausbildung in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen worden. Zwar liegen Daten zur Branchenzugehörigkeit der aufnehmenden Unternehmen nicht vor. Auch sind der Verbleib und die Beweggründe der Jugendlichen für nicht untersucht; es können einige Jugendliche nach kurzer Zeit aus eigenem Entschluss Branche und/oder Beruf gewechselt haben. Dennoch dürfte der überwiegende Teil dieser jungen Fachkräfte in dem genannten Zeitraum das Potential für eine Beschäftigung in der Bauwirtschaft gebildet haben.

Diese ausgebildeten Fachkräfte müssten in der aktuellen Beschäftigtenstatistik wieder aufzufinden sein. Dazu kann man davon ausgehen, dass von den Auszubildenden der Eintrittsjahrgänge 1993 bis 2004 im Jahre 2005 die meisten in einem Alter bis unter 35

Jahren gewesen sein dürften. Ermittelt man die Zahl der beschäftigten Facharbeiter im Jahre 2005 im Bauhauptgewerbe nach dem Alter, so kommt man in den Altersgruppen der unter 35-Jährigen auf eine Zahl von rund 74.600. Daraus ergibt sich ein Erklärungsbedarf für den Verbleib von knapp 150.000 Auszubildenden bzw. Bauarbeitern.

Auch wenn man unterstellt, dass einige der Auszubildenden der betrachteten Jahrgänge inzwischen Werkpoliere und Poliere oder auch Bauingenieure geworden sind und wenn man mögliche Unschärfen eines solchen Kohortenvergleich in Rechnung stellt, dann bleibt der Befund, dass im genannten Zeitraum sehr vorsichtig geschätzt mindestens 100.000 oder pro Absolventenjahrgang rund 10.000 ausgebildete junge Facharbeiter die Branche wieder verlassen haben, noch bevor sie ihr bestes Berufsalter erreicht hatten. Insgesamt geht aus dieser Betrachtung hervor, dass bis zu zwei Dritteln der ausgebildeten Baufachkräfte in den ersten zehn Jahren nach dem Ende der Ausbildung aus der Bauwirtschaft abgewandert sind. Aufgrund ihrer hohen und vielseitigen Qualifikation finden sie in verschiedenen anderen Tätigkeitsbereichen Aufnahme, beispielsweise als Hausmeister bzw. im Facility Management oder in Entsorgungsbetrieben.

Die Gründe für diese Abwanderung sind bisher nicht systematisch untersucht worden. Es ist allerdings in der Branche Konsens, dass die Arbeitsbedingungen auf der Baustelle ein wesentlicher Grund dieser Abwanderung sind; auch die eingeschränkten Karrieremöglichkeiten werden in diesem Zusammenhang genannt. Daher besteht in der Branche auch Einigkeit darüber, dass eine Rückwanderung – etwa in konjunkturell besseren Zeiten – ohne grundlegende Änderung der Arbeitsbedingungen nicht zu erreichen ist.

Die hohen Abwanderungsraten junger Baufachkräfte werden auch zu einem geringeren Ersatzpotential für ausscheidende ältere Arbeitskräfte führen.

2.4.4 Fortbildung und Karriereoptionen

Für die Leitung der Baustelle sind Poliere die Schlüsselfiguren (SYBEN et al. 2005). Der Polier stellt den Fixpunkt beruflicher Karrieren auf der Basis einer gewerblichen Berufsausbildung in der Bauwirtschaft dar. Die Fortbildung zum Polier sowie zu den Zwischenstationen Vorarbeiter und Werkpolier sichert den Nachwuchs für diese Führungsfunktionen. Die Aufstiegsmöglichkeiten zum Polier sind daher für junge Baufachkräfte eine wesentliche Basis ihrer Berufsmotivation.

Die Teilnahme an der Aufstiegsfortbildung, gemessen an der Zahl der abgelegten Fortbildungsprüfungen zum „Geprüften Polier“ sinkt jedoch seit den 1990er Jahren stetig. Sie hat heute das Niveau der aufgrund der Altersstruktur zu erwartenden Abgänge aus dem mittleren Baumanagement bereits unterschritten (SYBEN et al. 2005, BAQ FORSCHUNGSINSTITUT 2008b). Auch dieser Sachverhalt ist bisher nicht qualitativ untersucht worden. So ist unklar, ob die Zahl junger Baufacharbeiter, die ihre Lebensperspektive in der Bauwirtschaft sieht und eine berufliche Karriere in der Bauwirtschaft anstrebt, zu gering ist, oder ob das bekannte Defizit an systematischer Personalentwicklung vor allem in der großen Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen in der Bauwirtschaft dazu führt, dass Karrierewege für Nachwuchskräfte objektiv nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Die Entwicklung eines Angebots an horizontalen Karrieren zur Attraktivitätssteigerung einer Tätigkeit in der Bauwirtschaft ist bereits im Zusammenhang mit der Neukonzeption der beruflichen Fortbildung zum Geprüften Polier vorgeschlagen worden (SYBEN et al. 2005). Horizontale Karrieren gelten in der betriebsorientierten Demographieforschung als Möglichkeit der Schaffung altersgerechter Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte (vgl. GEORG et al. 2005). Zu beachten ist allerdings, dass die Zahl solcher nachgewiesenen Arbeitsplätze bisher im Verhältnis zu den älteren Beschäftigten, die eine Alternative zu ihrer gegenwärtigen Beschäftigung benötigen könnten, eher als sehr gering einzustufen ist.

Das Fehlen von Angeboten horizontaler beruflicher Karrieren kann auch mit der schwach entwickelten Weiterbildung in der deutschen Bauwirtschaft zusammenhängen.

2.4.5 Weiterbildung

Die deutsche Bauwirtschaft weist nach wie vor in allen Messgrößen eine deutlich geringere Weiterbildungsaktivität auf, als andere Branchen. Der Anteil der Unternehmen mit einem Angebot an betrieblicher Weiterbildung betrug nach der jüngsten europäischen Weiterbildungserhebung im Baugewerbe 55,5 Prozent (Durchschnitt aller Branchen: 69,5 Prozent) (SCHMIDT 2008). Das ist der zweitschlechteste Wert aller 20 dargestellten Branchen, nur das Gastgewerbe weist eine noch geringere Rate auf. Berücksichtigt man nur das Angebot in der Form von Lehrveranstaltungen, liegt das Baugewerbe mit 33,2 Prozent der Unternehmen sogar auf dem letzten Platz. Von allen Beschäftigten des Baugewerbes haben 18,5 Prozent an Weiterbildung teilgenommen (Durchschnitt: 30,3 Prozent); dies ist der viertletzte Rang.

Der Umfang der Teilnahme an Lehrveranstaltungen der betrieblichen Weiterbildung je Teilnehmer betrug 23 Stunden. Rechnet man diese Werte auf alle Beschäftigten um, sind es acht Stunden, das ist ein Platz im unteren Mittelfeld. Von den Lehrveranstaltungsstunden wurden 33,7 Prozent durch Bildungseinrichtungen von Kammern und Verbänden durchgeführt (Durchschnitt: aller Branchen: 21,5 Prozent), 3,2 Prozent von gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen (genau Durchschnitt aller Branchen). Von den Kosten entfallen im Baugewerbe etwa jeweils die Hälfte auf indirekte (Personalausfall) und direkte Kosten der Weiterbildung. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Personalausfallkosten mit 53,0 Prozent etwas höher. Die Aufwendungen des Baugewerbes für Weiterbildung betragen 1.013 € pro Teilnehmer und 358 € je Beschäftigten (Durchschnitt aller Branchen: 1.697 € bzw. 651 €). Bei den Kosten pro Teilnehmer ist das Platz 16 von 20 Branchen, bei den Kosten je Beschäftigten Platz 14 (gleichauf mit der Textilindustrie).

Die inhaltliche Struktur der Weiterbildung im Baugewerbe weicht deutlich von der anderer Branchen ab. 35,8 Prozent der Teilnahmestunden entfallen auf den Themenbereich „Technik und Produktion“ (Durchschnitt: 13,6 Prozent). Aber auch bei „Arbeitssicherheit, Gesundheit am Arbeitsplatz und Umweltschutz“ weist das Baugewerbe mit 15,4 Prozent einen vergleichsweise hohen Wert auf (Durchschnitt: 6,3 Prozent). Dies kann aber unter Umständen auch daher rühren, dass in anderen Branchen das Gesamtangebot größer ist.

Nur 7,5 Prozent der Unternehmen des Baugewerbes, die sich an Weiterbildung beteiligen, messen im Anschluss daran die Auswirkungen auf die Arbeitsergebnisse (Durchschnitt: 26,4 Prozent) und nur 8,6 Prozent messen die Auswirkungen auf berufliche Leistung oder berufliches Verhalten der Teilnehmer (Durchschnitt 31,3 Prozent).

2.5. Folgen des demographischen Wandels für die Personalwirtschaft

Trotz der erklärten und auch im „Leitbild Bauwirtschaft“ unterstrichenen Bedeutung von Ausbildung und Qualifikation der Beschäftigten für Ansehen und Wettbewerbsfähigkeit deutet die zusammenfassende Betrachtung der Situation der Nachwuchssicherung in der deutschen Bauwirtschaft darauf hin, dass die Branche ihren Fachkräftenachwuchs gegenwärtig nur durch eine Politik sichern kann, die angesichts hoher Verlustraten auf noch höhere Raten des Eintritts in eine Ausbildung setzt. Diese quantitativ orientierte „Überflusstrategie“ wird sich aber im demographischen Wandel nicht weiterverfolgen lassen. Sie muss durch eine qualitative Strategie abgelöst werden, die Gute Arbeit als Leitmotiv setzt. Nur damit wird sie Ausbildungs- und Arbeitsplätze anbieten können, die für solche Jugendliche attraktiv sind, die in der Bauwirtschaft eine langfristige berufliche Perspektive suchen.

Für eine Betrachtung der Folgen des demographischen Wandels auf die Beschäftigtenstruktur im Bauhauptgewerbe liegen Daten der Sozialkassen des Baugewebes zur Altersstruktur der gewerblichen Beschäftigten im Bauhauptgewerbe vor. Danach machen derzeit (Stand 2007) die 35- bis 49-Jährigen den mit 45,0 Prozent größten Anteil der Beschäftigten aus. Betrachtet man die Altersstruktur des Jahres 1995, so entfiel damals die größte Gruppe mit 44,4 Prozent auf die 25- bis 39-Jährigen. Die Gruppe der Beschäftigten, die mindestens 55 Jahre alt sind, machte 1995 noch 16,6 Prozent aus. Sie war bis 2007 auf 12,0 Prozent gefallen.⁷

Diese Daten führen zu dem Schluss, dass die Kohorte der Geburtsjahrgänge 1956 bis 1970 in den vergangenen Jahren als jeweils stärkste Beschäftigtengruppe gleichsam durch die Altersjahrgänge hindurchgewachsen ist. Bei dem bisher gegebenen Renteneintrittsverhalten muss daher erwartet werden, dass aus dieser Gruppe ab dem Jahre 2013 die ersten vorzeitigen Austritte aus dem Erwerbsleben erfolgen, die zahlenmäßig in den darauf folgenden Jahren rasch zunehmen werden. Zwar lässt sich die Beschäftigungsnachfrage für die nächsten Jahre nur innerhalb von Szenarien abschätzen. Geht man aber von einer im Ganzen stabilen Beschäftigung als gewissermaßen „mittlerer Hypothese“ aus, dann werden Altersabgänge auch ersetzt werden müssen.

Unter diesen Umständen ergibt sich, dass bei gleichem Abgangsverhalten der Beschäftigten ab 55 Jahren wie in den vergangenen zehn Jahren bis 2017 alleine durch die vorzeitigen Altersabgänge rund 40.000 Beschäftigte fehlen werden, die zusätzlich zu den aus anderen Gründen ausscheidenden Beschäftigten ersetzt werden müssen.

⁷ Es ist zu beachten, dass es sich dabei um Versicherungsdaten handelt und nicht um eine Erwerbstätigenstatistik. Es muss also damit gerechnet werden, dass der Anteil älterer Beschäftigter auch etwas überschätzt werden kann.

Soll dies wie bisher vornehmlich durch Ausbildung erfolgen, wird angesichts des bevorstehenden Absinkens der Zahl der Schulabsolventen die Position der Bauwirtschaft im intersektoralen Wettbewerb um leistungsfähige Ausbildungsbewerber gestärkt und gleichzeitig dem frühzeitigen Ausscheiden älterer Beschäftigter durch ein Angebot altersgerechter Arbeitsplätze vorgebeugt werden müssen. Beides setzt ein Angebot Guter Arbeit voraus: zur Verbesserung des bisherigen schlechten Images der Bauberufe und zum längeren Halten älterer Beschäftigter im Beruf.

2.6 Charakteristika der Bauproduktion

Bauproduktion weist einige Charakteristika auf (SYBEN 1999), die dazu führen, dass für andere Sektoren konzipierte Ansätze und Konzepte zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nicht umstandslos auf diese Branche übertragen werden können.

Bauproduktion ist Einzelfertigung im Kundenauftrag. Anders als in der stationären Fertigung findet Produktion an wechselnde Produktionsorten statt. Bauproduktion ist ferner projektförmig organisiert. Arbeitsorganisatorische Lösungen müssen deshalb unter jedesmal veränderten räumlichen und sachlichen Bedingungen neu installiert, unter Umständen auch neu erdacht oder wenigstens angepasst werden. In der Bauwirtschaft gibt es deswegen die Notwendigkeit, improvisieren zu können, aus der auch eine Neigung zur Überschätzung der Improvisationsfähigkeit und zum Verzicht auf Lösungen folgen kann, die einen organisatorischen und sachlichen Vorbereitungsaufwand erfordern. Es wird die Auffassung vertreten, dass dies zur Unfallhäufigkeit im Baugewerbe beiträgt. (CITRICH 2009).

Produktion auf der Baustelle ist keine Fließfertigung und auch bei hohem Technikeinsatz nicht automatisiert. Technologie ist in den meisten Fällen zur Unterstützung menschlicher Intervention konzipiert. Bauproduktion ist deshalb qualifikationsabhängig. Sie bedarf außerdem der Fähigkeit zur Organisation von Abläufen und zur Übernahme von Verantwortung für das Baustellengeschehen.

Durch die Vielzahl an Beteiligten, die für ein Bauwerk notwendig sind, findet eine Fragmentierung des Bauprozesses statt. Die an einem Bauvorhaben beteiligten Unternehmen stehen oft in der Form von Nachunternehmerbeziehungen und Nachunternehmerketten zueinander; die Rolle als Nachunternehmer betrifft insbesondere die große Zahl der sehr kleinen Unternehmen.

Die Fragmentierung führt zu einer hohen Zahl an Schnittstellen. Schnittstellen sind Fehlerquellen und beeinträchtigen alle relevanten Ziele des Bauprozesses: Produktivität, Qualität, Termintreue und Kundennutzen. Sie gefährden außerdem die Sicherheit auf der Baustelle und verhindern Gutes Bauen. Schnittstellenmanagement bedingt eine Betrachtung des Gesamtzusammenhangs und nicht nur – wie derzeit in der Branche üblich – eine Betrachtung der einzelwirtschaftlichen Komponenten. Schnittstellen erfordern ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit und müssen mit besonderer Kompetenz bearbeitet werden. Wenn gute Beispiele für Gutes Bauen geschaffen werden sollen, ist eine integrierte Schnittstellenkompetenz erforderlich, die die entsprechenden

Kompetenzen der Planung und der Bauausführung im Sinne des Guten Bauens zusammenführt.

Die Witterungsabhängigkeit der Bauarbeit führt zu besonderen Belastungen, zu deren Beseitigung oder Minderung erforderliche Investitionen über die persönliche Schutzausrüstung hinaus (z. B. Zelte) nicht im erforderlichen Maße getätigt wird.

2.7 Branchenstruktur

2.7.1 Leistungsbeiträge der Fachkräfte in der Bauwirtschaft

Für einen Bauherren beginnt ein Bauvorhaben mit der Erteilung eines Planungsauftrages in der Regel an einen Architekten. Ist die Baugenehmigung erteilt, führen Fachplaner die Konstruktionspläne aus. Bereits hier erfolgen Vorentscheidungen für die Bauausführung. So werden oft Materialien festgelegt und vorgegeben; für Sicherheitseinrichtungen wäre dies auch möglich, geschieht aber in der Regel nicht. Für ein Bauunternehmen beginnt ein Bauvorhaben mit der Kalkulation eines Angebots, die je nach Unternehmensgröße von einem darauf spezialisierten Ingenieur oder von dem Bauleiter ausgeführt wird, der anschließend auch die Produktion auf der Baustelle leitet. Ist der Auftrag erteilt, erfolgt die Arbeitsvorbereitung (Ablauf- und Terminpläne, Auswahl der Geräte und des Personals) in gleicher Weise. Wird besonderer Wert auf die Ausführbarkeit der Planung gelegt, wird der Polier einbezogen, dessen Kompetenzpotential sich auch für die Integration des Guten Bauens in die Planung nutzen lässt (SYBEN 1999, S. 35-52).

Auf der Baustelle ist der Bauleiter für die technische Ausführung, die Terminplanung und die Kosten verantwortlich, der Polier vor allem für die praktische Ausführung, die Disposition von Geräten und Material sowie für den Personaleinsatz. In seinen Verantwortungsbereich fällt außerdem der Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie gegebenenfalls die Ausbildung. Werden Kolonnen eingesetzt, bestehen diese oft aus vier Personen, von denen einer als Vorarbeiter fungiert und den Polier bei der Organisation und Anleitung der Bauausführung unterstützt. Kolonnenarbeit ist mit der Arbeit in einer teilautonomen Arbeitsgruppe vergleichbar. Sehr kleine Baustellen, etwa beim Bauen im Bestand, werden auch von einem Vorarbeiter und einem weiteren Beschäftigten bearbeitet. Vorarbeiter und Facharbeiter erhalten ihre Aufträge ohne Detailanweisungen, die nicht durch die Technologie determiniert wird, deren Ausführung ihnen aber in der Regel vertraut ist.

2.7.2 Betriebsgrößenstruktur und Verteilung der Beschäftigten auf die Betriebsgrößenklassen

Die Betriebsstruktur im Baugewerbe ist vorwiegend durch Kleinst- und Kleinbetriebe geprägt (zum Folgenden: STATISTISCHES BUNDESAMT Fachserie 4.5.1). Im Jahre 2007 war ein Viertel der Betriebe im Bauhauptgewerbe Ein-Personen-Betriebe. Drei Viertel der Betriebe hatten weniger als zehn Beschäftigte, 90 Prozent weniger als 20 Beschäftigte. Die Zahl der Betriebe mit 200 und mehr Beschäftigten betrug rund 150, davon hatten 23 Betriebe 500 Beschäftigte oder mehr. Von den Beschäftigten des Bauhauptgewerbes arbeiten ein gutes Viertel in Kleinstbetrieben (unter zehn Beschäf-

tigte), ein weiteres Fünftel in Kleinbetrieben (weniger als 20 Beschäftigte). Die Beschäftigung in Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten macht etwas weniger als zehn Prozent der Gesamtbeschäftigung aus.

Tab. 2.4 Beschäftigte im Baugewerbe nach Betriebsgrößenklassen 2006

Betriebsgrößenklassen	abs.	in v. H.	in v. H. kum.
1-5	329.920	21,6	
6-9	220.883	14,4	36,0
10-19	298.388	19,5	55,5
20-49	300.228	19,6	75,1
50-99	154.835	10,1	85,2
100-199	112.615	7,4	92,6
200-499	75.988	5,0	97,5
500-999	24.416	1,6	99,1
1000+	13.465	0,9	100,0
gesamt	1.530.738	100,0	

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2006, S. 68

Für das Baugewerbe liegen Daten zur Betriebsstruktur mit einer anderen Abgrenzung vor. Diese zeigen eine noch kleinteiligere Struktur. Danach hatten 2006 über zwei Drittel der Betriebe weniger als sechs Beschäftigte, über 93 Prozent hatten weniger als zehn Beschäftigte. Die Zahl der Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten lag unter einem Prozent (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 68).

Beschäftigungsdaten für das gesamte Baugewerbe werden nur für die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausgewiesen. (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 68) Von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeitet ein gutes Drittel in Betrieben mit weniger als zehn Beschäftigten. Rechnet man den entsprechenden Teil der Selbständigen dazu, kommt man auf über 40 Prozent. Etwas mehr als zwei Prozent arbeitet in Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten.

Die große Zahl von Kleinbetrieben ist eines der wesentlichen Kennzeichen dieser Branche. Betriebe dieser Größenordnung haben mindestens den gleichen Bedarf an neuen Lösungen für Gutes Bauen wie größere Betriebseinheiten, wenn nicht sogar einen noch höheren, da Gute Beispiele, die von Kleinbetrieben übernommen werden können, beispielgebend für weite Teile der gesamten Branche sein würden. Kleinbetriebe bedürfen jedoch vielfach einer besonderen und leicht zugänglichen Unterstützung zur Realisierung ihrer Potentiale.

2.7.3 Beschäftigung und Qualifikation

Vollständige Daten zur Beschäftigung und zur Qualifikationsstruktur der Branche liegen nur für das Bauhauptgewerbe vor. (STATISTISCHES BUNDESAMT 4.5.1) Nach

den jüngsten verfügbaren Daten waren 2007 acht Prozent der Beschäftigten Tätige Inhaber, 19 Prozent technische und kaufmännische Angestellte und neun Prozent Poliere und anderes Baustellenführungspersonal.

Von den Beschäftigten im Baugewerbe gibt etwa die Hälfte an, einen Bauberuf (einschließlich von Holzberufen) auszuüben. Zwölf Prozent üben Metallberufe (Installationstechnik) aus, sieben Prozent Elektroberufe. Damit kann der Anteil der gewerblichen Baustellenbeschäftigten einschließlich der unteren Produktionsvorgesetzten auf 70 Prozent geschätzt werden. Zehn Prozent geben Technische Berufe an. Kaufmännische Berufe, Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe üben elf Prozent aus. Von den Befragten mit Bauberufen arbeiten alle im Baugewerbe (BIBB/BAuA 2006 Tab IV-35). Befunde, die nach Berufsgruppen ausgewiesen sind, können folglich vollständig dem Baugewerbe als Wirtschaftszweig zugerechnet werden.

Tab. 2.3: Beschäftigte im Bauhauptgewerbe nach Stellung im Betrieb 2007

Beschäftigte	abs.	in v. H.
Tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige	56.233	7,8
Technische und kaufmännische Angestellte	139.912	19,4
Poliere, Meister, Werkpoliere und Vorarbeiter	63.134	8,8
Facharbeiter	266.754	37,0
Fachmaschinisten	44.615	6,2
Fachwerker und Werker	112.677	15,6
Gewerbliche Auszubildende	36.840	5,1
Gesamt	720.165	100,0

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserien 4, Reihe 5.1 – Nur im Bauhauptgewerbe tätige Personen. Daten wegen geänderter Erhebungskonzepte mit früheren Jahren nicht vergleichbar. Stand Juni 2007

Ein gutes Drittel der Baubeschäftigung entfällt auf Führungspersonal im weiteren Sinne. 43 Prozent sind Facharbeiter und Fachmaschinisten, etwa 16 Prozent an- und ungelernte Beschäftigte. Fünf Prozent sind gewerbliche Auszubildende (Auszubildende für technische und kaufmännische Berufe sind in der Zahl der Angestellten enthalten.)

Zwar sind diese Daten nicht mehr vollständig mit denen früherer Jahre vergleichbar⁸, jedoch zeigen auch sie die oben bereits erwähnte, eindeutige Tendenz zur Höherqualifizierung. Nach den Ergebnissen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung ist der Facharbeiteranteil im Baugewerbe etwas höher, als in anderen Branchen, der Anteil der Hilfsarbeiter mit nur acht Prozent deutlich niedriger. (BIBB/BAuA Tab-IV-2) Erheblich höher als in anderen Produzierenden Branchen (außer in der Landwirtschaft) oder im Dienstleistungsbereich ist auch der Anteil der Selbständigen.

⁸ Seit 2007 werden Daten für die Totalerhebung nur noch in der hier referierten Aggregation erhoben, so dass detailliertere Analysen der Beschäftigtenstruktur oder Zeitreihenbetrachtungen nicht mehr möglich sind.

2.7.4 Perspektive der Qualifikationsanforderungen

Auch wenn in der Bauwirtschaft Sprunginnovationen eher selten sind und die Projekthaftigkeit zu einem eher inkrementalen Innovationsgeschehen führt, sorgt die technische und organisatorische Entwicklung dennoch für langfristig steigende Qualifikationsanforderungen. Die Beschäftigten müssen neue Maschinen und Geräte beherrschen und mit neuen Baustoffen umgehen können. Nicht zuletzt ein kontinuierlicher Austausch mit den Herstellern dieser Vorleistungen sorgt für eine kontinuierliche Weiterqualifizierung der Beschäftigten derjenigen Betriebe, die diesen Austausch organisieren oder auf die Bildungsangebote der Hersteller eingehen.

Die dritte wesentliche Quelle der Zunahme von Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten ist die Regulierung. Neue Vorschriften oder andere Veränderungen im Bereich des Umweltschutz, neue Anforderungen an Energieeffizienz oder die Nachhaltigkeitsziele sowie Entwicklungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz führen zu steigenden Qualifikationsanforderungen. Das gleiche gilt für die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (SYBEN 1999, S. 201-240; 2003, S. 69-89)

2.8 Das Leitbild als Perspektive für Gutes Bauen in der Bauwirtschaft

In dieser heterogenen Branche stellt das Leitbild Bauwirtschaft zum ersten Male einen von allen Akteuren in der Branche akzeptierten Rahmen für die Zieldimension des Guten Bauens dar, die eine Verbesserung von Produktivität, Qualität und Image beinhaltet. Zugleich stellt es das Gute Bauen in einen eindeutigen Zusammenhang. Gutes Bauen ist interessante und anspruchsvolle Arbeit, die Kompetenzen fordert und fördert, Sicherheit und Gesundheit nicht gefährdet und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ein Arbeitsleben lang erhält. Gutes Bauen stellt somit eine Konkretisierung der Ziele des Leitbildes Bauwirtschaft dar.

Die Qualifikation der Beschäftigten wird im Leitbild Bauwirtschaft als zentraler Wettbewerbsfaktor bezeichnet. Die Beschäftigten, die diese Anforderungen erfüllen können, wird die Branche jedoch nur dann gewinnen, wenn sie ihnen Gutes Bauen anbieten und sie zu dessen Realisierung gewinnen kann. Umgekehrt wird die Zieldimension Gutes Bauen nur erreichbar sein, wenn die Beschäftigten stärker als bisher die Verantwortung für den Erhalt ihrer eigenen Gesundheit übernehmen, Gutes Bauen und gesundes Arbeiten einfordern, und die Tätigkeit in der Bauwirtschaft als Grundlage für ein gesamtes gesundes Arbeitsleben verstehen und verstehen können.

Dieser Sachverhalt gilt für alle Beschäftigten in der Bauwirtschaft. Er ist besonders relevant für die in der Produktion auf Baustellen Tätigen. Die innerhalb dieser Gruppe der Baustellenbeschäftigten existierenden Belastungsunterschiede sind bei aller Bedeutung in anderen Verwendungszusammenhängen für einen Ansatz, der bei einer Stärkung der Eigenverantwortung ansetzen, bei den Beschäftigten eine dementsprechende Kompetenz und Einstellung erreichen und Strukturen schaffen will, die diese Entwicklung unterstützen und fördern, nicht relevant. Ein durch die spezifischen Merkmale seiner Berufstätigkeit weniger als andere belasteter Beschäftigter braucht deswegen nicht weniger Eigenverantwortung für den Erhalt seiner Gesundheit und die Förderung seiner Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

Planen und Bauen mit seinen zahlreichen Schnittstellen verlangt eine hohe Qualifikation der Fachkräfte auf allen Ebenen (Architekten, Bauingenieure, Poliere, Facharbeiter). Ausbildung und kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen gewinnen damit einen zentralen Stellenwert für Gutes Bauen. Kompetenz besteht aus mehreren Facetten. Die fachliche Qualifikation in Planung und Bauausführung steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Eine fachliche Qualifikation, der die Fähigkeit fehlt, Bauen als Gutes Bauen planen und ausführen zu können, wäre jedoch unvollständig. Kenntnisse des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind daher ein selbstverständlicher Bestandteil guter fachlicher Qualifikation.

Die entscheidende Ergänzung stellt jedoch die Fähigkeit dar, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen und Rücksicht auf die Gesundheit der anderen am Bau Beteiligten zu nehmen, damit gemeinsam Gutes Bauen realisiert werden kann. Unter diesem Leitmotiv kann dann die Kompetenz ergänzt werden durch die Fähigkeit zum selbständigen Handeln und zur Übernahme von Verantwortung sowie um die Kenntnis der Gesamtzusammenhänge und um Kommunikationsfähigkeit, damit die Koordination an den Schnittstellen verbessert wird.

Neben dem Erhalt der bestehenden Qualität der Aus- und Fortbildung sind der Ausbau der Weiterbildung zur Sicherung der Qualifikation und die Integration des Guten Bauens erforderlich. Mit der Integration Guten Bauens wird kontinuierliche Weiterbildung zugleich ein Weg zur Beschäftigung Älterer. Nur wenn Bauarbeit als Gute Arbeit dargestellt werden kann, können diejenigen Jugendlichen für einen Beruf in der Bauwirtschaft interessiert werden, die in einer Beschäftigung in dieser Branche eine Lebensperspektive sehen und können Ältere länger im Arbeitsprozess gehalten werden.

Allerdings investieren die Unternehmen und die Baubeschäftigten bisher zu wenig in Weiterbildung. Auch sind die verschiedenen Bildungsangebote zu wenig aufeinander bezogen und miteinander verzahnt.

Die Umsetzung des Leitmotivs des Guten Bauens wird dann auch dazu führen, dass Bauen nicht mehr in erster Linie mit schwerer körperlicher Arbeit identifiziert werden muss. Es können dann die Aspekte der abwechslungsreichen, verantwortungsvollen und vor allem auch technisch anspruchsvollen Arbeit, die zugleich sicheres und gesundes Arbeiten bedeuten, in den Vordergrund gestellt werden. Auf diese Weise kann es gelingen, junge Leute für eine Berufsperspektive in der Bauwirtschaft, sei es über eine gewerbliche Lehre oder ein Studium als Bauingenieur, zu gewinnen.

3. Erkenntnisse aus der Umsetzung bestehender Konzepte und Ansätze für Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel und ihre Bewertung aus der Sicht der Anwendbarkeit in der Bauwirtschaft

Die Schlüsselbegriffe Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, die die Analyse von Konzepten und Ansätzen im Hinblick auf Umsetzungserfahrungen und Umsetzbarkeit in der Bauwirtschaft leiten, sind vielfach definiert worden.

Dabei gilt Arbeitsfähigkeit als personelle Eigenschaft, die sich aus den Komponenten Gesundheit, Kompetenz und Motivation zusammensetzt. Demgegenüber wird Beschäftigungsfähigkeit verstanden als Resultat aus Arbeitsfähigkeit der Personen und Aufnahmefähigkeit der Arbeitsmärkte, die sich ausdrückt in der Einstellungsbereitschaft der Betriebe (IAB 2007, S. 2f; KISTLER 2009, S. 39f)

Konzepte und Ansätze zur Förderung und zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel (dazu grundlegend KISTLER et al. 2006) sind vor allem in Informationen über im Rahmen des Modellprogramms der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geförderte Projekte (siehe Liste im Anhang) sowie in empirischen Studien oder auf empirischer Grundlage erstellter Veröffentlichungen beschrieben, die als Praxisberichte oder Praxishilfen bezeichnet werden (als Beispiele BKK 2007; IG METALL BADEN-WÜRTTEMBERG 2006; IG METALL 2007). Sie richten sich auf ein weitgehend identisches Spektrum von Faktoren, denen eine Gefährdung dieser Ziele zugeschrieben wird. Es erscheint daher zur Vermeidung von Wiederholungen sinnvoll, hier nicht einzelne Projekte zu referieren, sondern für die Analyse eine Typisierung der Konzepte und Ansätze vorzunehmen.

Abgeleitet werden die Konzepte zum einen aus gesundheitlichen Belastungen im Arbeitsprozess. Sie beziehen sich zum anderen auf die Alterung der Belegschaften. Beeinträchtigungen der Gesundheit werden in belastenden Umgebungsbedingungen, einer übermäßigen oder unausgewogenen physischen, psychischen oder zeitlichen Inanspruchnahme durch Arbeit, einer zu großen Intensität und Komplexität der Arbeit, oder im Fehlen persönlicher und beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit und im Unternehmen gesehen. Die Alterung der Belegschaften gilt nicht an sich als ein Faktor der Gefährdung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, wohl aber im Zusammenhang mit einer Gestaltung von Arbeit, die einen Grad an physischer, psychischer und sozialer Belastbarkeit voraussetzt, die Menschen nicht ein ganzes Arbeitsleben lang aufbringen können.

Empirisch unterstützt wird die Relevanz dieser Faktoren für das Belastungsgeschehen durch die Untersuchung „Was ist Gute Arbeit?“ (INQA 2006), die als Repräsentativerhebung unter Erwerbstätigen eine wichtige Quelle der Problemidentifizierung darstellt. Eine weitere Auswertung des dabei erhobenen Datenmaterials wurde mit der Studie „Gute Arbeit im Generationenvergleich“ vorgelegt (INQA 2008). Allerdings werden die Ergebnisse ohne Differenzierung nach Branche oder Beruf dargestellt. Durch die Zu-

sammenfassung zu einem Bereich „Produktions- und Fertigungsberufe“ wird die für die Betrachtung des Baugewerbes unabdingbare Differenzierung nicht erreicht.⁹

Nach dieser Untersuchung beinhalten die Vorstellungen der Erwerbstätigen von guter Arbeit vor allem ein festes Einkommen, Beschäftigungssicherheit, Spaß an und Sinnhaftigkeit in der Arbeit, Anerkennung, einen Handlungsspielraum bei der Arbeitsausführung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Als zunehmende Belastung werden vor allem Intensität (Verdichtung) und Komplexität der Arbeit wahrgenommen, worunter vor allem das Auftreten widersprüchlicher Leistungsanforderungen an einem Arbeitsplatz verstanden wird. Die Belastung aus Intensivierung von Arbeit wird von Älteren als stärker empfunden denn von Jüngeren (INQA 2008, S. 35f).

Als Belastung erlebt wird ferner das Fehlen von Möglichkeiten eigener persönlicher und/oder beruflicher Weiterentwicklung (INQA 2006, S. 43ff). Ursache können sowohl fehlende berufliche Aufstiegschancen sein als auch die Wahrnehmung, dass es am gegenwärtigen Arbeitsplatz oder im Unternehmen keine Möglichkeit gibt, eigene Potentiale zu entfalten und weiterzuentwickeln. Wesentlicher Ausdruck ist das Fehlen von Weiterqualifizierungsmöglichkeiten.

Zur Behebung oder Minderung der Wirkung dieser identifizierten Faktoren der Gefährdung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist in den vergangenen Jahren ein ebenfalls weitgehend identisches Spektrum von Konzepten und Ansätzen entwickelt und teilweise erprobt worden. Aus diesem Spektrum werden im Folgenden ausgewählte Konzepte und Ansätze mit Blick auf erreichte Ergebnisse diskutiert und im Hinblick auf die Übertragbarkeit auf die Bauwirtschaft bewertet:

- Personalwirtschaftliche Konzepte
- Konzepte der Nutzung des Erfahrungswissens älterer Beschäftigter und seiner Weitergabe an junge Beschäftigte
- Konzepte der Sensibilisierung und Beratung betrieblicher Entscheidungsträger
- Konzepte der Netzwerkbildung
- das Konzept eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Nicht behandelt werden an dieser Stelle Konzepte der Reorganisation von Arbeit. Hier liegen empirische Erfahrungen mit der Anwendung zur Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bisher vor allem aus der stationären Fertigung vor (IG METALL 2007, IG METALL BADEN-WÜRTTEMBERG 2006). Auch die Praxishilfe des BKK Bundesverbandes (2007) orientiert sich offensichtlich an diesem Modell. Ansätze richten sich maßgeblich auf die Veränderung hoch arbeitsteiliger, kurzzyklischer und getakteter Fließfertigung, so dass eine Übertragbarkeit auf die Bauwirtschaft wegen der grundsätzlich anderen Produktionsformen a priori nicht gegeben ist. Andererseits ist etwa das Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit, das bei der Erweiterung der Handlungsspielräume der Beschäftigten in der stationären Industrie und damit beim Abbau arbeitsbedingter Belastungen einen zentralen Stellenwert einnimmt, in der Form der Kolonnenarbeit seit langem Bestandteil der Produktionsorganisation auf Baustellen (SYBEN 1999). Auch ist Arbeit im Bauen im Bestand, das für viele kleine

⁹ An anderer Stelle hat Kistler (2006) eine Sonderauswertung aus diesem Datenmaterial referiert, die auch eine Branchendifferenzierung enthielt.

Baubetriebe das wesentliche Geschäftsfeld darstellt, in diesem Kategorienrahmen als ganzheitliche Aufgabenerledigung anzusehen. Sie weist damit die im Zusammenhang mit der Organisation und Gestaltung von industrieller Arbeit festgestellten Belastungsursachen von vorneherein nicht auf. Diskutiert werden dagegen Informationen über neue Aufgabenzuschnitte für ältere Beschäftigte.

Ebenfalls nicht behandelt werden Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung.¹⁰ Zu diesem Thema liegt vor allem aus den 80er Jahren im Anschluss an die Tarifaueinandersetzung in der Metallindustrie um die Einführung der 35-Stunden-Woche und der Arbeitszeitflexibilisierung eine breite Literatur vor, in der allerdings die Bauwirtschaft nicht behandelt worden ist (vgl. zusammenfassend BÜSSING/SEIFERT 1995). Die mangelnde Repräsentanz der Bauwirtschaft in der Arbeitszeitliteratur kann angesichts der sehr praxisbezogenen Darstellungen auch als Indiz dafür gelten, dass es in der Bauwirtschaft nicht zur Entwicklung sogenannter neuer Arbeitszeitmodelle gekommen ist. Einzelne Versuche, eine Diskussion darüber zu organisieren, sind ohne Resonanz geblieben (DRESSEL et al. 1998).¹¹ Zwar gibt es im Bauhauptgewerbe seit längerem eine tarifvertraglich geregelte Arbeitszeitflexibilisierung mit einem Kontenmodell. Empirische Befunde über die Wirkungen auf das Belastungsgeschehen liegen jedoch nicht vor. Der andernorts dargestellte Zusammenhang mit frühzeitigem Renteneintritt (IG METALL 2007) kann im Bauhauptgewerbe wegen des geringen Kontenumfangs von 150 Stunden kaum angenommen werden. Teilzeitarbeit ist im Baugewerbe unter allen Branchen am geringsten verbreitet und dürfte ausschließlich im Angestelltenbereich vorkommen.

Empirisch fundierte Ergebnisse zu den Auswirkungen einer veränderten Arbeitszeitgestaltung auf das Belastungsgeschehen liegen für die Reorganisation von Nacharbeit und Schichtarbeit im Rahmen vollkontinuierlicher Schichtsysteme vor. Ziel ist vor allem die Reduzierung der Zahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten (vgl. BKK 2007, S. 57ff; IG METALL 2007, S. 53ff) Dieses Problem hat jedoch für die Bauproduktion nur geringe Relevanz. Die fehlende Übertragbarkeit der Arbeitszeitdiskussion und von Modellen der Arbeitszeitgestaltung zur Reduktion arbeitsbedingter Belastungen aus anderen Branchen auf die Bauwirtschaft ist vor allem durch die prinzipiell von der Projektförmigkeit der Bauwirtschaft verschiedene Ablauf- und Zeitorganisation anderer Produktionsformen wie stationärer Fertigung oder personenbezogener oder unternehmensbezogener Dienstleistungen bedingt. Auch legt die Baustellenfertigung den Beschäftigten selbst angesichts der langen Wege zur Arbeitsstätte nahe, Arbeitszeiten zu bündeln, um ein ungünstiges Verhältnis zwischen (meistens unbezahlter) Wegezeit und Arbeitszeit zu vermeiden. Schließlich hat die Ausweitung der Arbeitszeit ihre Ursache in dem Bestreben von Unternehmen und Beschäftigten, die eingeschränkten Produktions-, Arbeits- und Verdienstmöglichkeiten im Winter auszugleichen. Eine wirksame Veränderung dieser Zeitorganisation kann daher unter gegebenen Umständen nicht als machbar eingeschätzt werden.

¹⁰ Für eine ausführliche Darstellung von Arbeitszeitmodellen siehe BAuA (2008)

¹¹ Die Veröffentlichung stand im Zusammenhang mit den Frankfurter Bautagen 1998 des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V. (RKW), die den einzigen bekannten Anlass einer öffentlichen Debatte um die Arbeitszeitgestaltung in der Bauwirtschaft gebildet hat.

Ebenfalls nicht näher eingegangen wird auf das Konzept der Unternehmenskultur. Dieses wird in der Regel weniger als ein aus konkreten Maßnahmen zusammengesetztes Handlungskonzept beschrieben, sondern eher als Zieldefinition verwendet. Dies drückt sich darin aus, dass zur Beschreibung oftmals intentionale Kategorien wie „Einstellungswandel“ „Herstellen von Gleichwertigkeit“ oder „Anerkennung“ verwendet werden (vgl. die geschilderten Beispiele aus Unternehmen in IG METALL 2007, S. 40ff). Für die Einordnung als Handlungskonzept müssten ergänzend die Maßnahmen angegeben werden, mit denen die Zieldimensionen erreicht werden sollen. Eine solche Darstellung liegt jedoch nicht vor.

Zusätzlich zu den oben genannten Ansätzen werden dagegen zwei, auf die Bauwirtschaft zugeschnittene Konzepte diskutiert. Zum einen liegt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) mit INQA-Bauen ein Ansatz vor, der vor allem kleinen und mittleren Baubetrieben Unterstützung bei der rationellen Organisation bietet und der deswegen auch im Rahmen der Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Interesse ist. Zum anderen wird, ausgehend von den besonderen Produktionsbedingungen dieser Branche, ein Konzept zur Überwindung von Schnittstellen im Produktionsprozess und zur Einbeziehung von Schlüsselpersonen, die bisher außerhalb des Arbeits- und Gesundheitsschutzgeschehens auf der Baustelle standen, dargestellt.

Entsprechend dem Ziel der Machbarkeitsstudie werden die Ergebnisse im Hinblick auf die Umsetzung und die Transfermöglichkeit für die Bauwirtschaft diskutiert. Dabei werden zunächst die Konzepte kurz im jeweiligen Entstehungszusammenhang dargestellt. Im Anschluss daran erfolgt eine Beschreibung der im Rahmen dieser Konzepte verwendeten Instrumente. Bei der Analyse von Projekten ist zu berücksichtigen, dass diese teilweise noch nicht abgeschlossen sind. In anderen Fällen enthalten die nach außen gerichteten Darstellungen eine Beschreibung von Zielen und Ergebnissen in kompakter und pauschaler Form, aber weder eine detaillierte Darstellung des Vorgehens noch eine nachvollziehbare Beschreibung des Zusammenhangs von Konzept und Ergebnissen. Damit kann zwar das Gelingen von Ansätzen registriert werden, nicht jedoch die Bedingungen des Zustandekommens der Ergebnisse. Machbarkeit und Transferierbarkeit können daher allein auf der Basis dieses eingeschränkten Informationsangebots analysiert werden.

3.1 Personalwirtschaftliche Konzepte

Unter personalwirtschaftlichen Konzepten werden hier Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung, der Laufbahngestaltung und der Personalplanung sowie der Qualifizierung zusammengefasst.

3.1.1 Darstellung personalwirtschaftlicher Konzepte

Personalwirtschaftliche Konzepte wurden und werden in zahlreichen Projekten entwickelt und erprobt bzw. angewendet. Auch sind diese Methoden in Veröffentlichungen dargestellt worden, die auf vorgängigen Forschungsarbeiten oder empirischen Recherchen beruhen und die als Praxisberichte oder Praxishilfen bezeichnet werden. (BKK 2007; IG METALL 2006; IG METALL 2007)

Personalwirtschaftliche Konzepte können mehrere Zieldimensionen haben. Ihr übergreifendes Ziel ist die Sicherung eines ausreichenden und ausreichend qualifizierten Personalstamms eines Unternehmens mit einer ausgewogenen Altersstruktur auch für die absehbare Zukunft. Für die Grundlagenermittlung und als Planungshilfen werden in der Regel Analyseinstrumente wie Altersstrukturanalyse, Potentialanalysen oder Demographie-Checks eingesetzt, so dass auf der Basis der Ergebnisse rechtzeitig Laufbahn-, Qualifizierungs- und Rekrutierungsstrategien entwickelt werden können; zur Umsetzung werden vor allem Zielvereinbarungen, Qualifizierungsmaßnahmen und Mitarbeitergespräche eingesetzt (BKK 2007). Diese Strategien, die auf die kontinuierliche Verbesserung, Erneuerung und Vervollständigung der personellen Basis der Unternehmen zielen, können durch die Eröffnung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte flankiert werden, die die auf ihren bisherigen Arbeitsplätzen geforderte Leistung nicht mehr erreichen.

Eine leistungsfähige Personalwirtschaft ist für ein Unternehmen allein deswegen von hoher Bedeutung, weil sie einen rationalen Umgang mit der wichtigsten betrieblichen Ressource, der menschlichen Arbeitskraft sicherstellen kann. Empirische Erfahrungen zeigen allerdings, dass bei allen Einzelerfolgen der Spielraum der Personalwirtschaft bei der Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels begrenzt ist (SCHOLZ-FLEISCHMANN 2009). So kann beispielweise eine Strategie, die eine Verbesserung der Altersstruktur durch Neueinstellungen jüngerer Beschäftigter zu erreichen versucht, ungeachtet ihrer positiven Effekte nur eine eingeschränkte Wirkung entfalten. Weder kann sie etwas an den Problemen ändern, die durch den gesundheitlichen Verschleiß älterer Beschäftigter schon entstanden sind, noch an dem bestehenden relativen Überwiegen der Kohorten aus den starken Geburtenjahrgängen. Auch werden dadurch die Probleme nicht beseitigt, die künftig durch den gemeinsamen Eintritt der starken Kohorten der gegenwärtig 40- bis 50-Jährigen ins Rentenalter entstehen werden. Unter diesem Aspekt besteht der Unternehmenssektor vielfach darauf, die Möglichkeiten der Frühverrentung nicht vollständig auszuschließen.

Auch sind die Möglichkeiten aus sachlogischen und objektiven Gründen begrenzt, altersgerechte Arbeitsplätze einzurichten. Zwar kann die tatsächliche Möglichkeit nur in einer Einzelfallanalyse festgestellt werden. Systematisch aber ergibt sich eine Begrenzung auf der einen Seite qualitativ durch die Tatsache, dass es Arbeitsprozesse gibt, bei denen ohne weiteres eine weitere Belastungsreduktion weder durch Übertragung der Arbeitsfunktionen auf technische Hilfsmittel noch durch Reorganisation der Arbeitsabläufe erreicht werden kann. Sie ergibt sich auf der anderen Seite quantitativ dadurch, dass innerhalb des Bereichs ausführender Arbeit die Möglichkeit der Einrichtung von Arbeitsplätzen, deren Anforderungen auch von Beschäftigten mit einer Einschränkung der körperlichen Leistungsfähigkeit erfüllt werden können, zahlenmäßig im Verhältnis zu den Arbeitsplätzen mit höheren körperlichen Belastungen in der Regel

gering ist. Zwar liegen beeindruckende empirische Beispiele für das Gelingen solcher Versetzungsstrategien vor (SCHOLZ-FLEISCHMANN 2009). In Relation zur Gesamtbeschäftigung eines Unternehmens handelt es sich jedoch um Nischen, die das durch den demographischen Wandel entstehende Problem quantitativ nicht lösen können.

Unter dem Aspekt der Übertragbarkeit personalwirtschaftlicher Ansätze auf die Bauwirtschaft ist zunächst zu berücksichtigen, dass Konzepte unternehmerischer Personalwirtschaft in dem oder mit Blick auf den großbetrieblichen Sektor entwickelt worden sind. Dort machen einerseits die räumliche und soziale Entfernung zwischen Leitung und Belegschaft und andererseits das reine Beschäftigungsvolumen eine formalisierte Bearbeitung von Personalvorgängen erforderlich, so dass sich in der Folge zur Sicherung der Organisation und kontinuierlichen Erneuerung des vorhandenen Beschäftigungsvolumens eigenständige organisatorische Einheiten mit hauptamtlich dort Beschäftigten ausdifferenziert haben. Auch legt unter diesen Bedingungen die Pflege und kontinuierliche Erneuerung und Qualitätsverbesserung des Personalbestandes den Einsatz formalisierter Analyse- und Planungsmethoden nahe. In Betrieben, wie sie für die Bauwirtschaft typisch sind, ist die Zahl der Beschäftigten überschaubar und die Entfernung zwischen Leitungsebenen und Belegschaft gering. Informationen über einzelne Personen stehen auch ohne Aktenführung und formale Erhebungsmethoden zur Verfügung. Darüberhinaus ist in solchen Betrieben gerade die im Zusammenhang mit der Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels diskutierte Möglichkeit innerbetrieblicher Versetzung von Beschäftigten mit einer Einschränkung der körperlichen Leistungsfähigkeit schon aufgrund der Betriebsgröße extrem beschränkt.

Es kann zwar durchaus die Meinung vertreten werden, dass auch der kleinbetriebliche Sektor, der in der Bauwirtschaft überwiegt, von der Anwendung personalwirtschaftlicher Methoden im Hinblick auf seine Personalplanung und die Sicherung seiner Humanressourcen und damit auch für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit profitieren könnte. Es liegen jedoch bisher keine Hinweise darauf vor, wie dies für den Inhaber oder die Inhaberin eines kleinen Betriebes unmittelbar erfahrbar gemacht werden kann. Um dies zu erreichen, müssten Konzepte und Methoden der Personalwirtschaft gegenüber dem ohnehin vorhandenen Wissen und den selbstverständlichen Alltagspraktiken in kleinen Betrieben (zum Beispiel prinzipiell tägliche Kommunikation zwischen Chef und Belegschaft) einen zusätzlichen Nutzen bringen. Konzepte und Methoden, die für die Situation eines kleinen Betriebs angepasst sind, liegen bisher jedoch nicht vor. Auch gibt es keine empirisch fundierten Informationen darüber, ob und wenn ja, welchen Bedarf kleine und mittlere Unternehmen an einer Unterstützung ihrer Personalwirtschaft durch formalisierte Methoden haben könnten.

Personalwirtschaftliche Konzepte richten sich direkt auf die Beschäftigten und können und sollten daher auch dort unter enger Einbeziehung der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung durchgeführt werden, wo formale Mitbestimmungsrechte nicht bestehen. Systematisch ermittelte Informationen darüber, in welchem Umfang eine Beteiligung der Beschäftigten bei der Anwendung personalwirtschaftlicher Konzepte zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit stattfindet, liegen allerdings nicht vor.

Für die Umsetzung von Maßnahmen zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft erscheinen die vorhandenen personalwirtschaftlichen Konzepte daher eher als ein Umweg, der noch dazu auf ein Feld führt, auf dem angesichts der geringen Beschäftigungsvolumina die Handlungsmöglichkeiten der kleinen und mittleren Betriebe eng begrenzt sind.

3.1.2 Ein Defizit personalwirtschaftlicher Konzepte

Darüberhinaus fehlt vorhandenen personalwirtschaftlichen Konzepten eine spezifische Differenzierung, die unter dem Aspekt alternsgerechter Arbeitsgestaltung eine erhebliche Bedeutung hat. Auszubildende werden nicht als besondere Zielgruppe behandelt. Damit wird eine Möglichkeit vergeben, die Notwendigkeit des langfristigen Erhalts der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ausdrücklich bereits am Beginn des Arbeitslebens zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Berufsausübung zu machen. Wenn Handlungsvollzüge und Arbeitstechniken von Anfang an gar nicht anders als im Rahmen gesunder und sicherer Arbeit kennengelernt werden, besteht eine größere Aussicht, dass entsprechende Verhaltensweisen nicht nur kennengelernt, sondern auch eingeübt und habitualisiert werden können. So könnten zum Beispiel Auszubildende im Tiefbau bei entsprechender Gestaltung der Ausbildung einen Graben ab einer bestimmten Tiefe gar nicht anders als defizitär und gefährlich erkennen, wenn dieser nicht mit dem entsprechenden Verbau gesichert wäre; schon bei einem flüchtigen Blick würde ihnen auch ohne die Wahrnehmung von Einzelheiten auffallen, dass daran „etwas nicht richtig“ ist.

Zugleich kann im Rahmen von Ausbildung von Anfang an eine Haltung vermittelt werden, die die Eigenverantwortung für die eigene Gesundheit zum selbstverständlichen Bestandteil von Arbeit macht. Es wäre dann Bestandteil der fachlichen und beruflichen Sozialisation junger Fachkräfte, dass zwar der Betrieb eine Verantwortung für gesundes und sicheres Bauen hat, dass aber für ihre eigene Gesundheit zuallererst sie selbst verantwortlich sind.

Aus der Sicht der Bauwirtschaft ist diese Differenzierung der Zielgruppe innerhalb personalwirtschaftlicher Konzepte deswegen von Bedeutung, weil es mit der Lernortkooperation zwischen den drei Lernorten der dualen Ausbildung eine Möglichkeit gibt, Ausbildung für Gutes Bauen und für eine Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre eigene Gesundheit sowohl praxisnah als auch von den Zufälligkeiten eines Betriebs unabhängig zu organisieren. Damit sind besonders gute Bedingungen einer Umsetzung solcher personalwirtschaftlichen Konzepte gegeben.

3.2 Konzepte des Neuzuschnitts von Arbeit für ältere Beschäftigte

Neue Zuschnitte von Arbeit für ältere Beschäftigte mit einem veränderten Leistungsvermögen sind auch in Kleinbetrieben möglich. Ansätze in Kleinbetrieben zu einer derartigen Bewältigung des demographischen Wandels sind in einem Forschungsbericht dargestellt, der aus einer Kooperation der Sozialforschungsstelle Dortmund mit vier Landesverbänden der Innungskrankenkasse (Nordrhein-Westfalen, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein) hervorgegangen ist (GEORG et al. 2005). Dabei handelte es sich nicht um ein umsetzungsorientiertes Verbundpro-

jekt, sondern um eine empirischer Studie über solche Handlungsansätze, die innerhalb der betrachteten Betriebe selbst entstanden sind. In die Untersuchung waren Kleinbetriebe aus dem Malerhandwerk, dem Sanitär-, Heizungs- und Klima-Handwerk, sowie eine Schreinerei, eine Tischlerei, einen Pflastererbetrieb und einen Betrieb des Maschinenbaus einbezogen. Eine solche Auswahl kann insbesondere mit Blick auf das Baugewerbe als durchaus typisch für das Handwerk gelten, auch wenn Betriebe des bauausführenden Bereichs (Hoch- oder Tiefbau) selbst nur in einem Fall vertreten gewesen sind.

Im Mittelpunkt der Darstellung stehen altersgemischte Teams und die Suche nach neuen Einsatzmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter. Die Initiative für diese Maßnahmen war in allen Fällen innerhalb des Betriebs selbst entstanden. Sie entsprang dem Wunsch, ältere Beschäftigte trotz geminderter Leistungsfähigkeit nicht entlassen zu müssen. Zum einen wurden sie als wichtige Träger betrieblichen Erfahrungswissen und betrieblicher Problemlösungskompetenz gesehen. Zum anderen hatte sich in den langen Jahren der Zusammenarbeit ein kleinbetriebstypischer sozialer Zusammenhang zwischen Chef und Mitarbeiter hergestellt (vgl. dazu KOTTHOFF/REINDL 1990, SYBEN 1998), der eine (auch als Vorruhestand kaschierte) Entlassung als Problemlösung von vornherein ausschloss.

Die Bildung altersgemischter Teams ist im wesentlichen damit begründet worden, dass der jüngere Beschäftigte die körperlich schwere Arbeit übernehmen und den älteren entlasten konnte. Diese Argumentation überzeugt – bei aller Würdigung der betriebsinternen Problemlösungskompetenz – allerdings insofern nur teilweise, als mit der neu gefundenen Belastungsverteilung die Gefahr besteht, dass damit gerade keine Anreize zur Minderung von Arbeitsbelastungen der jüngeren Beschäftigten gesetzt werden. Hier handelt es sich also um *altersgerechte*, aber möglicherweise gerade nicht um *alternsgerechte* Arbeitsgestaltung. Die durch Neuzuschnitt von Aufgaben erreichten neuen Beschäftigungsmöglichkeiten erfüllen das Kriterium *altersgerechter* Arbeit. Genannt werden Einsatz in der Kundenbetreuung (die in dem Betrieb vorher vom Chef alleine wahrgenommen worden war), Einsatz in solchen Bereichen, in denen es mehr auf Qualität und Sorgfalt ankam als auf Schnelligkeit und Einsatz in der internen Verwaltung und Organisation des Betriebs. Eine Ergänzung durch *alternsgerechte* Arbeitsgestaltung steht allerdings noch aus.

Veränderungen der Tätigkeitszuschnitte von Beschäftigten sollten grundsätzlich in einer beteiligungsorientierten Weise vorgenommen werden. Bei älteren Beschäftigten und beim Vorhandensein hoher gegenseitiger sozialer Verpflichtungen gibt es auch in kleinen Betrieben dafür gute Voraussetzungen. Abgesehen davon sollten Möglichkeiten zur Steigerung der Beteiligungsorientierung von Arbeits- und Gesundheitsschutz, zum Beispiel bei der Gefährdungsbeurteilung, gerade in kleinen Betrieben systematisch ermittelt und umgesetzt werden.

Dennoch kann insbesondere der Ansatz der Bildung altersgemischter Teams als uneingeschränkt auf die Bauwirtschaft übertragbar angesehen werden. Vor allem die typischen Organisationsformen der Arbeit in der Bauwirtschaft, in der Einzelarbeitsplätze in geringerem Maße vorkommen, als in anderen Wirtschaftszweigen und das Lernen im Prozess der Arbeit einen hohen Stellenwert hat, legen die Übertragung und den Ausbau solcher Ansätze nahe.

3.3 Konzepte der Sensibilisierung und Beratung

Ansätze der Sensibilisierung und Beratung sind darauf gerichtet, eine der betrieblichen Umsetzung von Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gleichsam vorgelagerte intermediäre Unterstützungsstruktur aufzubauen. Mit solchen Ansätzen sollen Strukturen geschaffen werden, aus denen heraus den Unternehmen Beratung und Unterstützung bei der Formulierung und Umsetzung von Strategien demographieorientierter Personalwirtschaft und altersgerechter Arbeitsgestaltung angeboten wird. Dabei lassen sich die Phasen der Sensibilisierung und der konkreten Beratung in der Praxis kaum auseinanderhalten, was in dem Begriff der sensibilisierenden Beratung zum Ausdruck kommt (DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND 2006, S. 4).

3.3.1 Ein Konzept sensibilisierender Beratung

In der professionellen (oder kommerziellen) Beratung sind Sensibilisierungsstrategien in der Regel Bestandteil von Akquisition und Geschäftstätigkeit und daher systematischer Erhebung durch Dritte ebensowenig zugänglich wie die verwendeten konkreten Konzepte und Ansätze der Beratungsleistung. Auch werden Ergebnisse der und Erfahrungen aus der Beratung typischerweise als Zusammenhang von Zielen und pauschal benannten Erfolgen, allerdings ohne die Offenlegung der Vorgehensweisen und Methoden im einzelnen, dargestellt. Allgemein lässt sich daher nur sagen, dass Berater mit analytischen Techniken von Problemanalyse und Datenaufbereitung operieren, wie sie auch in anderen Bereichen, etwa der empirischen Forschung, verwendet werden, sowie mit Formen des Vergleichs von vorgefundenen und angestrebten Zuständen. Ungeachtet dieses Defizits an konkreten Informationen über die Konzepte und Vorgehensweisen der Beratung dürfte eine Beschäftigung von Unternehmen mit dem demographischen Wandel und seinen Folgen in den meisten Fällen entweder mit externer Beratung, oft in der Form von Projekten, verbunden sein. Oder sie dürfte auf die Aktivität von professionellen Personalabteilungen zurückgehen, in denen die gleichen Qualifikationen und Wissensbestände vorhanden sind; das letztere trifft allerdings verständlicherweise nur auf entsprechend große Unternehmen zu.

Ein zugängliches Konzept sensibilisierender Beratung liegt in einem Vorhaben der Deutschen Rentenversicherung Bund vor (KÜHL/STECKER 2009). Ansatz dieses Vorhabens ist es, vorhandene Rentenberater, die bisher Einzelpersonen in Rentenfragen beraten haben, für die Beratung von Betrieben im Hinblick auf eine demographieorientierte Personalwirtschaft zu qualifizieren. Allgemein gesehen findet dieses Vorhaben zwar unter Rahmenbedingungen statt, die für andere Akteure nicht zutreffen. Es lässt sich jedoch von den besonderen institutionellen Voraussetzungen dieses Vorhabens (Vorhandensein eines Netzes von eingeführten und mit institutioneller Autorität versehenen Beratern und Beraterinnen, kein Zwang zur kommerziellen Verwertung der Beratungsleistung) absehen, so dass gerade im Hinblick auf den Qualifizierungsprozess der Berater und Beraterinnen und die Lösung des Zugangsproblems verallgemeinerbare Schlüsse gezogen werden können.

Versteht man unter Sensibilisierung das Wissen um ein Problem und das Bewusstsein von dessen Relevanz für die eigene Situation, dann lässt sich aufgrund der Erfahrungen in diesem Vorhaben sagen, dass die allgemeine öffentliche Diskussion über den

demographischen Wandel und seine Folgen eine grundlegende Sensibilisierung in den Betrieben ganz offensichtlich geleistet hat (KÜHL/STECKER 2009). Der Eindruck mangelnder Aufmerksamkeit im Unternehmenssektor für das Problem des demographischen Wandels dürfte deswegen eher darauf zurückgehen, dass der Sensibilisierung nicht bereits auf breiter Front entsprechende Handlungen gefolgt sind. Die Handlungsabstinenz hat ihre Ursache also möglicherweise weniger in einem Sensibilisierungsdefizit, eine Ursachenanalyse steht allerdings noch aus. So bleibt zu prüfen, ob dafür eher der fehlende aktuelle Problemdruck durch eine gegenwärtig noch ausreichende Altersstruktur der Belegschaften verantwortlich ist, oder fehlende Kenntnis über und Beherrschung von konkreten Konzepten, Methoden und Instrumenten oder aber das Fehlen von Konzepten überhaupt, die ein Betrieb als auf seine je konkrete Situation übertragbar ansieht. Auch ist bisher nicht untersucht, ob – angesichts des Vorhandenseins einer breiten Palette von Konzepten und Instrumenten – die Handlungsabstinenz eine Ursache auch darin hat, dass der Transfer von Konzepten und Methoden im konkreten Fall immer mit einem Aufwand für den jeweiligen Betrieb verbunden ist, der einer Neuentwicklung nicht wesentlich nachsteht; ein Aufwand, den vor allem kleine Betriebe verständlicherweise scheuen, solange es geht. Dazu trägt sicher auch bei, dass nach Erfahrungen aus der Beratung das vorhandene Informationsangebot von den Betrieben als unübersichtlich wahrgenommen wird (LIEBENOW 2009).

Bei dem durch den demographischen Wandel zurückgehenden Arbeitskräfteangebot dürfte allerdings auch in kleinen und mittleren Unternehmen ein zunehmender Problemdruck entstehen; zu beachten ist allerdings, dass dies auf breiter Front erst gegen Ende der zweiten Hälfte des kommenden Jahrzehnts einsetzen wird (INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT UND BERUFSFORSCHUNG 2005). Dies ist gerade für kleine Betriebe ein extrem langer Zeithorizont (vgl. PUTZING 2007b). Allerdings ist in vielen Betrieben das Beschäftigungsvolumen – wenn es nicht immer schon sehr klein war – in den letzten Jahren stark reduziert worden, so dass für Organisationsumstellungen und für die Einrichtung altersgerechter Arbeitsmöglichkeiten bereits heute kein Puffer (mehr) vorhanden ist. Wenn dann der Druck aus dem demographischen Wandel hinzu kommt, kann mit einem Anwachsen des artikulierten Bedarfs an Beratungsleistungen gerechnet werden.

Soweit Betriebe ihre Ziele im Bezug auf die Bewältigung des demographischen Wandels bereits artikuliert haben, lässt sich ein Interesse an einem effektiven Einsatz älterer Beschäftigter, die – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen – sehr oft die Leistungsträger und Träger des betrieblichen Erfahrungswissens sind, an Gesundheitsprävention zur Reduzierung von Arbeitsausfällen und an Hinweisen für die alters- und alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation feststellen (KÜHL/STECKER 2009). Da die Betriebe selbst über die erforderliche Methoden- und Instrumentenkompetenz nicht verfügen, entsteht auch daraus ein Bedarf an einer demographieorientierten Beratung. Allerdings setzt eine derartige Entwicklung in aller Regel voraus, dass die Eigenzeit der Betriebe nicht durch Anforderungen aus der Beratung nach „schnellem Fortschritt“ gestört wird (LIEBENOW 2009).

Eine Stabilisierung der Beratung und die Überführung in ein gemeinsames Umsetzungsprojekt, an dem auch Unternehmen beteiligt sind, gelingt nach den mitgeteilten Erfahrungen vor allem, wenn drei Bedingungen geschaffen werden können, deren Herstellung weit weniger selbstverständlich ist, als ihre Definition. Ein Projekt hat da-

nach gute Voraussetzungen, wenn es von der Unternehmensleitung unterstützt wird, wenn es finanziell ausreichend ausgestattet ist und wenn es eine Kooperation der innerbetrieblichen Akteure gibt. Dies ist nicht zuletzt als eindeutiges Plädoyer für die Beteiligung der Mitarbeiter zu verstehen. Dabei wurde die Auffassung bestätigt, dass eine ausdifferenzierte Personalabteilung und die betriebliche Interessenvertretung die wichtigsten betrieblichen Akteure auf dem Feld der altersgerechten Arbeitsgestaltung sind. Im Kleinbetriebssektor sind allerdings gerade diese beiden Einrichtungen in der Regel nicht vorhanden, so dass an der Problemsicht der dort vorhandenen Akteure angeknüpft werden muss.

Für Beratung als Konzept stellt sich die Frage der Übertragbarkeit auf die Bauwirtschaft als Problem des Zugangs zu der großen Zahl der kleinen und mittleren Betriebe. Im Prinzip ist Beratung in der Bauwirtschaft natürlich genauso üblich, wie in anderen Wirtschaftsbereichen. Allerdings dürfte ihre Verbreitung zahlenmäßig geringer sein, weil die Inanspruchnahme von Beratung üblicherweise eher durch größere Unternehmen erfolgt. Berater haben nicht immer den Zugang zu den Problemen und der Situation von Klein- und Mittelbetrieben, diesen ist vielfach die Denkweise der Berater nicht vertraut. Auch muss Beratung in der Bauwirtschaft nicht nur auf Klein- und Mittelbetriebe ausgerichtet sein, sondern auch die Charakteristika der Bauwirtschaft und die daraus folgende Situation der Bauunternehmen und der Beschäftigten kennen.

Auf die Bauwirtschaft übertragbar sind die von KÜHL und STECKER (2009) mitgeteilten Erfahrungen, in der Branche eingeführte Einrichtungen, die bereits einen Zugang zu den Betrieben haben, in die Beratungsfunktion einzubeziehen und sie dann im erforderlichen Umfang für die Beratungsaufgabe weiterzuqualifizieren.

Beratung richtet sich grundsätzlich zunächst an betriebliche Entscheidungsträger und ist deswegen nicht von vornherein beteiligungsorientiert. In der Durchführung der Beratung ergibt sich dann aber Raum für eine Einbeziehung und Beteiligung der Beschäftigten, die auch konsequent genutzt werden sollten.

3.3.2 Qualifizierung für sensibilisierende Beratung

Die sensibilisierende Beratung setzt eine entsprechende Qualifikation der Berater voraus. Zugänglich ist das Qualifizierungskonzept, das in dem genannten Projekt der Deutschen Rentenversicherung Bund entwickelt worden ist. Es ist grundsätzlich angelegt und eignet sich deshalb auch für eine beispielhafte Darstellung (DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND 2006, S. 10). Es enthält Informationen zu denjenigen Themenkomplexen und eine Einübung in die Kompetenzen, die in einer sensibilisierenden Beratung verknüpft werden müssen:

- demographischer Wandel und seine Auswirkungen auf den nationalen und regionalen Arbeitsmarkt,
- betriebliches Eingliederungsmanagement,
- sozialrechtliche Rahmenbedingungen,
- grundlegende Analyseinstrumente (z. B. Altersstrukturanalyse, Test der Arbeitsfähigkeit (WAI), Impuls-Test) sowie
- Beratungstechniken.

Nach überwiegender Einschätzung der Berater, die an dieser Schulung teilgenommen haben, ist mit dieser Qualifizierung die Vorbereitung auf Ansprache und Beratung der Betriebe in ausreichendem Maße geleistet worden (ebda., S. 12). Da es sich in dem Konzept um einen zweitägigen Kurs handelt, ist der zeitliche Aufwand überschaubar. Eine vollständige Kompetenz und Beherrschung dieser Sachverhalte wird man sinnvollerweise nach einiger Anwendung in der Praxis erwarten, ohne eine solche Praxiserfahrung allerdings auch kaum erreichen können. Für weitergehende Beratung ist eine Vertiefung dieser Themengebiete sowie eine Ergänzung um weitere, spezielle Methoden und Instrumente erforderlich.

3.4 Konzepte der Netzwerkbildung

Die Beratung von Betrieben bei der Bewältigung des demographischen Wandels wird nicht selten mit einem Konzept der Netzwerkbildung verknüpft (DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND 2005). Zur Verstärkung und Stabilisierung der Effekte der Beratung, vor allem zur Sicherung der Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit der Beratung oder in einem Projekt eingeleiteter Maßnahmen, wird die Bildung von – meist regionalen – Netzwerken angeregt oder angestoßen. Dabei sind verschiedene Typen von Netzwerken zu unterscheiden.

Zum einen wird von einem Netzwerk gesprochen, wenn sich interessierte Unternehmen, meistens angeregt durch oder begleitet von Projektbearbeitern oder Beratern, zusammenfinden, um Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam Probleme und Lösungen zu diskutieren. Hier wird auch der Begriff „Poolbildung“ verwendet, etwa wenn Betriebe dazu angeregt werden, gemeinsam Einrichtungen wie etwa einen betriebsärztlichen Dienst zu benutzen. Eine solche Poolbildung ist besonders für kleine Betriebe von Bedeutung.

Ein anderer Typ von Netzwerken entsteht, wenn sich regionale Beratungseinrichtungen (Rentenberater, Krankenkassen, Berufsgenossenschaft, Arbeitsagentur) zu einem Beratungsnetzwerk zusammenschließen. Die Netzwerkbildung bildet dann zunächst die thematische Breite des Beratungsangebots ab. Die Netzwerkbildung kann dann auch genutzt werden, um den Betrieben eine gemeinsame Anlaufstelle für die verschiedenen Beratungstatbestände anbieten zu können. Dies ist besonders für kleine Betriebe von Bedeutung, für die ein diversifiziertes Angebot mit einer größeren Zahl unterschiedlicher Anlaufstellen nicht attraktiv ist.

Schließlich kann am Beispiel des Thüringer Netzwerks Demografie auch die Bildung von Netzwerken beobachtet werden, die sich um berufspolitische Interessen bei der Bewältigung des demographischen Wandels bilden (IWT 2009).

Nach den vorliegenden Erfahrungen sehen sich Netzwerke primär vor das Problem der Koordination gestellt. Ein Netzwerk kommt nach diesen Erfahrungen nur zustande und kann nur eine tragfähige Arbeitsstruktur entwickeln, wenn es eine Einrichtung gibt, die ausreichend Eigenstabilität hat, die sich die Bildung des Netzwerkes selbst zum Ziel setzt und die Zugang sowohl zu potentiellen Zielgruppen als auch zu den anderen zu beteiligenden Einrichtungen hat. Netzwerkbildung hängt also sowohl von organisa-

torischen Voraussetzungen in einer Region als auch von personellen Konstellationen ab (DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND 2007a).

Erfahrungen aus einem weiteren Projekt der Deutsche Rentenversicherung Bund (DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND 2007b) hinsichtlich der Netzwerkbildung gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen zeigen, dass sich aus einer Analyse von Frühverrentungsursachen, Beschäftigungsbedingungen und Beschäftigungsproblemen Maßnahmen zur Sensibilisierung von Entscheidungsträgern in Klein- und Mittelbetrieben für das Thema Demographie entwickeln lassen. Ergebnis war ein Konzept einer regionalen Unterstützungsstruktur für die Umsetzung alters- und alternsgerechten Arbeitens, an der sich die Unternehmen auch beteiligt haben. Die Grundlage bildete die Vermittlung neuer Konzepte der Problemwahrnehmung (zum Beispiel Konzept des Leistungswandels, das auch andere Wertvorstellungen impliziert). Weiterhin wurden Methoden der Vorbereitung von demographieorientierten Maßnahmen (Altersstrukturanalyse, Arbeitsbewältigungscoaching, Gesundheitsworkshops) eingesetzt, ein Leitbild entwickelt und Hilfen für Unternehmen einschließlich eines Bildungs- und Beratungsangebots etabliert (PUTZING 2007b).

Die veröffentlichte Darstellung der Projektergebnisse bewegt sich allerdings auf einer Ebene, auf der konkrete Handlungsschritte, aufgrund derer über die Anwendbarkeit auf die Bauwirtschaft entschieden werden könnte, in den meisten Fällen nicht nachvollziehbar sind. Auch muss die Frage nach der Übertragbarkeit von Ergebnissen auf die Bauwirtschaft angesichts der Branchenzusammensetzung der Unternehmen, die an dem Projekt beteiligt waren (Zeitarbeit, Hotel, Beratung, Projektgesellschaft, Spedition), eher skeptisch beurteilt werden. Von besonderem Interesse ist allerdings das Instrument eines regionalen Kontaktbüros oder einer regionalen Anlauf- und Beratungsstelle, das bei der Bildung und Stabilisierung von Netzwerken mit Erfolg eingesetzt werden kann (PUTZING 2007a).

Außerdem konnten einige Ergebnisse gewonnen werden, die im Hinblick auf die Einbeziehung von Klein- und Mittelbetrieben von Interesse sind (PUTZING 2007b, S. 95ff). Danach gibt es auch in Klein- und Mittelbetrieben Initiativen alters- und alternsgerechter Arbeitsgestaltung, die von den Betrieben selbst allerdings nicht mit dem Problem des demographischen Wandels verknüpft werden. Eine Rolle spielt das auch schon an anderer Stelle beobachtete Verschieben vor allem körperlicher Belastungen von den älteren zu den jüngeren Beschäftigten (vgl. GEORG et al. 2005), das allerdings im Hinblick auf die *alternsgerechte* Arbeitsgestaltung kritisch gesehen werden muss (vgl. Abschnitt 3.2). Für die Zugänge zu Kleinbetrieben und die Bewertung ihres Aktivierungspotentials bedeutsam ist ferner die Beobachtung, dass solche Ansätze oft nicht systematisch entstehen, sondern zufällig, wobei das vorhandene, auch erprobte Instrumentarium von selbst nicht angewendet wird. Auch ist die Neigung begrenzt, externe Anregungen einzuholen. Bei den Betrieben entsteht so jedoch der Eindruck, dass sie das, was notwendig ist, zu gegebener Zeit auch tun, während sie „abstrakt“ hergeleitete und begründete Aktionen als überflüssig ansehen. Dazu passt, dass zwar Reaktionen auf aktuelle Problemlagen getroffen, präventive Strategien jedoch nicht ergriffen werden, sowie, dass eine Handlungsstrategie der kleinen, d. h. überschaubaren Schritte gewählt wird und dass Handlungsansätze auch – besonders bei hoher Arbeitsbelastung – oft instabil sind.

Dies führt zu dem Ansatz zurück, der dem Projekt der Deutschen Rentenversicherung Bund zugrundeliegt und der auch als eine besondere Form eines niederschweligen Beratungsangebots interpretiert werden kann. Die Niederschwelligkeit kann darin gesehen werden, dass die Beratung zur Bewältigung des demographischen Wandels aus einem vertrauten Kontext heraus angeboten wird. Für den Zugang zu den Betrieben ist es dann in erster Linie nicht von Bedeutung, ob der Berater oder die Beraterin über eine besondere Demographie-Expertise verfügt, sondern dass er oder sie dem Betrieb bekannt ist, aus einem ihm vertrauten Handlungs- und Kommunikationszusammenhang kommt und dass ihm nicht von vornherein Praxisferne oder kommerzielles Eigeninteresse unterstellt wird. Die Demographie-Expertise wird dann erst im zweiten Schritt wichtig. Aus dieser Überlegung lässt sich auch das Konzept einer zweistufigen Beratung ableiten.

Die Erfahrungen zur Netzwerkbildung kleiner Betriebe sind auf die Bauwirtschaft in vollem Umfange übertragbar. Auch entspricht das beobachtete Verhalten kleiner Betriebe den auch aus den Bauunternehmen bekannten Situationen. Ein Anknüpfungspunkt für die Netzwerkbildung in der Bauwirtschaft können die informellen Netzwerke sein, die in kleinen regionalen Bereichen vor allem von Handwerkern verschiedener Gewerke gebildet werden, die sich aus der arbeitsteiligen Bearbeitung von Aufträgen kennen und sich auch gegenseitig durch Empfehlung bei der Akquisition neuer Aufträge unterstützen.

Netzwerke sind per se ein Konzept, das auf Beteiligung angelegt ist. In diese Beteiligungsstruktur sollten deswegen auch die Beschäftigten so früh wie möglich einbezogen werden. Wo formale Interessenvertretungen (Betriebsräte) nicht vorhanden sind, sollten Möglichkeiten informeller Repräsentation von Beschäftigten gesucht werden.

Bestehende oder einzurichtende Netzwerke können auch als Anknüpfungspunkte für die Organisation von Branchenkonferenzen zum Thema „Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel“ genutzt werden. Besonders als Auftakt- oder Multiplikatorenveranstaltungen sowie zur Darstellung von Projektergebnissen kann Branchenkonferenzen eine hohe Wirksamkeit eingeräumt werden.

3.5 Gesundheitsbezogene Konzepte

Gesundheitsbezogene Konzepte stützen sich, analog zu den Vorgehensweisen bei den personalwirtschaftlichen Konzepten, auf eine Analyse der vorliegenden Gegebenheiten zur Situation der Gesundheit der Beschäftigten im Unternehmen und zu den darauf einwirkenden Rahmenbedingungen.

Ergebnisse der Anwendung zeigen am Beispiel des Projektes „Unternehmensgewinn durch betriebliche Gesundheitspolitik“ (UBEG), dass dieser Ansatz auch in kleinen Betrieben zu Maßnahmen der Verbesserung der gesundheitlichen Situation führen kann. Zwar sind zusammenfassende Ergebnisse noch nicht zugänglich. Es konnte jedoch am Beispiel des Dachdeckerhandwerks gezeigt werden, dass auch in kleinen Unternehmen auf der Basis einer mit den Betriebsinhabern und den Beschäftigten durchgeführten Analyse der Ursachen arbeitsbedingter Erkrankungen und einer Bewertung des Arbeitsschutzengagements des Betriebs konkrete Maßnahmen der Reduzierung

von Belastungen und Gefährdungen ergriffen werden (WEBER et al. 2005, S. 280). So wurden Aufzüge, Hebebühnen und Kräne zur Unterstützung der Lastenhandhabung angeschafft und es wurde auf Verbesserungen bei der persönlichen Schutzausrüstung der Mitarbeiter geachtet. Allerdings wirft der beschriebene Begleitungsaufwand (ebda.) durch den Einsatz von Analyseverfahren der Arbeits- und Organisationspsychologie, die Begleitung der Betriebe bei der Entwicklung von Lösungs- und Umsetzungsmöglichkeiten und durch ein Coaching die Frage auf, ob und wenn ja, unter welchen Umständen sich solche Ergebnisse auch im „Normalbetrieb“ kleiner Unternehmen herbeiführen und stabilisieren lassen.

Beantwortet man diese Schlüsselfrage für die Bewertung der Umsetzung dieser Ergebnisse im kleinbetrieblichen Bereich der Bauwirtschaft eher skeptisch, dann schließt sich daran als Schlussfolgerung zur Umsetzung in dieser Branche die Frage an, ob eine Begleitung – in welcher Form und in welchem Umfang auch immer – als Dauer Einrichtung etabliert werden muss, um eine wirksame Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleinen und mittleren Betrieben der Bauwirtschaft zu erreichen. Diese Überlegungen ergänzen die Ergebnisinterpretation im Bezug auf den Aufbau von Beratungsangeboten und Netzwerken. Eine Übertragbarkeit könnte sich dann erreichen lassen, wenn Einrichtungen, die bereits jetzt einen Zugang zu den Betrieben haben und die nicht von der wirtschaftlichen Verwertung einer Beratungsleistung abhängig sind, den Betrieben den Zugang zum betrieblichen Gesundheitsmanagement eröffnen können. Erst unter diesen Bedingungen würde die Anwendung von Konzepten und Methoden eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auch in kleinen Betrieben der Bauwirtschaft unabhängig von Projektfinanzierungen etabliert werden können.

Ein weitergehender Ansatz liegt mit dem Konzept „RehaBau“ der Bau-Berufsgenossenschaft Hamburg vor (BG BAU HAMBURG 2007). Dieses Konzept beinhaltet ein Angebot zur Rehabilitation und Vorbeugung von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Es wendet sich an Bauhandwerker im Baugewerbe und aus Berufen mit verwandten Tätigkeiten zwischen 35 und 50 Jahren, die noch nicht akut erkrankt sind, jedoch bereits erhebliche gesundheitliche Beeinträchtigungen aufweisen. Das Programm sieht einen dreiwöchigen Aufenthalt in einer Rehabilitationsklinik vor, während dessen neben einem medizinischen Fitness-Training auch ein Kurs „Ergonomie auf dem Bau“ durchgeführt wird. Dieser beinhaltet Unterweisungen im Heben und Tragen, Einrichtung des Arbeitsplatzes, Arbeitskleidung sowie ergonomisch richtige Auswahl und Gebrauch Werkzeug und eine Anleitung zur Selbstwahrnehmung.

Im Ergebnis wiesen die Teilnehmer auch ein Jahr später geringere Schmerzen auf als vor Beginn der Maßnahme und verfügten über einen besseren allgemeinen Gesundheitszustand. 67 Prozent der Teilnehmer bewerteten die Maßnahme als „sehr gut“ oder „gut“, nur drei Prozent als „schlecht“.

Gesundheitsorientierte Konzepte können ohne die Beteiligung der Beschäftigten überhaupt nicht umgesetzt werden. Ein besonderes Beispiel für eine mitarbeiterorientierter betriebliche Strategie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz findet sich in der Unternehmensgruppe Frauenrath (2003). Es zeigt, dass nicht allein eine formale Mitwirkung erforderlich ist, sondern die Vermittlung des Bewusstseins, dass Beteiligung sich nur auf die Planung und Organisation von Konzepten beziehen kann. Vielmehr ist der Er-

halt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit nur im Wechselspiel zwischen betrieblichen Rahmenbedingungen und Eigenverantwortung jedes einzelnen möglich. Eigenverantwortung ist vor allem dann erforderlich, wenn das Engagement der Beschäftigten von der Seite des Unternehmens bereits unterstützt und gefördert wird.

Nicht unberücksichtigt sollten dabei auch die Gesundheitsinteressen der Inhaber gerade von kleinen Betrieben bleiben. Dieser Personenkreis ist in nicht unerheblichem Maße davon betroffen, dass die Geschäftstätigkeit tatsächlich oder vermeintlich nur durch einen deutlich überdurchschnittlichen Arbeitseinsatz aufrechterhalten werden kann.

3.6 Ansätze einer Bauplanung für sichere und gesunde Arbeit

Während die Verbesserung direkter Maßnahmen von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auf der Baustelle trotz vieler Mängel und Versäumnisse immerhin als Ziel formuliert wird, wird die Bedeutung der Bauplanung für sicheres und gesundes Arbeiten auf der Baustelle bisher so gut wie nicht thematisiert. Es liegen deshalb nur vereinzelt Erfahrungen aus der beruflichen Praxis oder aus Projekten liegen vor. Ein Beispiel stellt das Projekt „Lernbau“ dar (RITTER et al. 2005). Das Vorhaben, zu dem sich Bauunternehmen, Gesundheitsforschung, Gewerbeaufsicht und Bauberufsgenossenschaft aus dem Raum Bremen zusammengeschlossen haben und in das auch große Bauherren einbezogen sind, zielt auf die nachhaltige Schaffung und Vermittlung von ganzheitlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzkonzepten in der Wertschöpfungskette. Bereits im Stadium der Planung wird das ausführende Bauunternehmen einbezogen¹², Sicherheit und Gesundheitsschutz sind Parameter, die bei der Planung berücksichtigt werden. Die Projektkoalition hat sich ein gemeinsames Leitbild gegeben und operiert in einem Netzwerk mit klaren Zuständigkeiten und Ressourcen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Mitarbeiter werden beteiligt und es werden Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Das Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement folgt der Lernspirale aus Diagnose und Analyse, Planung und Durchführung der Intervention und Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse organisiert, an die sich die erneute Analysephase anschließt.

Die ansonsten zu beobachtende Nichtbeachtung der Einbeziehung der Planung in den Arbeits- und Gesundheitsschutz auf der Baustelle steht in krassem Gegensatz zur Bedeutung der Planung der Baudurchführung für sicheres und gesundes Arbeiten auf der Baustelle. Die bauvorbereitende Planung hat nämlich erheblichen Einfluss auf Abläufe und Verfahren in der Bauausführung. Wenn Schutzgerüste, Flucht- und Rettungswege oder Absturzsicherungen in der Planung vorgesehen sind, gibt es in der in der Bauausführung keine Spielräume für das Unterlassen solcher Sicherungsmaßnahmen – außer dem bewussten Verstoß. Das gleiche gilt für Vorrichtungen, die die Belastung reduzieren wie Hebevorrichtungen, den Einsatz von Arbeitsgerüsten, die dem Baufortschritt entsprechend so eingesetzt werden, dass ungesunde Arbeitshaltungen vermieden werden, oder Transportwege, die den Einsatz von Gerät ermöglichen und das manuelle Tragen schwerer Lasten nicht erforderlich machen.

¹² Die Einbeziehung von Bauunternehmen bereits im Stadium der Planung ist aus rechtlichen Gründen allerdings nicht ohne weiteres möglich.

Da positive praktische Beispiele selten sind, wurde für diese Studie ergänzend zu den vorliegenden Informationen eine Defizitanalyse eingeholt, die Ansatzpunkte einer verbesserten Abstimmung zwischen der vorbereitenden Bauplanung und der Bauausführung zur Verbesserung der Sicherheit aufzeigt (GENTHE 2009). Ergebnis dieser Defizitanalyse ist, dass es drei wesentliche Ursachen gibt, die zu einer Vernachlässigung der Voraussetzungen für sicheres und gesundes Arbeit auf der Baustelle führen:

- die einseitige Fixierung auf das Produkt und die einseitige Berücksichtigung der Parameter Kosten und Zeit bei der Planung des Prozesses,
- die mangelnde Qualifikation der Baubeteiligten im Hinblick auf die Zusammenhänge von Planung und Ausführung,
- das Fehlen einer effektiven Rückkoppelungsstruktur zwischen Bauplanung und Bauausführung.

Diese Defizite finden sich in unterschiedlichen Ausprägungen bei den Baubeteiligten Bauherr, Planer und bauausführendem Unternehmen.

Bauherren bewerten die Parameter Fertigstellungstermine und Erstellungskosten in der Regel nur an sichtbaren Produktionsumständen und messbaren Daten. Das gilt für private wie öffentliche Bauherren. Dass die Reduktion von Belastungen und unfallfreies Arbeiten sich positiv auf Ausführungszeiten und Kosten auswirken, entzieht sich der Beobachtung und ist nur durch eine analytische Betrachtung des Bauprozesses ermittelbar. Die Aufwendungen dafür erscheinen folglich nicht als Investition, sondern als – vermeidbare – Kosten des Verbrauchs von Material und Zeit. Sie werden bestenfalls als Risikovorsorge wahrgenommen. Uninformierte Vorstellungen über die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken auf der Baustelle fördern dann das Unterlassen entsprechender Vorsorge. Aus dem Grunde fordern Bauherren in der Regel von den beauftragten Planern auch keine explizite Berücksichtigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (wenn nicht von der Beauftragung von Fachplanern überhaupt abgesehen wird). Gängige Übung ist es dagegen, Arbeiterschwerernisse nicht einzeln auszuweisen, sondern – vorgeblich oder tatsächlich – pauschal zur Berücksichtigung zuzuweisen. In einem solchen Fall existiert auch keine Grundlage für eine Kosten-Nutzen-Analyse der Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen. Außerdem besteht kein Anreiz für die Planer, solche Maßnahmen bei der Planung zu berücksichtigen.

Hinzu kommt, dass bei einer Reihe von Bauherren keine Kenntnisse über die Pflichten als Bauherr vorhanden sind. Auch achten Bauherren in der Regel nicht darauf, dass die von ihnen beauftragten Planer eine saubere Definition der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Baubeteiligten vornehmen. Dadurch kommt es zu Unklarheiten über die Zuständigkeit für einzelne Arbeitsschritte, die sich auch negativ auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz auswirken.

Planer, seien es Architekten oder Fachingenieure, haben in vielen Fällen kein wirkliches Interesse an der Realisierung ihrer Planungen auf der Baustelle; für sie ist der Ablauf mit der Abgabe der Planung beendet. Eigene Erfahrungen in der Bauleitung liegen häufig nicht vor. Die Verantwortung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wird – unter Missachtung der eigenen Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten – einseitig der Baustelle zugerechnet. Unfälle gelten als Naturtatsache oder werden als Schicksal begriffen oder ausschließlich individuellem Fehlverhalten zugerechnet. Die-

se Haltung wird verstärkt durch die Tatsache, dass die Honorarordnung eine sicherheits- und gesundheitsgerechte Planung auch nicht berücksichtigt. In der Folge werden Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf die Auflagen reduziert, die von seiten der Behörden gemacht werden. Nicht zuletzt fehlt es vielfach an einer Qualifizierung der Planer auf dem Stand der Erkenntnis zum Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Bauunternehmen sind zwar die letzten in dieser Kette, machen jedoch ebenfalls den Einfluss, den sie dennoch haben, nicht im möglichen Maße geltend. So werden in aller Regel bei der Auftragserteilung auch erkennbare Defizite der Berücksichtigung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes akzeptiert. Das Gleiche gilt für den fehlenden Vorlauf, der eine eigene Arbeitsvorbereitung, in der auch sichere und gesunde Arbeitsausführung berücksichtigt werden könnte, unmöglich macht oder wenigstens stark erschwert. Vor allem kleine Unternehmen verfügen auch nicht immer über die für eine integrierte Arbeitsvorbereitung erforderliche personelle Ausstattung. Fachkraft für Arbeitssicherheit und – wenn vorhanden – Betriebsarzt werden nicht im Stadium der Planung hinzugezogen, sondern erst anschließend. Eine Weitergabe der für Arbeits- und Gesundheitsschutz wichtigen Informationen an Nachunternehmer erfolgt oft nur lückenhaft.

Auf der Baustelle selbst werden Gefährdungsbeurteilungen nicht oder nur als Erfüllung formaler Vorschriften durchgeführt. Sicherheitsunterweisungen der Beschäftigten gelten als notwendiges Übel. Im Anschluss an das Bauvorhaben wird keine Auswertung der Baustelle im Hinblick auf Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz vorgenommen. Eine Auswertung der Erfahrungen findet im Bauunternehmen meistens nicht statt, vor allem negative Erfahrungen werden ausgeblendet. Bauherr und Planer erhalten überhaupt keine Rückmeldung, aus denen sie für eine Verbesserung von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei künftigen Bauvorhaben lernen könnten. Aus dieser Defizitanalyse lässt sich die Möglichkeit konstruieren, Planer und bauausführende Unternehmen zusammenzuführen, um Ansätze und Vorgehensweisen der schnittstellenübergreifenden Kooperation bei der Herstellung guten Bauens zu entwickeln und zu erproben. Auch die Einbeziehung der Beschäftigten auf der Baustelle gehört in dieses Modell. Eine Beteiligung von Bauherren wäre eine weitere, wichtige Maßnahme. Auch ließen sich Instrumente der Gefährdungsbeurteilung und des betrieblichen Gesundheitsmanagements (zum Beispiel Arbeitsbewältigungsindex oder Impuls-Test) in einen solchen Ansatz integrieren.

Schließlich könnte auch die Nutzung der im Folgenden beschriebenen Leitgedanken und Instrumente von INQA-Bauen eine Bereicherung solcher Ansätze darstellen.

3.7 INQA-Bauen

Die Initiative Neue Qualität des Bauens (INQA-Bauen) hat sich als Thematischer Initiativkreis im Rahmen der Neuen Initiative Qualität der Arbeit gebildet. Das Konzept von INQA-Bauen ist in Leitgedanken formuliert. (INQA-Bauen 2006a) Sie beruhen auf der Überzeugung, dass Qualität des Bauens als Oberbegriff geeignet ist, Produktqualität, Nutzungsqualität und Qualität der Arbeit zusammenzuführen. Rationelle Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung sind die Schlüsselfaktoren, die diese Ziele erreichbar ma-

chen. Die Förderung der Humanressourcen flankiert diese Maßnahmen, macht rationale Arbeitsorganisation überhaupt erst möglich und steigert die Produktivität und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

INQA-Bauen bietet drei Instrumente an, die den am Bau beteiligten, insbesondere den Unternehmen helfen sollen, eine rationale Organisation des Unternehmens und des Bauprozesses zu entwickeln: CASA-Bauen, KOMKO-Bauen und Check-Bauen. Mit diesen Instrumenten steht Bauherren, Planern und Bauunternehmen ein vollständiges, abgestimmtes Instrumentarium rationeller Organisation und Planung zur Verfügung. Dabei ist CASA-Bauen auf die Organisationsstruktur von Unternehmen (Betrieb) und Baustelle ausgerichtet, KOMKO-Bauen bietet Bauunternehmen, aber auch Planern und Projektsteuerern Unterstützung für Kommunikation und Kooperation aller am Bau Beteiligten und Check-Bauen erläutert Bauherren und späteren Nutzern Vorteile und Lösungen qualitätsgerechter Planung und Bauausführung, gibt Anleitung zur Risikoeinschätzung und Unterstützung bei der Prüfung der Wirtschaftlichkeit. Es soll damit Bauqualität und Nachfrage fördern. Die Unterlagen aller drei Instrumente stehen über das Internet kostenlos zur Verfügung. Mit Hilfe von CASA-Bauen kann ein Bauunternehmen zunächst seine Organisation prüfen und in Selbsteinschätzung Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren. Zur Unterstützung stehen Seminar- und Beratungsangebote zur Verfügung. Es existieren sowohl ein bundesweites als auch regionale Netzwerke, in denen sich Bauherren, Bauplaner, ausführende Bauunternehmen, Verbände, Institutionen und Berater zusammengeschlossen haben, um die Anwendung von CASA-Bauen zu fördern. In einer Selbsterklärung auf Grundlage von CASA-Bauen kann ohne aufwendige Zertifizierung eine Aufnahme in eine Liste von CASA-Bauen-Betrieben und auf die Plattform www.gute-bauunternehmen.de erfolgen.

Die explizite Darstellung von CASA-Bauen hebt die Beseitigung von Schwachstellen im Bauablauf, Verbesserungsmöglichkeiten in den Arbeitsabläufen und bessere Nutzung vorhandener Ressourcen hervor (INQA 2007, S. 113). Dem Ansatz von CASA-Bauen liegt aber die weit umfassendere Auffassung zugrunde, dass professionelle Planung und rationale und transparente Organisation betrieblicher Abläufe sowohl die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens verbessern, als auch die Qualität des Produkts und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Gutes Bauen wird also als Folge durchdachter und rationeller Organisation gesehen. Zugleich wird vom Einsatz professioneller Planungsmethoden auch eine Beseitigung von Gefahrenquellen und Belastungen erwartet, die auf den Baustellen durch die Verbindung von unzureichender Arbeitsvorbereitung und unangebrachter Improvisation sowie durch Nachlässigkeit und infolge der Auffassung entstehen, durch das Umgehen von Regeln sach- und fachgerechter und damit implizit auch sicherheitsorientierter Arbeitsausführung Produktivitätsgewinne erzielen zu können.

Darüberhinaus erfordert CASA-Bauen auch einen sorgsamen Umgang mit der Resource Personal sowie eine entsprechende Qualifizierung der Beschäftigten. CASA-Bauen enthält damit einen Anreiz zu einer demographieorientierten betrieblichen Personalwirtschaft und zu einer alternsgerechten Arbeitsgestaltung. Das Instrument enthält in einzelnen Punkten bereits Verweise auf Elemente einer Personalwirtschaft, (z. B. Weiterbildung, Jahresgespräche), sieht allerdings bislang keine strategischen Ansätze einer Personalwirtschaft vor, wie etwa die Förderung von Karrieren oder langfristiger Aufbau von Personal für bestimmte Aufgaben.

Um sowohl die Anwendbarkeit für unterschiedliche Betriebe und betriebliche Situationen sicherzustellen als auch einem mechanischen Abarbeiten von Vorschriften und Normen durch Anwender vorzubeugen, ist CASA-Bauen als offenes Analyse-Instrument konstruiert. Das Instrument enthält Fragen und gibt Impulse für Selbstanalyse und eigene Bewertung sowie Anleitung für Handlungsschritte, überlässt die Erarbeitung der konkreten Antworten und Vorgehensweisen aber den jeweiligen betrieblichen Akteuren. Dadurch bleibt dem Betrieb prinzipiell die Möglichkeit erhalten, einen Handlungsschritt aufgrund seiner individuellen Problemsicht auch gar nicht vollziehen zu müssen, wenn er dies in der konkreten Situation nicht für angebracht hält. Trotz der einleuchtenden Vorteile und einer hohen Nachfrage nach dem kostenlosen Analyse-Instrument ist der Umfang der Beteiligung von Bauunternehmen an CASA-Bauen noch nicht sichtbar. Eine Analyse der Verbreitung von CASA-Bauen unter Bauunternehmen liegt bisher nicht vor. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich um ein noch junges Instrument handelt.

Mit der Entwicklung der Instrumente von CASA-Bauen ist zunächst ein erster Schritt getan, um Bauunternehmen bei einer rationellen und qualitätsorientierten Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung zu unterstützen. Für den zweiten Schritt steht eine Beratungsstruktur zur Verfügung. Den verschiedenen CASA-Netzwerken gehören bislang etwa 150 Organisationen an, die die Unterstützungsstruktur für die Bauunternehmen bilden. Damit von dort aus eine systematische Begleitung und Unterstützung vor allem kleiner und mittlerer Unternehmen erfolgen kann, ist ein neues Instrument erforderlich, das auf die spezifischen Probleme, Problemsichten und Handlungsvoraussetzungen dieses Unternehmenstyps zugeschnitten ist und das bisher fehlt. Für eine weitere Verbreitung wären zudem Anlaufstellen im Umfeld der Bauunternehmen hilfreich, die den Zugang räumlich und sozial erleichtern.

Eine weitere in diesem Zusammenhang erwähnenswerte Praxishilfe ist die Broschüre „Bauleitung ohne Stress“ (BAuA 2006), die auch mit den Instrumente von INQA-Bauen verbreitet wird. Diese Veröffentlichung ist insofern bemerkenswert, als es sich dabei um einen der seltenen Fälle handelt, in dem Führungskräfte direkte Adressaten einer Anleitung zur besseren und gelasseneren Organisation ihrer Arbeit gemacht werden. Zum anderen weist die Tatsache, dass die Technischen Berufe im Vergleich am häufigsten über auch subjektiv empfundene Belastung durch starken Termin- und Leistungsdruck klagen (BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES 2006, S. 32), auf die Notwendigkeit eines solchen Informationsangebotes hin.

4. Erkenntnisse aus der Anwendung von Instrumenten für Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im demographischen Wandel und ihre Bewertung aus der Sicht der Anwendbarkeit in der Bauwirtschaft

Zur Umsetzung von Konzepten und Ansätzen demographieorientierter Arbeitsgestaltung werden Methoden und Instrumente verwendet, die auf die Analyse von Handlungsvoraussetzungen, die Gestaltung von Arbeit oder die Schaffung von Rahmenbedingungen gerichtet sind. Ergebnisse aus der Anwendung solcher Instrumente sollen im Hinblick auf eine Bewertung ihrer Anwendbarkeit in der Bauwirtschaft diskutiert werden. Dabei werden Argumente, die bereits bei der Bewertung der Konzepte angeführt wurden, hier nicht noch einmal angeführt, sondern auf Kapitel 3. verwiesen.

4.1 Analyseinstrumente

Instrumente zur Analyse von Handlungsvoraussetzungen in Unternehmen beziehen sich zum einen auf die Altersstruktur, zum anderen auf die Voraussetzungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Außerdem kann die Gefährdungsbeurteilung in diese Kategorie eingeordnet werden. Die Argumente zur Notwendigkeit der Mitarbeiterbeteiligung sind bei der Diskussion personalwirtschaftlicher und gesundheitsorientierter Konzepte diskutiert worden und werden hier nicht wiederholt.

Altersstrukturanalysen gehören in verschiedenen Formen zum Standardrepertoire demographieorientierter Arbeitsgestaltung (als Beispiel BKK 2007, S. 15-27). Bei der Ausgestaltung und Anwendung der Instrumente ist zwar das Bemühen erkennbar, den Aufwand der Anwendung möglichst gering zu halten; der zeitliche Aufwand für die Verwendung wird denn auch als gering eingeschätzt (PETER/CONRADS 2007, S. 179). Dennoch lässt sich ein Grundproblem solcher formalen Instrumente nicht übersehen, das die Anwendung im Kleinbetrieblichen Sektor behindert, und das hier angesichts der Betriebsgrößenstruktur der Bauwirtschaft von Interesse ist. Es wurde bereits bei der Darstellung der personalwirtschaftlichen Ansätze darauf hingewiesen, dass Methoden und Instrumente der Personalwirtschaft unter Bedingungen entwickelt worden sind, in denen eine Formalisierung der Beschaffung und Verwaltung von Informationen über die Beschäftigten eines Betriebs nicht nur wegen des Umfangs der Belegschaften, sondern vor allem schon wegen der Distanz zwischen den Beschäftigten und den Personalverwaltungen unabdingbar ist. Der zusätzliche Nutzen eines schriftlichen Erhebungsbogens zur Altersstruktur ist dagegen in einem Unternehmen nicht erkennbar, in dem der Chef auch ohne formale Analyse weiß, wie alt seine Beschäftigten sind und wann er einen Nachfolger für den demnächst ausscheidenden Polier heranziehen muss.

Es ist daher kein Urteil über die Qualität der Instrumente der Altersstrukturanalyse, wenn die Frage nach dem zusätzlichen Nutzen für Kleinbetriebe derzeit nicht positiv beantwortet werden kann. Das Gleiche gilt auch für Instrumente, die nicht auf die Erhebung der Altersstruktur, sondern auf die Bewertung personalwirtschaftlicher Maß-

nahmen im Ganzen und zum daraus folgenden Handlungsbedarf gerichtet sind. (vgl. BKK 2007, S. 23-26) Pointiert gesagt enthalten sie Informationen, die Inhaber von Kleinbetrieben entweder aufgrund des täglichen Umgangs mit der Belegschaft bereits haben oder nicht benötigen.

Allerdings können diese Instrumente für Berater, die eine Zusammenarbeit mit einem Betrieb aufnehmen wollen, wichtige Informationen liefern, die ihnen eine erste Kenntnis der Situation des Betriebs ermöglichen und als Grundlage ihrer Arbeit dienen können. Eine Verwendung durch Inhaber oder Beschäftigte kleiner Betrieb selbst aber sollte nicht vorausgesetzt werden.

Anders sind Instrumente zur Analyse des Gesundheitszustandes und der Arbeitsfähigkeit zu beurteilen: Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme (AMS) (BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN 2002), Arbeitsbewältigungsindex (auch Work Ability Index – WAI) (BKK 2007; HASSELHORN/FREUDE 2007, BUNDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ UND ARBEITSMEDIZIN 2008), Impuls-Test (BUNDESARBEITSKAMMER ÖSTERREICH et al. 2007a) oder der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (PRÜMPER et al. 1995) sowie die Checklisten aus dem Projekt amadeus. Auch das umfassende, zwar aus einer Umsetzungserfahrung entstandene, aber noch nicht empirisch erprobte und unter dem Begriff „Haus der Arbeitsfähigkeit“ von PETER und CONRADS (2007) vorgestellte Konzept kann in diese Reihe gestellt werden. Diese Instrumente wenden sich direkt an den einzelnen Beschäftigten bzw. die einzelne Beschäftigte. Ihre Anwendung bringt Ergebnisse über den persönlichen Gesundheitszustand oder die individuelle Belastung im Arbeitsprozess zutage. Da der Bezugspunkt der Ergebnisse die Gesundheit bzw. die Belastung des einzelnen bzw. der einzelnen Beschäftigten ist und nicht die Anforderungen des Betriebs, ist die Relevanz der Resultate unabhängig von Betriebsgröße und konkreten Umständen der Tätigkeitsausübung.

Auch wird die Anwendbarkeit dieser Instrumente aufgrund vorhandener Erfahrungen als einfach bewertet. Der Aufwand für die Beschaffung der Instrumente des Impuls-Tests und der Vermittlung der Information an die Beschäftigten wird als „mittelschwer“, Durchführung und Auswertung werden als „einfach“ bis „relativ einfach“ bezeichnet (PETER/CONRADS 2007, S. 179). Der Arbeitsbewältigungsindex dagegen nimmt nach der gleichen Erfahrung insbesondere dann deutlich mehr Zeit ein (bis zu einer Stunde), wenn er mit einem Coaching-Gespräch verbunden wird; dann ist auch der Einsatz geschulter Vertrauenspersonen oder externer Berater erforderlich. Zwar ist der Aufwand für die individuelle Auswertung gering, die Gesamtauswertung muss aber extern erfolgen (ebda.).

Insgesamt können diese Instrumente dennoch als ohne Einschränkung für die Bauwirtschaft, auch in kleinen und mittleren Betrieben anwendbar betrachtet werden. Allerdings dürfte eine isolierte Anwendung wenig Sinn haben, weil die Ergebnisse – abgesehen von individuellen Verhaltensänderungen, die jedoch nicht systematisch gestaltet werden können – dann vermutlich nicht in Handlungsstrategien umgesetzt werden. Es ist daher in jedem Fall zur Umsetzbarkeit die Einbindung in einen strukturierten Handlungszusammenhang erforderlich, in dem gleichzeitig die Verbindung zu längerfristigen Verhaltensstrategien hergestellt wird. Von besonderer Relevanz für die altersgerechte Arbeitsgestaltung ist dabei die Einbeziehung auch jüngerer Beschäf-

tigter und Auszubildender, die auf diese Weise frühzeitig Verhaltensweisen lernen können, die die Erhaltung der Arbeitskraft für das gesamte Arbeitsleben auch zu einem individuellen Ziel machen.

Die Gefährdungsbeurteilung unterscheidet sich in zwei Hinsichten von den bisher behandelten Instrumenten. Zum einen ist sie nach Anpassung des deutschen Rechts an die EU-Arbeitsschutzstandards in § 5 Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben. Es steht also nicht im Belieben der Unternehmen und hängt auch weder vom Grad der Problemerkennntnis noch von der Betriebsgröße ab, ob eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden muss. Die Gefährdungsbeurteilung sieht eine Gefahrenermittlung an allen Arbeitsplätzen, die Beratung durch Betriebsarzt und Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Aufstellung eines Maßnahmenkatalogs zur Beseitigung erkannter Gefahren, eine Wirksamkeitskontrolle und eine Dokumentation der Resultate vor. Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungs- und Initiativrecht. Dem Konzept unterliegt ein präventiver Ansatz, d. h. Gefahrenquellen müssen vorausschauend festgestellt werden.

Der zweite Unterschied zu den hier bisher diskutierten Methoden liegt darin, dass zur Gefährdungsbeurteilung verschiedene Instrumente eingesetzt werden können. SATZER (2006) hat das sogenannte Start-Verfahren entwickelt, das auf dem Einsatz eines einfach konstruierten Frageleitfadens beruht, so dass die Ergebnisse in einer allgemeinverständlichen Form dargestellt werden können. Ergänzend soll eine Fremdbeurteilung der Arbeitsplätze durch externe Arbeitsschutzexperten oder betriebliche Fachleute durchgeführt werden. Dabei können wiederum Instrumente wie Beobachtung, Checklisten und Interviews eingesetzt werden. Abschließend sollen die Ergebnisse in einem Soll-Ist-Vergleich bewertet werden.

Eine Untersuchung der IG Metall in Baden-Württemberg hat ergeben, dass in etwas mehr als einem Viertel der befragten Betriebe trotz der gesetzlichen Verpflichtung keine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde (IG METALL BADEN-WÜRTTEMBERG 2006, S. 18). Bei den Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten betrug die Quote derer, die noch keine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt haben, knapp 50 Prozent. Eine Aufgliederung nach Betriebsgrößen unterhalb dieser Schwelle wurde nicht ausgewiesen. Auch ist keine Rücklaufquote mitgeteilt, so dass eine Bewertung der dargestellten Quote von Unternehmen ohne Gefährdungsbeurteilung nicht vorgenommen werden kann.

Zwar sollte davon ausgegangen werden, dass durchgeführte Gefährdungsbeurteilungen zur Beseitigung von Gefahrenquellen geführt haben, es sind jedoch systematisch ermittelte Ergebnisse zu den Wirkungen durchgeführter Gefährdungsbeurteilungen bisher nicht bekannt.

Daten über die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen in der Bauwirtschaft liegen nicht vor. Das von SATZER entwickelte Start-Verfahren ist auch von Kleinbetrieben umsetzbar, zumal hier der Schritt der tabellarischen Darstellung von Ergebnissen unter Umständen zugunsten einer einfachen qualitativen Beschreibung von Gefährdungen an einzelnen Arbeitsplätzen unterbleiben kann. Angesichts der vielfach sehr kurzfristig orientierten Strategien von Kleinbetrieben (vgl. PUTZING 2007b, S. 195ff) und des Fehlens von Betriebsräten in diese Betriebsgröße (SYBEN 1998), könnten sich ein externer Anstoß und externe Unterstützung als hilfreich erweisen. Auch könn-

te die Integration der Gefährdungsbeurteilung in ein Netzwerkkonzept die Bedingungen der Umsetzung verbessern. Auch eine Kombination mit dem Ansatz von INQA-Bauen bietet sich an.

4.2 Gestaltungsinstrumente

Als Gestaltungsinstrumente können Maßnahmen der Reorganisation von Arbeit, der Leistungsregulierung, der Laufbahngestaltung und der betrieblichen Gesundheitspolitik und Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bezeichnet werden. Auch die betriebliche Gestaltung von Arbeit und Gesundheit sollte Gegenstand der Beteiligung der Beschäftigten sein; diese Notwendigkeit ist bereits oben dargestellt worden.

Aus dem Maßnahmenkatalog der Reorganisation von Arbeit oder der Arbeitsgestaltung wurden im Zusammenhang mit den oben betrachteten Konzepten die Neuzuschneide von Arbeitsaufgaben für ältere Beschäftigte diskutiert; eine Wiederholung ist deshalb entbehrlich. Über Maßnahmen von Leistungsregulierung wird üblicherweise im Zusammenhang der Arbeitszeitpolitik berichtet (IG METALL 2007, S. 53f). Dabei werden unterschiedliche Formen von Freizeit verwendet, um die Belastungen aus dem Arbeitsprozess auszugleichen: zusätzliche Urlaubstage, obligatorischer Freizeitausgleich für Mehrarbeit, Arbeitspausen und längere Ausgleichszeiten aus Arbeitszeitkonten. Kennzeichnend für diese Maßnahmen ist, dass der Arbeitsprozess selbst unberührt bleibt. Die in diesem Sinne weitestgehenden der beschriebenen Maßnahmen sind eine regelmäßige kurze Produktionsunterbrechung in der Fließfertigung und die Möglichkeit für Führungskräfte, sich ohne Einkommensverlust von den Leitungsaufgaben entbinden zu lassen.

Prinzipiell sind solche Maßnahmen auf die Bauwirtschaft übertragbar. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass die geschilderten Beispiele in Großunternehmen mit starken Betriebsräten im Organisationsbereich der Industriegewerkschaft Metall aufzufinden waren. Es gibt wenig Grund zu der Annahme, dass Maßnahmen der Leistungsregulierung oder deutlicher: Leistungsbeschränkung ohne weiteres auf die kleinbetrieblich strukturierte Bauwirtschaft übertragbar sind; nicht zuletzt, weil solche Maßnahmen *ceteris paribus* mit einem Einkommensverlust für die Beschäftigten verbunden wären. Es ist daher nicht zu sehen, von welcher Seite ein Interesse an derartigen Maßnahmen artikuliert werden sollte.

Maßnahmen der Laufbahngestaltung bestehen in beruflicher Karriereplanung, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen sowie Qualifizierungsangeboten (vgl. BKK 2007, S. 45-48 und 51-55): Solche Maßnahmen werden – wenn auch längst nicht im wünschenswerten Umfang – an vielen Stellen in den Unternehmen in allen Branchen durchgeführt. Dies gilt auch für Bauunternehmen, so dass es missverständlich wäre, in diesem Zusammenhang von Übertragbarkeit zu sprechen.

Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bestehen in der direkten Einwirkung auf die Gesunderhaltung; als Beispiele können Angebote wie Gesundheitschecks, Gesundheitsarbeitskreise, Sportangebote, Rückenschule und vergleichbare Maßnahmen, nicht zuletzt auch im Bereich der Ernährungsberatung an-

gesehen werden. Für die Durchführung von betrieblichen Gesundheitsworkshops wird darauf hingewiesen, dass, wenn für diese Arbeitsform eine Mindestteilnahme von sechs bis acht Personen vorausgesetzt wird, im kleinbetrieblichen Bereich jeweils regelmäßig ein ganzer Betrieb lahmgelegt wird (PETER/CONRADS 2007, S. 178). Wenn ein solcher Teilnahmeumfang gewünscht wird, bieten sich daher nur Termine außerhalb der Produktionszeit an. Eine Gesamtlösung für ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das Analyse, Auswertung und Gestaltung integriert und die erforderlichen Materialien und Instrumente enthält, ist der BGM_navigator, den das Institut für gesundheitliche Prävention anbietet (IFGP 2009). Da dieses Konzept Teil des über den Markt angebotenen Leistungsspektrums des Instituts ist, werden Ergebnisse der Anwendung nicht in einer nachvollziehbaren Weise mitgeteilt.

Von großer Relevanz für die Bauwirtschaft ist ein Programm „Heben und Tragen für Auszubildende“ (IG METALL 2007, S. 50). Ein solches Programm kann ungeachtet seiner Herkunft aus der stationären Großindustrie ohne Einschränkungen auch von Bauunternehmen angewendet werden. Allerdings ist auch hier mit der Feststellung der Umsetzbarkeit noch nicht die Erwartung verbunden, dass ein solches Programm auch tatsächlich ohne weiteres umgesetzt wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Auszubildenden selbst in Fehleinschätzung der langfristigen Folgen von Belastungen den Sinn einer solchen Maßnahme nicht einsehen und diese nicht aktiv einfordern, und wenn erfahrene Beschäftigte nicht als Vorbilder fungieren. Es wird daher angeraten, ein solches Programm in den Kontext der Ausbildung selbst einzubinden.

4.3 Instrumente zur Schaffung von Rahmenbedingungen

Als Maßnahmen zur Schaffung von Rahmenbedingungen können die Instrumente der Beratung, von Sensibilisierungsstrategien und Netzwerkbildung angesehen werden. Auf den grundsätzlichen Beteiligungscharakter von Netzwerkbildung und die Bedeutung der Einbeziehung der Beschäftigten wurde oben hingewiesen.

Im Rahmen von Beratung kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz, die jedoch wegen ihrer Einbindung in das Beratungsgeschäft in der Regel nicht systematisch ermittelbar sind. Sensibilisierungsstrategien beruhen auf Argumentationsfähigkeit aus Sachkenntnis, der Fähigkeit, Analyseinstrumente anzuwenden sowie auf der Verfügung über Zugänge. Soweit die Kenntnis von Zugangsstrategien zum Erfahrungswissen von Beratern gehört, ist die Zugänglichkeit der Information ebenfalls beschränkt. Von Bedeutung ist daher das oben referierte Projekt der Deutschen Rentenversicherung Bund, weil hier Erfahrungen mit dem Einsatz von Beratern und Beraterinnen vorliegen, die zwar anfangs noch nicht über eine Befassung mit dem Thema des demographischen Wandels verfügt haben, dafür aber einen Zugang zu den Betrieben haben.

Dieser Ansatz ist insofern auf die Bauwirtschaft übertragbar, als hier mit den überbetrieblichen Bildungseinrichtungen eine Organisationsebene vorhanden ist, die zwar nicht aufgrund institutioneller Autorität, wohl aber aufgrund langjähriger Arbeitsbeziehungen über einen regelmäßigen Zugang zu Ausbildungsbetrieben der Branche verfügt. Die Übertragbarkeit kann dann realisiert werden, wenn analog zum Vorgehen der Deutschen Rentenversicherung Bund eine Zusatzqualifizierung erfolgt, die die in den

Bildungszentren beschäftigten Ausbilder mit dem Maß an Sachwissen zum Thema des demographischen Wandels versieht, das erforderlich ist, um die Betriebe in einem ersten Schritt für dieses Thema aufzuschließen. In weiteren Schritten kann dann eine eigenständige Befassung der Betriebe mit dem Thema des demographischen Wandels oder die Formulierung eines selbstinduzierten, weitergehenden Beratungsbedarfs erfolgen.

Für Netzwerkbildung sind Instrumente vor allem zur Initiierung und Stabilisierung des Zusammenschlusses erforderlich. Nach den vorliegenden Erfahrungen sind dazu entweder Organisationen erforderlich, die sowohl ein Eigeninteresse am Bestehen und an der Arbeitsfähigkeit des Netzwerkes haben, als auch über Bereitschaft und Möglichkeit verfügen, die entsprechenden Ressourcen für den für die Netzwerkbildung erforderlichen Einsatz zu mobilisieren. Oder es muss Personen geben, die unabhängig von organisatorischen Voraussetzungen aus einer intrinsischen Motivation heraus diese Arbeit leisten. Auch wenn in geförderten Projekten die Risiken von Personenabhängigkeit kaum in Erscheinung treten dürften, muss eine personenabhängige Netzwerkbildung immer als prekär und anfällig eingestuft werden. Es ist daher darauf zu achten, dass Netzwerk- oder Poolmanager organisatorisch so angebunden sind, dass die Stabilität dieser zentralen Funktion in einem Netzwerk sichergestellt ist.

Grundsätzlich ist der Netzwerkansatz schon deshalb auf die Bauwirtschaft übertragbar, weil er in seiner Grundstruktur der arbeitsteiligen Kooperation entspricht, die für die Abwicklung von Bauvorhaben charakteristisch ist. Er kann deshalb genutzt werden, um die Netzwerke aufzubauen und zu stabilisieren, die für die erfolgreiche Befassung von kleinen und mittleren Bauunternehmen mit dem Thema des demographischen Wandels erforderlich sind.

5. Europäische Initiativen und Gute Beispiele der Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft

Ergänzend sollen hier Erfahrungen der europäischen Ebene, Positionen der Europäischen Sozialpartner, sowie Best-Practice-Beispiele aus anderen ausgewählten Ländern Europas in die Machbarkeitsstudie einbezogen werden.

Mit der Europäischen Beschäftigungspolitik hat die Europäische Kommission im Rahmen der Lissabon-Strategie für mehr und bessere Jobs eine Reihe spezifischer Maßnahmen für die Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in allen Sektoren und auch speziell in der Bauwirtschaft in Europa initiiert.

Bereits die neue Gemeinschaftsstrategie für Arbeitsschutz und Gesundheit 2002-2006 hatte den Aspekt eines integrierten Ansatzes von Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Qualität der Arbeit befördert und zudem die Kluft zwischen bestehenden Gesetzen und Vorschriften einerseits und der tatsächlichen Praxis andererseits aufgezeigt. Die auf der Evaluation der Ergebnisse aufbauenden Ziele der Gemeinschaftsstrategie 2007 – 2012 stellen zudem die Förderung der Umsetzung in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in den Vordergrund sowie Verhaltensänderungen der Beschäftigten und der Arbeitgeber, um Ansätze für Verbesserungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auch anzuwenden (EU-KOMMISSION 2007).

Die Sozialpartner der Bauwirtschaft auf europäischer Ebene, die Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter (EFBH) und der Verband der Europäischen Bauwirtschaft (FIEC), haben im Rahmen des Europäischen Sozialen Dialoges eine Arbeitsgruppe „Arbeitsschutz und Gesundheit“ eingerichtet. Sie gehen gemeinsam vor bei Aktionen für die Verbesserung der betrieblichen Sicherheit und des Gesundheitsschutzes auf den Baustellen.

Im Rahmen des Europäischen Sozialen Dialoges wurde ein „Leitfaden guter Praktiken im Bereich der Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Koordination“ erarbeitet, auch vor dem Hintergrund der sogenannten „Rahmenrichtlinie“¹³ und der „Baustellen-Richtlinie“¹⁴ unter Mitarbeit der Société Européenne de la Construction, le Management et l'Expertise de Projets (SEFMPE) (EFBH/FIEC/SEFMPE 2003).

Hierin werden dargestellt:

1. Rahmenbedingung der Unfallprävention und Ergebnisse des Europäischen Sozialen Dialoges
2. Leitfaden guter Praktiken im Bereich der Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Koordination im Bausektor

¹³ Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit.

¹⁴ Richtlinie 92/57/EWG des Rates vom 24. Juni 1992 über die auf zeitlich begrenzten oder ortsveränderlichen Baustellen anzuwendenden Mindestvorschriften für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz.

3. Anwendungen mit Blick auf das Baustellengeschehen

In einer Gemeinsamen Stellungnahme (EFBH/FIEC 2005) erklären die Sozialpartner ihr langfristiges Engagement zugunsten junger Menschen und vereinbaren, durch ihre Mitgliedsverbände entsprechende Initiativen umzusetzen. Eine gemeinsame Initiative ist die Förderung der Tutorsysteme in der Bauwirtschaft, die das Ziel hat, die Betreuung junger Menschen und ihre Bindung an den Sektor zu verbessern. Praxisbezogen, zur Verwendung in den Baubetrieben, werden in einer Broschüre Tutoresysteme beschrieben. Ansätze und Instrumente berücksichtigen dabei die Umsetzung durch Arbeitgeber, Tutoren und die Jugendlichen. Beispiele guter Praktiken werden aus Frankreich, Italien, Belgien, Großbritannien und Deutschland dargestellt (FIEC/EFBH 2003).

Die Sozialpartner erklärten bereits im November 2004 anlässlich eines europäischen Gipfels für Sicherheit am Bau, organisiert von der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (EU-OSHA) ihr Vorhaben, eine Reihe von gemeinsamen Maßnahmen zu starten. Inzwischen haben die Sozialpartner Schritte unternommen zur Umsetzung der „Erklärung von Bilbao“. Dabei geht es zum einen um die Unterstützung des Aufbaus einer Gesundheits- und Sicherheitskultur in KMU durch einen europäischen Leitfadens, der sowohl Grundsätze als auch Schritte für die Umsetzung enthalten soll. Zum anderen wird die Möglichkeit geprüft werden, ob für existierende Systeme des Nachweises von Kompetenzen im Bereich von Gesundheitsschutz und Sicherheit (G&S) ein Verfahren der gegenseitigen Anerkennung erarbeitet werden kann. Dabei handelt es sich um individuelle G&S-Karten, die zunehmend von den wichtigsten Branchenorganisationen, von Arbeitgebern, Kunden und staatlichen Stellen verlangt werden. G&S-Karten dienen dem Nachweis, dass Sicherheitssysteme für Gesundheitsschutz und Sicherheit befolgt werden. Im Zusammenhang mit diesem Vorhaben wird auch eine vergleichende Untersuchung der nationalen Systeme für Sicherheit und Gesundheitsschutz unternommen werden.

Außerdem ist beabsichtigt, ein Europäisches System für bauchemische Produkte zu entwickeln. Und die FIEC wird im Rahmen der neuen Kampagne der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) zum Thema „Risikobewertung“ (2008-2009) zur Förderung eines integrierten Risikomanagementkonzeptes beitragen (FIEC 2008).

Die Europäischen Sozialpartner unterstützen die thematischen Sensibilisierungskampagnen, die die EU-OSHA seit 2000 europaweit durchführt. Die Kampagne 2004 „Sicheres Bauen“ war ausschließlich dem Bausektor gewidmet und hat eine Reihe guter Praktiken aus verschiedenen Ländern in den Mittelpunkt gestellt und dokumentiert (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK 2004). Im Rahmen der EU-OSHA Kampagne 2008-2009 zur Verbesserung der Anwendung von Gefährdungsbeurteilungen werden praktische Lösungen prämiert, wie z. B. auch die rechnergestützte Gefährdungsbeurteilung („GBU online“) der Maler und Lackierer, Köln. Der Schwerpunkt aktueller Aktivitäten wird auf die Umsetzung guter Ansätze in den Betrieben gelegt.

Gute Beispiele aus der Praxis für die Praxis

Für eine Auswahl von Guten Beispielen werden im folgenden Ziele, Instrumente und Beteiligte dargestellt. Ausgewählt wurden Beispiele, die Lösungen für Problemlagen und Bedarfe der Bauwirtschaft darstellen, deren Anwendung in KMU machbar erscheint, die das allgemeine Baugewerbe und die Baustellenarbeit betreffen und die mitarbeiterzentrierte Ansätze haben.

1. Grundausbildung in Sicherheit und Gesundheitsschutz am Bau und Nachweis individueller Kompetenzen im Bereich Arbeitsschutz und Gesundheit der Baubeschäftigten (Niederlande)

In den Niederlanden ist der Nachweis über eine Grundausbildung im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz für sämtliche Personen verpflichtend, die auf der Baustelle tätig werden. Daher gibt es dort eine obligatorische Grundausbildung für sämtliche Baubeschäftigten. Der Nachweis über die Grundausbildung erfolgt mit VCA-1 (Veiligheid Checklist Annamees). Die Finanzierung der Grundausbildung wird durch den „Schooling Fonds“ gewährleistet, der aus einer Umlage der Betriebe finanziert wird. Die Zertifizierung ist für längstens drei Jahre gültig und der Beschäftigte ist für die jeweiligen Erneuerungen mitverantwortlich (www.vca.nl).

- **Ziel:** Auftraggeber und Bauunternehmen versichern sich der individuellen Kompetenzen der Beschäftigten auf der Baustelle auf dem Gebiet der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Die Beschäftigten werden für die Gefährdungen und die zu ergreifenden persönlichen und allgemeinen Schutzmaßnahmen sensibilisiert.
- **Ansatz:** Bauarbeiter erwerben Kompetenzen im Bereich Sicherheit auf der Baustelle und weisen diese Kompetenzen mit einem Sicherheitspass nach. Ihre Mitverantwortung für die eigene Sicherheit wird erkennbar.
- **Instrument:** Um das Ziel zu erreichen, findet eine Grundausbildung für Arbeitssicherheit statt, die unabhängig von den sonstigen Qualifizierungen ist.
- **Bewertung:** Bei einem obligatorischen Nachweis der Kompetenzen wird sichergestellt, dass alle Personen auf der Baustelle über aktuelle Kenntnisse verfügen, auch angelernte Kräfte, Self-employed und temporär beschäftigte Arbeitskräfte aus dem Ausland. Mit einem Verfallsdatum des Zertifikats wird lebenslanges Lernen befördert. Die Grundausbildung im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz kann auch eine Heranführung potentieller Auszubildender an eine Ausbildung in einem Bauberuf leisten, wenn die Ausbildungsreife noch nicht vollständig erkennbar ist, und damit die Rekrutierungschancen der Unternehmen und die Beschäftigungschancen junger Menschen erhöhen.

2. Construction Skills Certification Scheme (CSCS) Qualifikationsausweis – Arbeitsschutz und Gesundheit am Bau (Vereinigtes Königreich)

Im Vereinigten Königreich existiert unter der Bezeichnung Construction Skills Certification Scheme (CSCS) eine Karte mit dem Nachweis verschiedener Qualifikationsniveaus, deren Erwerb immer einen Test zum Nachweis von Kompetenzen im Bereich

Arbeits- und Gesundheitsschutz voraussetzt. Bescheinigungen über diese Kompetenzen sind zeitlich befristet (ein, drei oder fünf Jahre). Dieses System wird als ein Element der Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme von Bauunternehmen und Auftraggebern wie Wohnungsbaugesellschaften, Unternehmen aus dem Bereich Facility Management und von Regierungsorganisationen angesehen, die die Karte bei der Auftragsvergabe voraussetzen. Der Test kann in vier Niveaus vom Arbeiter bis zum Baustellenmanagement absolviert werden, er hat jeweils einen unterschiedlichem Umfang (www.cscs.uk.com).

- **Ziel:** Ziel der Einführung der CSCS-Karte ist es, sicherzustellen, dass die Bauausführenden Regeln und Bestimmungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beachten, und zwar ausnahmslos einschließlich der gering qualifizierte Arbeiter und der Self-employed. Es herrscht die Auffassung, dass dadurch zugleich alle am Bauprozess Beteiligten zu einer Steigerung der Qualität am Bau beitragen. Auftraggeber erhalten durch die CSCS-Karte die Möglichkeit, bei Auftragsvergabe auf Betriebe einzuwirken, zertifizierte Bauarbeiter einzusetzen. Damit ist ein Imagegewinn für Auftraggeber und Betriebe verbunden.
- **Ansatz:** Bauarbeiter dokumentieren in einem Testverfahren Grundkenntnisse im Arbeits- und Gesundheitsschutz insbesondere als Voraussetzung für die Zertifizierung von Fachkompetenzen. Sie sind jeweils auf dem neuesten Stand der Technik, da sie nach einem, drei oder spätestens fünf Jahren einen Wiederholungstest absolvieren müssen. Auf dem unteren Niveau der Sicherheitskarte handelt es sich um eine sehr niederschwellige Einstiegsqualifikation.
- **Instrument:** Die Vorbereitung auf den Test kann durch Selbststudium erfolgen, es bieten aber auch Gewerkschaften und große Bauunternehmen Vorbereitungsmaßnahmen an. Die Tests erfolgen überwiegend in Ausbildungszentren. Die Kosten sind sehr niedrig.
- **Bewertung:** Dieses Beispiel zeigt, dass auch bei nicht gesetzlich vorgeschriebener Zertifizierung eine Wirkung erzielt werden kann. Seit Beginn der Einführung der CSCS-Karte im Jahre 1995 sind bis heute sind 1.374.641 Karten ausgestellt worden (Stand 20. Januar 2009). Die Verbreitung beschleunigt sich.

3. „Silent Book“ – Ein Bildleitfaden zur Förderung des Gesundheits- und Sicherheitsbewusstseins (Schweden)

NCC, ein schwedischer Bau-Konzern, der viele Bereiche der Wertschöpfungskette Planen und Bauen unter seinem Dach vereinigt und der über ein wirksames Sicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement verfügt, betreibt eine kontinuierliche Verbesserung dieses Systems. Eine Optimierung der Risikovorbeugung durch Information der Mitarbeiter macht allerdings erfahrungsgemäß die Verfügbarkeit einfach verständlichen Informationsmaterials erforderlich. Solches Material fehlte bis vor kurzem. Diese Leerstelle wurde durch bildgestützte Informationen ausgeglichen. Es wurde der Cartoon-Held „Trygge“ geschaffen, der richtige und falsche Verhaltensweisen veranschaulicht. Diese Figur wird in allen Bereichen um Sicherheit und Gesundheitsschutz verwendet, so auch in Schulungsmaterialien (vgl. EU-OSHA 2004).

- **Ziel:** Das Unternehmen zielt damit auf eine Unterstützung der Maßnahmen von Weiterbildung und Unterrichtung in Sicherheits- und Gesundheitsschutzfragen. Es soll die Motivation verstärkt werden, den Arbeitsschutz auf der Baustelle zu thematisieren und richtiges Verhalten (z. B. Körperhaltung beim Arbeiten) im Bauprozess zu fördern.
- **Ansatz:** Verbreitung von richtigem Sicherheitsverhalten durch Informationen, die von den Bauleuten auch angenommen werden.
- **Instrument:** Es werden auf der Baustelle bildgestützte Informationen eingesetzt, die besonders häufige Arbeitsunfälle und deren Hergang dokumentieren.
- **Bewertung:** Die bei NCC erarbeiteten Materialien können auf Baustellen jeder Größe eingesetzt werden, also auch von kleinen und mittleren Betrieben. Dieser Typ von Informationen würde eine Bereicherung der Schulungs- und Ausbildungsmaterialien für Gesundheit und Sicherheit bedeuten, und die Motivation von Jugendlichen erhöhen, sich mit diesem Thema zu befassen.

4. Tutorship

In mehreren Ländern Europas gibt es Tutorship-Systeme nach jeweils nationalen Bedingungen. Sie beziehen sich alle auf das Ausbildungssystem. In Frankreich ist das Tutorship-System sowohl für die schulische als auch für die betriebliche Grundausbildung obligatorisch, es wird aber nicht verbreitet umgesetzt. Die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben des Tutors wurden bisher überwiegend von Ausbildern wahrgenommen, die jedoch häufig nicht die zusätzlich erforderliche Zeit aufbringen konnten. Die Tarifvertragsparteien der Bauwirtschaft haben daher 2003 vereinbart, die Anwendung des Systems in den Unternehmen zu unterstützen. Dazu wird ein Vertrag (contrat-jeune en entreprise) zwischen dem Unternehmen, dem Jugendlichen und einem Tutor-Coach geschlossen. Tutor-Coaches werden von den Unternehmen ernannt und erhalten eine zusätzliche Ausbildung. Sie beziehen aus dem Ausbildungsfonds eine Anerkennungsprämie. Die Tutor-Coaches begleiten die Jugendlichen während ihrer gesamten Ausbildungszeit, auch beim Lernen im Bauprozess (EFBH/FIEC 2003).

- **Ziel:** Die Unternehmen wollen mit dieser Maßnahme ihre Möglichkeiten erhöhen, Jugendliche für eine Ausbildung zu gewinnen. Gleichzeitig soll die Kommunikation im Unternehmen verbessert und die Anerkennung der Unternehmenskultur durch die Jugendlichen befördert werden.
- **Ansatz:** Dauerhafte Eingliederung der Jugendlichen in die Unternehmen der Bauwirtschaft, da die jungen Leute häufig nach der Ausbildung oder nach wenigen Berufsjahren den Sektor wieder verlassen.
- **Instrument:** Zur Durchführung der Maßnahme werden Tutoren ausgebildet. Ihre Leistungen in der Arbeit mit den Jugendlichen werden besonders anerkannt. Es wird eine Vereinbarung über das Tutorship zwischen dem Unternehmen, dem Jugendlichen und dem Tutor geschlossen.

- **Bewertung:** Mit diesen Instrumenten kann bei den Auszubildenden auf eine Verbesserung der Einhaltung von Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Bauprozess hingewirkt werden. Das Tutorship sollten erfahrene ältere Beschäftigte übernehmen, um eine Entlastung im Arbeitsprozess zu ermöglichen und sie gleichzeitig mit neuen sinnvollen Aufgaben zu betrauen. Das erscheint machbar, wenn das Tutorship auf den Bereich Arbeitsschutz und Gesundheit fokussiert wird und wenn die Begleitung alle Lernorte einbezieht. Gleichzeitig werden die Älteren durch ihre Vorbildfunktion selbst mehr Aufmerksamkeit auf Gutes Bauen richten.

5. Integration von Planen und Bauen und Aufwertung der Beteiligung aller Baubeschäftigter in das Sicherheitsmanagementsystem (Dänemark)

In Dänemark ist ein Modell erprobt worden, bei dem im Rahmen der Einbeziehung aller am Bau Beteiligten einschließlich des Bauherren in das Sicherheitsmanagement einer Baustelle in besonderer Weise die Beschäftigten beteiligt worden sind. Ein Mitglied des Steuerungskreises, der für das Sicherheitsmanagement auf der Baustelle und für die Verbindung der Sicherheitsziele zu den anderen Zielen der Produktion (Qualität, Produktivität) gebildet worden war, wurde zum „Botschafter“ ernannt und hatte die Aufgabe erhalten, regelmäßig mit den Beschäftigten in der unmittelbaren Bauproduktion zu sprechen. In wöchentlichen Rundgängen befragte er die Arbeiter nach Erfahrungen aus ihrer Arbeit und ermittelte positive und problematische Punkte, die er an den Steuerungskreis zurückmeldete, wo sie behandelt wurden. Auf diese Weise wurde ein ständiges feedback von Informationen zur Überprüfung und Verbesserung der Sicherheit auf der Baustelle gewährleistet.

- **Ziel:** Vermittlung der Botschaft an die Bauarbeiter, dass sie in die Gestaltung und permanente Verbesserung des Sicherheitsgeschehens auf der Baustelle einbezogen sind, damit Verhaltensänderungen der Beschäftigten und Reduzierung der Unfälle.
- **Ansatz:** Besondere Hervorhebung des offiziellen Charakters der Einbeziehung der Beschäftigten durch den formalen Status und die Bezeichnung des „Botschafters“.
- **Instrument:** Formalisierung des Kontaktes und der Informationsgewinnung über den Sicherheitsstand und über Verbesserungsmöglichkeiten.
- **Bewertung:** Das Beispiel stammt zwar von einer Großbaustelle, das Prinzip ist jedoch auch auf weniger große Baustellen übertragbar. Durch die Formalisierung der Rolle des „Botschafters“ wird eine Anerkennung auch der Rolle der Bauarbeiter im Sicherheitsgeschehen und ihres Wissens über die Sicherheitssituation erreicht und sie werden zur Beteiligung angeregt. Durch die Einbeziehung des Poliers und der Fachkraft für Arbeitssicherheit könnte das Beispiel weiterentwickelt werden.

Diese Guten Beispiele werden gemeinsam mit den Resultaten der Analyse und Bewertung von Konzepten und Instrumenten bei der Entwicklung von Vorschlägen für modellhafte Konzepte zur Umsetzung zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft berücksichtigt.

6. Vorschläge für Modellvorhaben und Betriebsprojekte

Aus dem im Branchenbild ermittelten Bedarf und den vorhandenen Konzepten, Instrumenten sowie den Guten Beispielen werden Vorschläge für Ansatzpunkte möglicher künftiger Modellvorhaben und Betriebsprojekte entwickelt. Orientierungspunkt dieser Vorschläge ist das Konzept des Guten Bauens. Es werden aber auch Nahziele angestrebt: ältere Beschäftigte direkt in Beschäftigung zu halten und jüngeren Beschäftigten einen Anreiz zu geben, die Branche nicht zu verlassen. Indirekt werden sich diese Vorschläge auch auf das Unfall- und Belastungsgeschehen auswirken, denn nur wenn die Beschäftigten eine spürbare Verbesserung ihrer Situation erfahren und die Aussicht als begründet ansehen, dass die Arbeit am Bau eine Perspektive für das gesamte Arbeitsleben sein kann, werden sie an der Beschäftigung in der Bauwirtschaft festhalten und ihren Bauberuf anderen Alternativen vorziehen. In den Vorschlägen wird nicht auf Instrumente hingewiesen. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Instrumente vorhanden sind und angepasst, aber nicht neu entwickelt werden müssen.

Angesichts der Tatsache, dass in bisherigen Projekten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vor allem Unternehmen aus dem Bereich des Malerhandwerks und des Sanitär-, Heizungs- und Klimahandwerks einbezogen worden sind, wird vorgeschlagen, im neuen Modellprogramm besonders auf die Einbeziehung von Unternehmen aus dem Hoch- und Tiefbau zu achten.

6.1 Ansatzpunkte

6.1.1 Nahtstellen von Planen und Bauen schaffen

Ziel dieses Lösungsweges ist es, die Schnittstellen in der Wertschöpfungskette Planen und Bauen zu überwinden und Kooperation aller Baubeteiligten bei der Integration von Gutem Bauen in den Bauprozess umzusetzen. Besonderes Augenmerk soll darauf gelegt werden, dass die Bauplanung an sicherem und gesundem Bauen orientiert ist und dass eine ständige Rückkoppelung zwischen Planung, Bauleitung und Bauausführung über Erreichtes und noch zu Leistendes erfolgt.

Dazu sollen Arbeits- und Lernprozesse sowohl im Sinne des Lernens in der Arbeit im Rahmen konkreter Bauvorhaben organisiert werden als auch in praxisbezogenen, gemeinsamen Lernprozessen außerhalb konkreter Projekte. Durch die Beteiligung der Interessenvertretungen der Architekten und Ingenieure, soll deren Einbeziehung gesichert und für die Verbreitung der Ergebnisse gesorgt werden.

Eine besondere Rolle haben die Poliere, die direkt an der Schnittstelle von Planung und Ausführung tätig sind. Damit sie diese Rolle effektiver wahrnehmen können, soll ihr Kompetenzprofil in Richtung auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz weiterentwickelt werden. Weiterbildung soll für Architekten und Fachplaner sowie für Fach- und Führungskräfte bauausführender Unternehmen einschließlich der Poliere stattfinden. Daran sollen auch Bildungseinrichtungen der Bauwirtschaft und Hochschulen beteiligt werden. Ein Erfahrungsaustausch von Polieren zum Thema Gutes Bauen soll ermög-

licht werden.

6.1.2 Nachhaltigkeit von Aktivitäten für Gutes Bauen stärken mit lokalen Netzwerken

Ziel dieses Lösungsweges ist es, lokale Netzwerke zu schaffen, um bereits vorhandene Aktivitäten von kleinen und mittleren Betrieben der Bauwirtschaft zu einer demographieorientierten Personalwirtschaft zu stabilisieren und die Beteiligung weiterer Betriebe anzuregen. Damit soll die Entwicklung der beteiligten kleinen und mittleren Unternehmen auf dem Weg zu Gutem Bauen auf lokaler Ebene nachhaltig gesichert werden. Lokale Netzwerke können entwickelt werden, wenn lokale Anlauf- und Verbindungsstellen die Bündelung der Nachfrage nach Beratung und die Weiterleitung in bestehende regionale Beratungsnetzwerke übernehmen. Auf diese Weise können ein Zugang geschaffen und Lösungswege niederschwellig angeboten und damit attraktiv gemacht werden. Das Angebot soll vor allem der Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen in solchen Regionen dienen, in denen der demographische Wandel bereits spürbar ist.

Im Rahmen dieses Lösungsweges sollen bereits bestehende Netzwerke und bestehende Ansätze und Instrumente genutzt werden. Dabei sollen die lokalen Akteure zusammenarbeiten, die einen Beitrag zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit leisten können.

6.1.3 Eigenverantwortung sensibilisieren für ein gesundes Arbeitsleben

Um das Ziel dieses Lösungsweges zu erreichen, sollen zwei Ansatzpunkte gewählt werden, die einander ergänzen. Im Mittelpunkt stehen direkt an die einzelnen Personen gerichtete Maßnahmen. Flankierend sollen Rahmenbedingungen verbessert werden, die Eigenverantwortung unterstützen und belohnen. Um Eigenverantwortung für ein gesundes Arbeitsleben zu sensibilisieren, Gutes Bauen einzuüben und seine Prinzipien zu verinnerlichen („Wertschätzung von Technikeinsatz für sicheres und gesundes Bauen statt Kraftmeierei“), soll Gutes Bauen bereits in Berufsvorbereitung und Ausbildung zum Thema werden. Dazu sollen vorhandene Zugangswege und Materialien sowie das didaktische Konzept der Handlungsorientierung genutzt und in der Lernortkooperation der drei Lernorte der dualen Ausbildung dauerhaft etabliert werden. Die inhaltlichen Vorgehensweisen sollen auch für die Berufsorientierung adaptiert werden, um Schülern die Attraktivität von Bauarbeit als Perspektive für ein ganzes Arbeitsleben zu demonstrieren.

Zugleich sollen Formen der sichtbaren Anerkennung für die erfolgreiche Teilnahme und den damit verbundenen Erwerb von Kompetenzen entwickelt und erprobt werden. Ergänzend soll das Konzept eines Wettbewerbes „Gutes Bauen“ zur Erhöhung der Attraktivität von Einführung und Beteiligung an den Lerneinheiten entwickelt und in das Konzept „Deutschlands beste Arbeitgeber in der Bauwirtschaft“ eingebunden werden.

Bei dieser Lösung sollen alle lokalen Akteure, die zur Ausbildung für Gutes Bauen direkt oder indirekt einen Beitrag leisten können, zusammenarbeiten, also Unternehmen verschiedener Größe, Bildungszentren, Berufsschulen und bei der Berufsorientierung allgemeinbildende Schulen sowie Hersteller, die Berufsgenossenschaften und Forschung und Entwicklung.

Zur Qualifizierung von Ausbildern in Unternehmen (Meister, Poliere, ausbildende Fachkräfte), Ausbildern in Bildungszentren und Berufsschullehrern für Gutes Bauen soll ein Weiterbildungsangebot eingerichtet werden. Begleitend soll ein Handbuch „Ausbilder für Gutes Bauen“ entwickelt werden. Es sollen weiterhin Hinweise gegeben werden, wie die gegenwärtige Ausbildungseignung erweitert werden muss, um die Befähigung zur Vermittlung von Gutem Bauen integrieren zu können.

Zur Unterstützung der Akteure soll ein Kompetenzzentrum für Gutes Bauen erreicht werden, dafür soll ein Anforderungsprofil erarbeitet werden. Dabei soll auch aufgezeigt werden, welche Dienstleistungen für die Bauunternehmen und die Beschäftigten der Bauwirtschaft Kompetenzzentren erbringen können.

6.1.4 Tutorensystem errichten

Ziel dieses Lösungsweges ist es, Erfahrungswissen älterer Beschäftigter auf dem Feld des Guten Bauens an Jüngere weiterzugeben. Dazu soll an die Form der altersgemischten Teams angeknüpft, diese aber mit einem neuen, aus den europäischen Erfahrungen über Tutorensysteme gewonnen Inhalten gefüllt werden. Es sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie ältere Beschäftigte als Tutoren Vorbildfunktion auf der Baustelle übernehmen können, um Auszubildende dabei anzuleiten, erlernte gute Praktiken von gesundem Bauen zu habitualisieren. Die Älteren sollen aber nicht aus dem Produktionsprozess ausscheiden, so dass die Weitergabe der Erfahrungen über sicheres und gesundes Bauen nicht zu einer aufgesetzten Aktion, sondern zu einem integralen Bestandteil der Bauausführung wird.

Für die Durchführung sollen Ausbildungsbetriebe unterschiedlicher Größe mit einem Bedarf an der Betreuung und besonderen Anleitung ihrer Auszubildenden für gesundes Bauen sowie mit für die Rolle als Tutor geeigneten älteren Fach- und Führungskräften ausfindig gemacht werden. Es sollen Formen der Feststellung der Kompetenz der künftigen Tutoren, ihrer Qualifizierung zu Tutoren und für die Weitergabe von Erfahrungswissen an Junge dargestellt und erprobt werden. Außerdem sollen Vorschläge erarbeitet werden, wie eine Anerkennung der neuen Aufgaben durch Auszeichnung sichtbar gemacht werden kann. Es soll ein Erfahrungsaustausch der Tutoren aus verschiedenen Betrieben organisiert werden. In den Unternehmen, in denen das Tutorenmodell praktiziert wird, soll durch Einbeziehung aller Mitarbeiter der Aspekt der Unternehmenskultur einbezogen werden. Auch soll festgestellt werden, ob sich das Tutorensystem als Unterstützung von Unternehmen bei der Rekrutierung Jugendlicher erweist.

Bei der Entwicklung von Tutorensystemen sollen Inhaber bzw. Personalverantwortliche von Ausbildungsbetrieben, Betriebsräte, Auszubildende und Beschäftigte, Bildungszentren, Arbeitsmedizinischer Dienst, Versicherungsträger, Forschung und Entwicklung und Beratung zusammenarbeiten.

Die Vorhabensvorschläge werden außerhalb dieses Berichts in detaillierten Tabellen ausgeführt.

6.2 Offene Fragen

Auch bei einer Studie zu Umsetzung und Machbarkeit von Betriebsprojekten treten Fragen von erheblicher Bedeutung auf, zu denen gegenwärtig kein ausreichender Kenntnisstand existiert. Die wichtigsten dieser Fragen sollen hier kurz dargestellt werden.

- Die Bauwirtschaft erleidet seit Jahren einen stetigen Verlust an jungen Fachkräften, die die Branche verlassen und in der Regel nicht zurückzugewinnen sind. Das bedeutet einen Verlust an Investitionen in Humankapital, aber auch eine Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Nicht zuletzt verbirgt sich dahinter in vielen Fällen das Scheitern einer Lebensplanung. Der genaue Umfang und die Gründe für diese Abwanderung, insbesondere für deren Massivität, sind ebensowenig bekannt wie die Gründe für das so gut wie vollständige Fehlen einer Rückkehrbereitschaft. Es würde die Bemühungen um die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit daher entscheidend stärken, wenn diese Umstände näher aufgeklärt werden könnten.
- Unbekannt sind auch die Berufsvorstellungen, die Jugendliche dazu bewegen oder davon abhalten, eine Berufsausbildung in der Bauwirtschaft zu beginnen. Entscheidungen über Rekrutierungsstrategien, Werbung für die Bauberufe oder über ein Arbeitsplatzangebot, das die Branche im demographischen Wandel attraktiv machen könnte, können sich angesichts dieser Tatsache nur auf Vermutungen stützen, die eher auf Erfahrungen aus der Vergangenheit beruhen und deren Realitätsgehalt unter den Bedingungen des 21. Jahrhunderts zweifelhaft ist. Es wäre daher dringend erforderlich, die Gründe für eine Berufswahl für oder gegen Bauberufe aus der Perspektive der Jugendlichen selbst zu erkunden.
- Mit dem Konzept von INQA-Bauen und den in diesem Rahmen entwickelten Instrumenten liegt ein attraktives Angebot zum Guten und erfolgreichen Bauen und für ein attraktives Arbeitsplatzangebot vor. Gemessen daran ist die bekannte Nutzung gering; auch ist nicht bekannt, wieviele der Besucher des Internet-Angebots die Instrumente tatsächlich nutzen und welche Resultate dabei erzielt werden. Es würde die Bemühungen um die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft entscheidend stärken, wenn diese Wissenslücke geschlossen werden könnte.

Darüberhinaus liegt mit der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung seit neuerem ein Datenbestand vor, auf dessen Basis eine große Zahl von Fragestellungen bearbeitet werden könnte, die sich speziell aus dem Interesse am Erhalt und der Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft ergeben. Es sollte eine Möglichkeit vorgesehen werden, dass solche Fragestellungen im Zusammenhang des Modellprogramms formuliert und bearbeitet werden können.

7. Zusammenfassung

Die Bauwirtschaft wird im demographischen Wandel vor erheblichen Herausforderungen stehen. Die Branche braucht qualifizierte Fachkräfte. Die Arbeitsbedingungen am Bau sind derzeit jedoch vielfach stark belastend und gefahren geneigt. Ein hoher Anteil an Mehrarbeit und eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeiten über das Jahr verhindern, dass bei der Arbeitszeitplanung auf die familiären und privaten Interessen der Beschäftigten Rücksicht genommen werden kann. Ein überdurchschnittlicher Termin- und Leistungsdruck sowie häufiges Arbeiten bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit sind Belastungsfaktoren, die zu hohen Unfall-, Erkrankungs- und Ausfallraten führen.

Der Anteil Älterer in der Bauwirtschaft ist deutlich unterdurchschnittlich und Beschäftigte aus Bauberufen glauben weit häufiger als der Durchschnitt der Beschäftigten, dass sie ihre Tätigkeit nicht bis zum Rentenalter ausüben können. Vor diesem Hintergrund müssen Arbeitsbedingungen, Arbeitsqualität und Arbeitssicherheit verbessert werden, damit die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und gefördert, die ungünstige Position der Bauwirtschaft im Wettbewerb um motivierte und leistungsfähige Arbeitskräfte geändert und der Fachkräftebedarf der Branche gedeckt werden können.

In dieser Machbarkeitsstudie wurden deshalb auf der Basis einer Analyse von Charakteristika und Situation der Bauwirtschaft die Möglichkeit des Transfers vorhandener Erkenntnisse und Erfahrungen über arbeitsbedingte Beeinträchtigungen und Gefährdungen sowie von Konzepten und Ansätzen zum Erhalt und zur Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit auf die Bauwirtschaft geprüft und Wege aufgezeigt, wie mögliche zukünftige Modellvorhaben und Betriebsprojekte sinnvoll strukturiert und organisiert werden können.

Zieldimension Gutes Bauen für ein Leitbild Bauwirtschaft und Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten für die eigene Gesundheit

Zieldimension aller Ansätze zum Erhalt und zur Förderung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft muss das Konzept des „Guten Bauens“ sein. Gutes Bauen ist interessante und anspruchsvolle Arbeit, die Kompetenzen fordert und fördert, Sicherheit und Gesundheit nicht gefährdet und die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ein Arbeitsleben lang erhält. Gutes Bauen stellt somit eine Konkretisierung der Ziele des Leitbildes Bauwirtschaft dar.

Um Gutes Bauen zu realisieren, müssen – ohne dass dadurch die Verantwortung der Inhaber der Betriebe berührt wird – zuallererst das Interesse und der Anspruch der Beschäftigten an Gutem Bauen artikulierbar gemacht werden. Ohne dass die Beschäftigten selbst darauf bestehen, dass Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass ihre langfristige Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erhalten bleibt, wird es nachhaltige Verbesserungen der Situation nicht geben können. Dann aber wird die Sicherung des Fachkräftebedarfs der Bauwirtschaft im demographischen Wandel gefährdet sein und ein Fachkräftemangel bereits in den nächsten Jahren spürbar werden. Es besteht also vor allem ein erheblicher Bedarf an einer Zunahme der Eigenverantwortung der Be-

schäftigten in der Bauwirtschaft für ihre eigene Gesundheit. Vorschläge für Modellvorhaben und Betriebsprojekte sollten daher primär an der Eigenverantwortung der Beschäftigten in der Bauwirtschaft ansetzen. Gutes Bauen muss dabei zum Leitmotiv und in die Interessenstruktur der Beschäftigten selbst transferierbar gemacht werden.

Damit die Beschäftigten ihr Interesse am Guten Bauen und am Erhalt ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit artikulieren können, muss der in der Bauwirtschaft gängigen Auffassung entgegengewirkt werden, Bauproduktion sei naturnotwendig mit hohen körperlichen Belastungen, erschwerenden Arbeitsbedingungen und Gefahren für Sicherheit und Gesundheit verbunden. Nicht Muskelkraft und körperliche Widerstandsfähigkeit dürfen die primären Leitbilder der Baubeschäftigten sein, sondern die intelligente Anwendung von Organisation und Technik. Es besteht ein Bedarf an Maßnahmen, die erfahrbar machen, dass eine Arbeitsgestaltung möglich ist, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit nicht verschleißt, sondern erhält und fördert. Wenn Baubeschäftigte die Aussicht haben, ihre Arbeit ein ganzes Arbeitsleben lang gesund erledigen zu können, können sie eine solche Arbeitsgestaltung auch aktiv einfordern – und dann wird man auch von ihnen erwarten können, dass sie das tun.

Parallel dazu müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Eigenverantwortung unterstützen. Zur Sicherung Guten Bauens besteht ein Bedarf an der Demonstration der Möglichkeit einer Reduzierung der Belastungen, die bei der Bauarbeit durch Tätigkeitsvollzüge und Umgebungsbedingungen sowie durch die Arbeitszeitorganisation entstehen. Dazu müssen technische Lösungen zur Unterstützung besonders belastender Tätigkeitsvollzüge (zum Beispiel Heben und Tragen) eingesetzt, propagiert und für Betriebe und Beschäftigte attraktiv gemacht werden.

Gutes Bauen und langfristige Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit als integraler Bestandteil von Ausbildung und Weiterbildung

Vor allem aber müssen Kenntnisse über das Aussehen und die Gestaltung Guten Bauens sowie Kompetenzen zu seiner Realisierung vermittelt werden. Damit Gutes Bauen selbstverständlicher Bestandteil der Auffassung der Baubeschäftigten von ihrer eigenen Arbeit und Zieldimension ihres Handelns werden kann, bedarf es der Integration von Kenntnissen über und Kompetenz zur Ausführung von Gutem Bauen in Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung. Um Bilder von einer Tätigkeit in der Bauwirtschaft zu erzeugen, die tragfähig sein können für eine Lebensperspektive, muss Gutes Bauen bereits in der Berufsvorbereitung zum Thema werden.

Als besondere Zielgruppe der Vermittlung von Methoden guten und sicheren Bauens müssen Auszubildende definiert werden. In der Ausbildung besteht ein Bedarf an der Integration fachlicher Inhalte und Kompetenzen für sicheres und gesundes Bauen. Dieser Bedarf kann durch das leitende Prinzip der Handlungsorientierung erfüllt werden. Damit kann Gutes Bauen von Anfang an als selbstverständliche Einheit von fachlich-beruflichen Handlungsvollzügen, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre eigene Gesundheit dargestellt und eingeübt werden. Gutes Bauen eignet sich als Leitprinzip, um diese Integration zu leisten.

Die Lernortkooperation zwischen den drei Lernorten der dualen Ausbildung eröffnet die Möglichkeit, Ausbildung für Gutes Bauen sowohl praxisnah als auch von den Zufäl-

lichkeiten eines Betriebs unabhängig zu organisieren. Zugleich soll der Erwerb von Kompetenz für Gutes Bauen bei Auszubildenden, Fachkräften, Führungskräften und Unternehmen eine sichtbare Anerkennung erfahren.

Gleichzeitig muss der seit langem bestehende Bedarf an einer erheblichen Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung in der Bauwirtschaft erfüllt werden. Weiterbildung für die Stärkung der Eigenverantwortung für die eigene Gesundheit im Arbeitsprozess muss obligatorisch werden.

Die Bauwirtschaft hat zwar eine hohe Ausbildungsintensität, verliert aber regelmäßig einen viel zu großen Teil der neu ausgebildeten Fachkräfte schon nach wenigen Jahren der Berufstätigkeit, was wegen der Erwartung eines in den nächsten Jahren stabilen Bauvolumens nicht tragbar ist. Dieser Umfang des frühen Ausscheidens junger Fachkräfte aus der Branche muss vermindert, die Gründe für Abwanderung und fehlende Rückkehrbereitschaft müssen ebenso aufgeklärt werden, wie die Gründe und Motive, die Jugendliche dazu bewegen oder davon abhalten, einen Bauberuf zu wählen. Alterns- und altersgerechter Arbeitsplätze sind nicht nur notwendig, um die Zahl der Frühverrentungen, insbesondere wegen Erwerbsminderung, zu senken, sondern auch, um jungen Fachkräfte eine Perspektive in der Branche zu geben und sie in der Branche zu halten. Dazu sind sowohl Möglichkeiten persönlicher Weiterentwicklung und beruflichen Aufstiegs als auch das Erbnen horizontaler Karrierewege notwendig, die für ältere Beschäftigte altersgerechte Beschäftigungsmöglichkeiten bieten. Daneben besteht ein Bedarf an Maßnahmen, die trotz sinkender Schulabsolventenzahlen den Ausbildungsumfang in den kommenden Jahren sowie die Zahl der Übernahmen ausgebildeter Fachkräfte mindestens stabil halten.

Besonders müssen Ansätze und Maßnahmen weiterentwickelt werden, das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter auf dem Feld des Guten Bauens an Jüngere weiterzugeben. Darin kann zugleich eine sinnvolle und altersgerechte Tätigkeit liegen, die horizontale Karrieren eröffnen und das vorzeitige Ausscheiden aus dem Bauprozess verhindern kann. Tutorensysteme sind in der Bauwirtschaft, in der Einzelarbeitsplätze so gut wie nicht existieren und das Lernen im Prozess der Arbeit einen hohen Stellenwert hat, eine gute Möglichkeit der Weitergabe von Erfahrungswissen älterer Beschäftigter über Gutes Bauen an Jüngere. Tutoren sollen erfahrene Beschäftigte sein, die für ihre Arbeit der Weitergabe von Erfahrungswissen im Arbeitsprozess eine besondere Auszeichnung erfahren sollen.

Bildung für Gutes Bauen, die Eröffnung attraktiver beruflicher Karrieren und die Festigung des Ansehens der Bauarbeit in der Öffentlichkeit bedürfen beruflicher Karriere-möglichkeiten, die für Jugendliche eine Beschäftigung in der Bauwirtschaft als Perspektive für ein ganzes Arbeitsleben attraktiv machen. Dazu ist eine Verbesserung der unternehmerischen Personalwirtschaft in der Bauwirtschaft erforderlich. Personalwirtschaftliche Konzepte sind prinzipiell geeignet, zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beizutragen. Dies gilt insbesondere für die langfristige Laufbahnplanung und die begleitende berufliche Qualifizierung. Allerdings ist bei einer Umsetzung in der Bauwirtschaft zu beachten, dass personalwirtschaftliche Konzepte für die Bedingungen von Großunternehmen entwickelt worden sind. Die Übertragung solcher Konzepte auf die überwiegend kleinen Betriebe der Bauwirtschaft ist

an einen Entwicklungs- und Erprobungsaufwand gebunden und bedarf einer engen Kooperation mit den Betrieben selbst.

Nahtstellen im Bauprozess zur Stärkung des Guten Bauens

Die Bauplanung hat einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen auf der Baustelle. Es trägt in hohem Maße zur prekären Situation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf den Baustellen bei, dass Bauplaner, namentlich Architekten und Architektinnen, vielfach darüber uninformiert sind und es auch nicht zu ihre Aufgaben zählen, Bauen nicht nur ästhetisch, funktional und effektiv, sondern auch sicher und möglichst wenig belastend zu planen. Die ungenügende Bearbeitung der Schnittstellen zwischen Planen und Bauen sowie die mangelnde Schnittstellenkompetenz der Akteure sind die wesentlichen Verursachungsfaktoren.

Es besteht folglich ein Bedarf an der Überwindung der Schnittstellen und an einer verbesserten und intensivierten Kooperation von Planung und Bauausführung, um Gutes Bauen zu realisieren. Schnittstellen müssen in Nahtstellen umgewandelt werden. Vorhandene Kenntnisse einer Planung für sicheres und gesundes Bauen, müssen verbreitet und angewendet, Kooperationsformen müssen erprobt, Schnittstellenkompetenz muss eingeübt werden.

Wege zur Schaffung von Nahtstellen für sichere und gesunde Arbeit können daher durch Kooperation von Bauplanern und Bauunternehmen sowie anderer an diesem Thema beteiligter und interessierter Einrichtungen (zum Beispiel Berufsgenossenschaften; gegebenenfalls auch Bauherren) gefunden werden. Dazu ist eine Kenntnis des Ablaufs von Bauprojekten und der Handlungsbedingungen, Interessen und Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche der beteiligten Akteure erforderlich. Es kommt vor allem darauf an, die schnittstellenübergreifende Kooperation zu fördern. Dazu können auch gemeinsame Bildungsveranstaltungen dienen, die eine wechselseitige Kenntnis von Handlungsvoraussetzungen und Interessen von Planern und Beschäftigten in der Bauausführung herbeiführen.

Lokale Netzwerke zur Unterstützung der Umsetzung Gutes Bauens in kleinen und mittleren Unternehmen

Angesichts der kleinbetrieblichen Struktur der Bauwirtschaft müssen alle Maßnahmen und Anreize für Gutes Bauen, die in dieser Branche wirksam werden sollen, vor allem die Interessen und Bedarfe der kleinen und mittleren Betriebe aufgreifen, ihre Handlungsvoraussetzungen und Interessen berücksichtigen und unter den dort gegebenen Voraussetzungen umsetzbar sein.

Wege, die kleinen und mittleren Betrieben den Zugang zum Guten Bauen erleichtern, können gefunden werden, wenn an Netzwerkstrukturen angeknüpft wird, die in der Bauwirtschaft vielfach, gerade auf lokaler Ebene, durch die Form der arbeitsteiligen Auftragsabwicklung bestehen.

Rahmenbedingungen können durch die Schaffung von regionalen Kompetenzzentren für Gutes Bauen und die Förderung der Bildung von lokalen Netzwerken eingerichtet werden. Im Zentrum lokaler Netzwerke können lokale Anlauf- und Verbindungsstellen

stehen. Für diese Funktion eignen sich vor allem solche Einrichtungen, die einen Zugang zu kleinen und mittleren Ausbildungsbetrieben und zu regionalen Beratungsnetzwerken haben. Sie können die Verbindungen zwischen verschiedenen Beratungsinstitutionen oder zu regionalen Beratungsnetzwerken herstellen, den Informations- und Beratungsbedarf der Betriebe bündeln und präzisieren und damit auch kleinen Betrieben den Zugang zu qualifizierter Beratung eröffnen. Zur Eröffnung von Wegen der nachhaltigen Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in kleinen und mittleren Betrieben, wie sie für die Bauwirtschaft typisch sind, sollten Ansätze des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Umsetzungsstrategien, Beratungsangebote und Netzwerkstrukturen mit einem breiteren Spektrum eingebunden werden. Für den Transfer eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sollten ebenfalls lokale Anlauf- und Beratungsstellen genutzt werden, die bereits Zugang zu den Betrieben haben.

Im Bauhauptgewerbe können die überbetrieblichen Bildungszentren diese Funktion erfüllen. Zur Wahrnehmung der damit verbundenen Aufgaben ist eine Weiterqualifikation der Ausbilder dieser Zentren erforderlich. Auf dem Ansatz der Weiterqualifizierung der Rentenberater und Rentenberaterinnen im Projekt „Generationenmanagement im Arbeitsleben“ der Deutschen Rentenversicherung Bund kann dabei aufgebaut werden.

Lokale Netzwerke verdienen dort besondere Unterstützung, wo der demographische Wandel bereits spürbar ist.

Literaturverzeichnis

Arbeitsagentur: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse 2007.
www.arbeitsagentur.de

BAQ Forschungsinstitut: Fach- und Führungskräfte bis 2013 für die Bauwirtschaft.
Eschborn 2005

BAQ Forschungsinstitut: Ausbildung in der Hamburger Bauwirtschaft. Forschungsbericht. Bremen 2007

BAQ Forschungsinstitut: „Lernende Branche Bau“ als Faktor der Entwicklung eines „Leitbildes Bauwirtschaft“ Situation, Stellenwert und Perspektive der Qualifizierung der Beschäftigten in der Wertschöpfungskette Planen und Bauen. Bremen 2008a.
www.bmvbs.de/artikel-,302.1017619/Forschung-im-Bereich-der-Leitb.htm

BAQ Forschungsinstitut: Bedarfs- und Standortanalyse Überbetrieblicher Ausbildungsstätten in Hessen. Forschungsbericht. Bremen 2008b

Barthel, Christiane, Vonken Matthias: Empfehlungen zur alternsgerechten Didaktik. Ms. o. O., o. J. (www.uni-rfurt.de/ibw/integral/downloads/didaktempf_hp.pdf)

BG Bau Hamburg: RehaBau – Ein neues Reha-Modell für Beschäftigte in Bauhandwerksberufen. Hamburg 2009 Ms. www.bgbau.de/d/ergonomie/programme/reha_bau/pdf_file/2006_projektinformation_reha_bau.pdf

BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 Tabellenband

BKK Bundesverband (Hg.): Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. Autoren: Dr. Martina Morschhäuser, Dr. Berthold Sochert. Essen 2007

Bosch, Gerhard: Konzeptstudie für die Erstellung eines Leitbildes für die deutsche Bauwirtschaft. Ms. o. O. (Gelsenkirchen) 2006

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Leitfaden für Arbeitsschutzmanagementsysteme. Dortmund 2002

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Bauleitung ohne Stress. Dortmund 2006 7. aktualisierte Auflage

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention. Erfahrungsberichte aus der Praxis. Dortmund 2008 2. Auflage

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Im Takt ? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund 2008 3. Auflage

Bundesarbeitskammer Österreich, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich (Hg.): Impuls-Test. Analyse von Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb. Autorinnen: M. Molnar, B. Geißer-Gruber, C. Haiden. Wien 2007a

Bundesarbeitskammer Österreich, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Wirtschaftskammer Österreich (Hg.): Impuls-Projektleitfaden. Analyse von Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb. Wien 2007b

Citrich, Gerhard: Saubere Baustellen – Gesunde Arbeit. Referat auf dem Stakeholder-Workshop im Rahmen der Machbarkeitsstudie am 22. Januar 2009 in Berlin

Construction Skills Certification Scheme (CSCS): www.cscs.uk.com

Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.): Smart Region. Projektergebnisse und Analysen zum altersgerechten Arbeiten in innovativen Regionen. o. O. (Berlin) 2007

Dressel, Klaus-Michael, Grote, Heinz, Syben, Gerhard: Neue Arbeitszeitmodelle in der mittelständischen Bauwirtschaft. Eschborn 1998

Europäische Kommission: Die Arbeitsplatzqualität verbessern und die Arbeitsproduktivität steigern: Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2007-2012 (KOM(2007) 62), Brüssel 2007

Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter (EFBH) / Verband der Europäischen Bauwirtschaft (FIEC) / Société Européenne de la Construction, le Management et L'expertise de Projets (SEFMPEP): Leitfaden guter Praktiken im Bereich der Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Koordination, Brüssel

Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter (EFBH) / Verband der Europäischen Bauwirtschaft (FIEC): Eine Herausforderung: junge Menschen in Unternehmen integrieren. Eine Lösung: das „Tutorsystem“, Brüssel 2003

Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter (EFBH) / Verband der Europäischen Bauwirtschaft (FIEC): Gemeinsame Stellungnahme der Sozialpartner der europäischen Bauwirtschaft zum Thema „Junge Menschen“, Brüssel 2005

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA): Building in Safety – Prevention of risks in construction – in practice, Luxemburg 2004

Genthe, Torsten: Präsentation auf dem Stakeholder-Workshop im Rahmen der Machbarkeitsstudie am 22. Januar 2009 in Berlin

Georg, Arno, Barkholdt, Corinna, Frerichs, Frerich: Modelle altersgerechter Arbeit in Kleinbetriebe und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Dortmund/Berlin/Dresden 2005

Gewerkschaft Unia, Sektor Bau: No Stress. Die Ergebnisse der großen Unia-Umfrage zur Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz auf dem Bau. Bern 2007

Hartmann, Bernd: Rahmenbedingungen und Lösungsansätze für eine ergonomische Unterstützung der Erwerbsfähigkeit älterer Beschäftigter in der Bauwirtschaft. Beitrag zum 3. Fachgespräch Ergonomie 29.-30. Oktober 2007. Ms

INQA-Bauen: INQA-Bauen Leitgedanken. Dortmund 2006a

INQA Neue Qualität des Bauens: CASA-Bauen. Eine INQA-Praxishilfe für Bauunternehmen (Autoren: Schul, Sebastian, Steinborn, Volker, Sieker, Achim, Cernavin, Oleg). Dortmund/Berlin/Dresden 2007, S. 112-137

INQA: Was ist Gute Arbeit ? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Autorin: Tatjana Fuchs. Dortmund/Berlin/Dresden 2006

INQA: Gute Arbeit im Generationenvergleich. Eine altersbezogene Sonderauswertung der INQA-Befragung „Was ist gute Arbeit ?“ Autorin: Tatjana Fuchs. Dortmund/Berlin/Dresden 2008

INQA-Bauen: Initiative Neue Qualität des Bauens: Leitgedanken. Dortmund 2006

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB): Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB-Kurzbericht 21/2007; Nürnberg

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung: Demographische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht 11/2005

Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP): BGM_navigator. www.ifgp.de

IntegrAL: Integrative Beschäftigungs-, Arbeits- und Lernprozesse für ältere Arbeitnehmer in Thüringen. www.uni-erfurt.de/ibw/integral

IWT – Institut der Wirtschaft Thüringen: Wissen-Erfahren-Lernen im Ingenieurnetzwerk. www.iw-thueringen.de

Kistler, Ernst, Ebert, Andreas, Guggemos, Peter, Lehner, Maria, Buck, Hartmut, Schletz, Alexander: Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie (Sachverständigengutachten) für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden 2006

Kistler, Ernst: Unternehmenserfolg mit alternder Belegschaft in der Bauwirtschaft – Auswirkungen der demographischen Entwicklung in der Bauwirtschaft, in: Initiative Neue Qualität des Bauens: Neue Qualität des Bauens: Entwicklungen – Erfahrungen – Praxishilfen Schriftenreihe Nr. Nr. 26. Autoren: Sebastian Schul, Volker Steinborn, Achim Sieker, Oleg Cernavin. Dortmund 2006

Kistler, Ernst: Alternsgerechte Erwerbsarbeit. Düsseldorf 2009. Ms

Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD aus dem Jahre 2005

Kotthoff, Hermann, Reindl, Josef: Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen 1990

Kühl, Alexander, Stecker, Christiane: Präsentation des Projekts „Generationenmanagement im Arbeitsleben“ auf dem Stakeholder-Workshop im Rahmen der Machbarkeitsstudie am 22. Januar 2009 in Berlin

Leitbild Bauwirtschaft. www.bmvbs.de/dokumente/-,302.1017612/Artikel/dokument.htm

Liebenow, Rainer: Präsentation „CASA-bauen und wie weiter?“ auf dem Stakeholder-Workshop im Rahmen der Machbarkeitsstudie am 22. Januar 2009 in Berlin

Peter, Andrea, Conrads, Ralph: Die vergessene Zukunft – Ideen und Maßnahmen zum Alternsgerechten Arbeiten, in: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.): Smart Region. Projektergebnisse und Analysen zum alternsgerechten Arbeiten in innovativen Regionen. o. O. (Berlin) 2007, S. 172-186

Putzing, Monika: Grundkonturen einer regionalen Unterstützungsstruktur für die Umsetzung alters- und alternsgerechten Arbeitens – die „Regionale Werkzeugkiste“ in: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.): Smart Region. Projektergebnisse und Analysen zum alternsgerechten Arbeiten in innovativen Regionen. o. O. (Berlin) 2007a, S. 135-146

Putzing, Monika: Alters- und alternsgerechtes Arbeiten – Thema und Aktionsfeld für Klein- und Kleinstbetriebe? in: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hg.): Smart Region. Projektergebnisse und Analysen zum alternsgerechten Arbeiten in innovativen Regionen. o. O. (Berlin) 2007b, S. 187-198

Ritter, Wolfgang, Larisch, Joachim, Müller, Rainer: Bauwirtschaft als lernende Organisation im Sicherheits- und Gesundheitsmanagement“ Bremen 2005. Ms

Satzer, Rolf: Stress – Psyche – Gesundheit. Das START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen; unter Mitarbeit von Max Geray. Frankfurt 2006

Schmidt, Daniel: Berufliche Weiterbildung in Unternehmen 2005, in: Wirtschaft und Statistik 7/2007, S. 699-711

Scholz-Fleischmann, Andreas: Präsentation des Beitrags der Berliner Stadtreinigung zum Projekt „Länger arbeiten in gesunden Organisationen“ auf dem Stakeholder-Workshop im Rahmen der Machbarkeitsstudie am 22. Januar 2009 in Berlin

Seifert, Hartmut: Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, in: Büsing, A., Seifert, H. (Hg.): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. München und Mering 1995, S. 15-30

Statistisches Bundesamt: Fachserie 1, Reihe 4.1.2, Beruf. Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen. Wiesbaden 2007

Statistisches Bundesamt: Fachserie 4, Reihe 5.1 Totalerhebung für das Baugewerbe. Verschiedene Jahrgänge

Syben, Gerhard: Alte Probleme und neue Rationalisierungsstrategien in der Bauproduktion. In: WSI-Mitteilungen 40. Jg.(1987), S. 672-680

Syben, Gerhard (Hg.): Marmor, Stein und Computer. Beiträge zur Industriesoziologie des Bausektors. Berlin 1992

Syben, Gerhard: Interessenvertretung in Kleinbetrieben. Ms. Bremen 1998

Syben, Gerhard: Die Baustelle der Bauwirtschaft. Berlin 1999

Syben, Gerhard: Fachkräftebedarf und berufliche Qualifizierung in der deutschen Bauwirtschaft bis 2010. Eschborn 2003

Syben, Gerhard, Gross, Edith, Kuhlmeier, Werner, Meyser, Johannes, Uhe, Ernst: Weiterbildung als Innovationsfaktor. Berlin 2005

Unternehmensgruppe Frauenrath: Neue Qualität der Arbeit in der Bauwirtschaft. AF 2010. Heinsberg o. J. (2003)

Veiligheid Checklist Annamees (VCA): www.vca.nl

Verband der Europäischen Bauwirtschaft (FIEC): Jahresbericht 2008, Brüssel 2008

Weber, Birgit, Rüllicke, Sascha, Packebusch, Lutz: Unternehmensgewinn durch betriebliche Gesundheitspolitik – Coachingkonzepte für das Dachdeckerhandwerk, in: Die Krankenversicherung Jg. 2005, Heft 10, S. 278-281

In die Recherche zur Analyse der Konzepte und Ansätze einbezogene Projekte aus Modellprogrammen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

amadeus: Kleine Betriebe zeitgemäß betriebsärztlich und sicherheitstechnisch unterstützen – Wege in die Zukunft. Innung des Kraftfahrzeuggewerbes Rhein-Neckar-Odenwald. www.amadeus-handwerk.de

basik-net: Betriebsärztliche und sicherheitstechnische Unterstützung von Kleinbetrieben. uve GmbH für Management-Beratung, Berlin. www.basik-net.de

GAbi: Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen in Krankenhaus und Altenheim. Universität Flensburg, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie. www.gabi-projekt.de

GUSIK: Gesund und sicher in Kleinstbetrieben. Institut für Technik der Betriebsführung (itb), Karlsruhe. www.gusik.de

GUSS: Existenzgründung – Gesund und sicher starten. Rationalisierung- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., Eschborn www.guss-net.de

KoBRA: Kooperationsprogramm zur normativem Management von Belastungen und Risiken bei körperlicher Arbeit – Entwicklung eines Netzwerks. Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Darmstadt. www.kobra-projekt.de

LagO: Länger arbeiten in gesunden Organisationen. Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. Saarbrücken. www.lago-projekt.de

MiaA: Menschen in altergerechter Arbeitskultur. Institut für gesundheitliche Prävention (IFPG), Münster. www.miaa.de

NAGU: Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik im Unternehmen. Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung. BGF GmbH. www.nagu-projekt.de

naprima: Nachhaltige Präventionskonzepte zur Reduzierung von Muskel-Skelett-Erkrankungen in dezentralen Strukturen. Institut für gesundheitliche Prävention, (ifgp) www.naprima-projekt.de

PAKT: Programm Arbeit Rücken Gesundheit. uve GmbH für Managementberatung Berlin. www.pakt-praevention.de

UbeG: Unternehmensgewinn durch betriebliche Gesundheitspolitik. www.ubeg.net
Teilprojekte: Coaching-Konzepte des Dachdeckerhandwerks. Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement und Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach. www.iap-institut.de. Modelllösungen für das Tischler- und Schornsteinfegerhandwerk. Umwelt- und Transferzentrum der Handwerkskammer zu Leipzig. www.hwk-leipzig.de; Betriebliche Gesundheitspolitik im Malerhandwerk. Zentrum für Umwelt und Arbeitssicherheit der Handwerkskammer Koblenz. www.hwk.koblenz.de; Lebensstilmanagement für Betriebsinhaber des Handwerks. Institut für angewandte Innovationsforschung e. V., Bochum. www.iai-bochum.de

www.bmas.de

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellt seit 1993 Fördermittel für das Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen bereit. Ziel des Programms ist es, zur Aufklärung von Zusammenhängen zwischen Arbeitsbedingungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen beizutragen und aus neuen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen Konzepte für die Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen zu entwickeln, sie in der betrieblichen Praxis zu erproben und als „Beispiele guter Praxis“ für die nachhaltige Praxisanwendung bereitzustellen.

www.baua.de/modellprogramm

Der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin obliegt die fachliche Begleitung des Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Auf der Homepage des Modellprogramms werden die seit 1999 geförderten Modellvorhaben und deren Ergebnisse vorgestellt.