

BAG-Report

Bau | Holz | Farbe

Ausgabe 01/2014 (16. Jahrgang)

Juni 2014



**Berufliche Bildung im Zeichen des
demografischen Wandels**

Gerhard Syben Bauleitung im Wandel

Die Bauleitung nimmt in der Bauproduktion eine zentrale Stellung ein. Sie organisiert nicht nur die Herstellung des Produkts, sondern auch Einrichtung und Betrieb der Fertigungsstätte. Sie ist verantwortlich für ständige Innovation im Bauprozess und für die Optimierung von Qualität, Termintreue und Produktivität. Damit hat sie entscheidenden Einfluss auf den technischen und ökonomischen Erfolg der Produktion, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, wenn nicht der gesamten Branche, und – indirekt – die Sicherheit der Arbeitsplätze. Hinter diese Bedeutung der Bauleitung für Branche und Betriebe aber war bisher die Arbeit der Bauleitung selbst in den Hintergrund getreten. Über Arbeitsinhalte, Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen der Bauleitung gab es außerhalb der Bauunternehmen selbst keine systematischen und aktuellen Kenntnisse. Gegenstand sozialwissenschaftlicher Untersuchungen war die Bauleitung als Funktionseinheit bisher nicht.

Ingenieurwissenschaftlich orientierte Arbeiten zur Verwendung in der Ausbildung von Bauingenieuren und Bauingenieurinnen für das Einsatzgebiet Bauleitung setzen die in sozialwissenschaftlicher Perspektive relevante Analyse von Arbeitstätigkeiten voraus und beschränken sich auf die Anleitung für die erfolgreiche Berufsausübung als Bauleiter (Mayrzedt/Fissenwert 2005; Walker 2007; Polzen/Weigl 2009).

Sozialwissenschaftliche Studien haben einzelne Berufsgruppen behandelt, die zur Bauleitung gehören und die jeweils andere Gruppe weitgehend ausgespart. In der bisher umfassendsten Untersuchung, die zugleich als theoretisch wegweisend angesehen werden kann (Ekardt et al. 1992), stand die Arbeit der Bauleiter des ausführenden Bauunternehmens im Mittelpunkt. Syben/Stroink (1995) haben Anforderungsprofile von Angestellten in der Bauwirtschaft analysiert, darunter Bau-

leiter, aber nicht Poliere. Andere Untersuchungen beschränkten sich auf die Tätigkeit der Poliere (Fuhrmann 1972; Syben/Pahl 1995). In einer jüngeren empirischen Arbeit zur Vorbereitung der Neuordnung der Fortbildung in der Bauwirtschaft wurden allein Tätigkeiten, Kompetenz und Weiterbildung der Poliere betrachtet (Syben et al. 2005).

Mit der Untersuchung „Bauleitung im Wandel. Arbeit als Bewältigung von Kontingenz“ (erscheint demnächst in der edition Sigma, Berlin), die von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde, wurde also unbekanntes Terrain erschlossen. Zugleich konnte an ein ausgearbeitetes und erprobtes Konzept angeknüpft werden. Ekardt et al. (1992, 368-427) hatten zur Beschreibung der Rahmenbedingungen der Tätigkeit von Bauleitern den Begriff der Kontingenz verwendet, weil Kontingenz aufgrund der Besonderheiten des Bauens ein prägendes Kennzeichen der Arbeit der Bauleitung ist: Boden und Wetter, der Bau von Prototypen, Interventionen der Bauherrn in den laufenden Prozess, die Abhängigkeit von Transportleistungen über öffentliche Straßen, der Betrieb technischer Geräte außerhalb von schützenden Gebäuden, unvollständige, fehlerhafte oder verspätet eintreffende Pläne und die sozialen Bedürfnisse der Baubeteiligten im weitesten Sinne sowie unvorhergesehene Ereignisse führen dazu, dass in der Baustellenfertigung nicht alles voraussehbar und beherrschbar ist: „Der Prozeß der Bauproduktion lässt sich nicht gegen sein Umfeld abschotten“ (Ekardt et al. 1992, 27f).

Trotzdem muss entschieden und gehandelt werden. Dabei kann Kontingenz nicht ausgeschaltet, sondern auf sie muss in technischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht angemessen reagiert werden. Ein angemessener Umgang mit Kontingenz setzt voraus, dass die Bauleitung eine große Handlungsbreite abdeckt und weitgehende

Autonomie genießt (vgl. ebd., S. 9f). Wesentliche Voraussetzung erfolgreichen Handelns in der Bauleitung ist Vertrautheit mit Produkt und Herstellungsbedingungen. Vertrautheit ist gleichsam das Gegengewicht gegen Kontingenz. Sie hebt die Kontingenz zwar nicht auf, lässt aber erwarten, dass auf unvorhergesehene Ereignisse mit einem prinzipiell erprobten Handlungsrepertoire reagiert werden kann.

Zur Untersuchung der Arbeit der Bauleitung wurde ein qualitativer Ansatz verwendet. Die Auswahl der Untersuchungseinheiten und die Sicherung des Zugangs zu den Baustellen erfolgte in einem dreistufigen Verfahren (vgl. Pongratz/Trincek 2010, 78; Nies/Sauer 2010, 148 und 154). Zunächst wurden (mit Unterstützung von Organisationen der Sozialpartner) Betriebe ausgewählt, dann geeignete Baustellen dieser Betriebe und – falls die Organisation der Bauleitung mehr umfasste als Bauleiter und Polier – schließlich die konkreten Fälle von Bauleitung, die Gegenstand der Untersuchung sein sollten. Die Befragungen wurden als Leitfadeninterviews durchgeführt. Einbezogen wurden in jedem Falle Projektleiter oder Bauleiter bzw. Bauleiterin und Polier; bei größeren Projektorganisationen je nach Sachlage zusätzlich Abschnitts- und Fachbauleiter, Arbeitsvorbereiter, Abrechner sowie Kalkulatoren und Kalkulatorinnen. Insgesamt wurden 15 Fallstudien erarbeitet und dafür 13 vorbereitende Experteninterviews und 56 Baustelleninterviews geführt. Die Untersuchungen fanden zwischen dem Sommer 2012 und dem Frühherbst 2013 statt. Die Interviews hatten eine Dauer von zwischen 45 und 90 Minuten. Sie wurden mitgeschnitten, sinnhaft transkribiert und dann ausgewertet. Schwerpunkte der Analyse waren zum einen Formen von Kontingenz und ihrer Bewältigung sowie Strukturveränderungen in der und Folgen des Einsatzes elektroni-

scher Informations- und Kommunikationstechnologien für die Arbeit der Bauleitung.

Um den Wandel der Arbeit der Bauleitung zu erfassen und zu beschreiben, wurde ein Referenzrahmen für die Feststellung von Veränderungen benötigt. Da die zitierten wissenschaftlichen Untersuchungen zum Teil bereits sehr alt oder ganz anders konstruiert waren, war ein einfacher Vergleich der Resultate nur sehr eingeschränkt möglich oder aber trivial. Eine zusätzliche Beschränkung resultierte aus der Methode der Befragung: In den Interviews konnte nur mit der retrospektiven Frage nach wahrgenommenen Veränderungen in der Arbeit operiert werden. Der dabei erfolgte Rückgriff auf den jeweiligen persönlichen Erlebnishorizont war zwar wertvoll und in der Sache konkurrenzlos überzeugend, systematisch aber natürlich nicht befriedigend, da es ebensoviele Erlebnishorizonte wie befragte Personen gab und ebensoviele Reichweiten von Erlebnishorizonten wie Generationen, aus denen die Befragten stammten. Auch sind solche Reichweiten nicht nur subjektiv, sondern auch objektiv verschieden.

Dass es „früher“ keine integrierten Projektdatenbanken gegeben hat, bezieht sich vielleicht auf eine Zeit vor fünf oder auch nur vor zwei Jahren; dass „früher“ weniger mit Nachunternehmern gearbeitet wurde, liegt mindestens 25 Jahre zurück und der Umgang damit ist für die Angehörigen der Bauleitung seit langem eine Selbstverständlichkeit. Ohnehin kann die Kategorie des Wandels im Bezug auf einen Gegenstand wie die Arbeit der Bauleitung nicht als Vergleich zweier als statisch gedachter Momente verstanden werden; angesichts der Vielfalt der Formen von Baustellen und der Arten von Bauunternehmen lässt sich zu fast jeder Feststellung eines Wandels auch die Meinung finden, das sei „immer schon so“ gewesen. In der Beschreibung der Arbeit der Bauleitung wurden daher

das gegenwärtige Handlungsrepertoire ihrer Mitglieder und der Bauunternehmen sowie dessen gegenwärtig wahrnehmbare Kontextbedingungen dargestellt. Von Wandel, also einer Veränderung im Vergleich zu „früher“, wurde nur dort gesprochen, wo dafür plausible Anhaltspunkte vorlagen.

1 Die Ausdifferenzierung der Struktur der Bauleitung

Struktur und Arbeitsteilung innerhalb der Bauleitung folgen zwar festen Regeln, werden aber durchaus flexibel gehandhabt und variieren auch innerhalb der Unternehmen mit Größe und Komplexität eines Projekts. Für jedes konkrete Projekt gibt es eine klare Regelung, aufs Ganze besehen besteht aber eine Vielfalt der Formen der Projektbearbeitung. Diese Formen können sich in einzelnen Fällen auch nach der aktuellen Auftragssituation oder den spezifischen Beziehungen einzelner Bauleiter zu bestimmten Auftraggebern richten. Für Aufgabenwahrnehmung und Zusammenarbeit von Bauleiter und Polier auf der Baustelle spielen persönliche Konstellation und bisherige Erfahrung in der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Personen eine erhebliche Rolle; auch gibt es situative Überschneidungen („wer grad Zeit hat“).

Bei kleinen Projekten ist der Bauleiter selten, bei mittelgroßen Projekten ist er zunehmend weniger selbst auf der Baustelle anwesend; Bauleiter haben fast regelmäßig mehr als eine solche Baustelle zur gleichen Zeit zu leiten. Auswärtsbeschäftigung mit allen ihren Auswirkungen auf das private Leben ist eher die Regel als die Ausnahme. Die Leitung der Arbeiten auf der Baustelle bleibt in diesen Fällen weitgehend dem Polier überlassen. Zwar werden die grundsätzliche Aufgabenverteilung und die formal existierenden Verantwortungsbereiche nicht verändert, die reale Aufgabenwahrnehmung aber verschiebt sich in Richtung auf den Po-

lier. Wenn die Bauleiter auf der Baustelle sind, haben sie weniger Zeit als früher, sich um den Bauprozess zu kümmern, weil gestiegene Dokumentationspflichten und eine wachsende Verrechtlichung des Bauens sie zunehmend mit administrativen Aufgaben beschäftigen; in mehr als einem Interview wurde beklagt, dass auf der Baustelle „das Wort nicht mehr gilt“. Vor allem Auftraggebervertreter entscheiden oft nur noch nach Rückversicherung bei ihren Vorgesetzten und nach schriftlicher Fixierung der Vereinbarung.

Bei größeren oder komplexen Bauvorhaben finden Veränderungen statt, die als vertikale und horizontale Ausdifferenzierung der Bauleitung bezeichnet werden können. Vertikale Ausdifferenzierung bedeutet das Entstehen einer Hierarchie in der Bauleitung: für das Gesamtprojekt ist ein Projektleiter verantwortlich, die operative Bauleitung wird von Bauleitern wahrgenommen, die, wo nötig, wiederum von weiteren operativen Bauleitern unterstützt werden, diesen Bauleitern der „dritten Ebene“ sind dann die Poliere zugeordnet. Von einer horizontalen Ausdifferenzierung kann gesprochen werden, wenn bestimmte Bestandteile aus dem Aufgabenspektrum der Bauleitung ausgegliedert und anderen Arbeitspositionen übertragen werden: Ausführungsplanung und Arbeitsvorbereitung, Vertrags- oder Nachtragsmanagement, Bearbeitung von Kundenwünschen beim schlüsselfertigen Wohnungsbau oder Technische Gebäudeausrüstung.

2 Kontingenz, Vertrautheit und Erfahrung als Bedingungen der Arbeit der Bauleitung

Die zentrale Aufgabe der Bauleitung besteht nach wie vor darin, die kontingenten Einflüsse der Umgebungsbedingungen der Baustelle zu bewältigen. Der Stellenwert von

Vertrautheit und beruflicher Erfahrung wird in den Fallstudien präsentiert mit einer Fülle von Befunden über die Bewältigung von unvorhergesehenen Ereignissen und von Aufgaben, die sich anders stellten, als geplant. Erfahrung befähigt die Bauleitung auch in unerwarteten Situationen zu einer angemessenen Reaktion: das Unerwartete ist eben nicht völlig unbekannt. Erfahrung verhindert zwar nicht, dass sich die Bauleitung auch Anforderungen gegenüber sieht, mit denen sie nicht gerechnet hatte, aber sie bewirkt, dass sie dabei eher auf vertraute Erklärungsmuster und bereits erprobte Handlungen zurückgreifen kann.

Besonders deutlich wird die Wirkung von Erfahrung, wenn Bauwerke zu errichten sind, die in gleicher oder sehr ähnlicher Form schon mal gebaut wurden. Dann entfallen viele bautypische Unsicherheiten, Fehler werden bis gegen Null reduziert und Produktivitätsgewinne sind die Folge. Dabei profitiert die Bauleitung auch vom Erfahrungswissen der Facharbeiter.

3 Die Auswirkungen der elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologie

Die deutlichste Veränderung der Arbeit der Bauleitung in den letzten Jahren ist durch die Verwendung der Informations- und Kommunikationstechnologie eingetreten. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem Einsatz der EDV als Organisationstechnologie und als Kommunikationstechnologie.

EDV-gestützte Übermittlung der Ausschreibungsunterlagen, Angebotskalkulation mithilfe von Kalkulationsprogrammen, Planung, Vorbereitung, Abwicklung und Abrechnung von Bauprojekten sowie Anfertigung der Pläne sind eine Selbstverständlichkeit. Bei der Kalkulation wird in den Unternehmen allerdings großer Wert darauf gelegt, dass die Ansätze nicht gleichsam automatisch verwendet, sondern im

Hinblick auf die Besonderheiten des jeweils zu kalkulierenden Projektes geprüft und gegebenenfalls abgewandelt werden. Für Projekte mit längerer Laufzeit gibt es Projektdatenbanken, auf die alle Projektangehörigen zugreifen können. Für kleine Projekte mit kurzen Laufzeiten oder für Projekte mit geringerer Komplexität wäre bei Anwendung EDV-gestützter Programme für die Zeit- und Ablaufplanung der Pflegeaufwand höher als der Zeitgewinn. Die Bauleitungen verwenden dann Excel-Tabellen; dies gilt vor allem für routinierte Bauleiter bzw. Bauleiterinnen und die Arbeit an vertrauten Objekten.

Die Informatisierung der Kommunikation hat die Arbeit der Bauleitung revolutioniert. Besteht Bauleitung zu wesentlichen Teilen aus Kommunikationsarbeit, so war der Bauleitung die Kommunikation mit anderen Baubeteiligten traditionell dadurch erschwert, dass Kommunikation an Ort und Zeit gebunden war, Bauen aber auf ausgedehnten, entfernten und noch nicht erschlossenen Baufeldern stattfindet.

Das hat sich mit dem Aufkommen vor allem des Mobiltelefons, aber auch der e-mail grundlegend verändert: die Bindung der Kommunikation an Ort und Zeit ist aufgehoben. Kommunikation der und mit der Bauleitung ist zu jedem Zeitpunkt möglich geworden und unabhängig davon, wo sich die Mitglieder der Bauleitung gerade befinden. Zu der raschen Verbreitung der elektronischen Kommunikationstechnologie auf den Baustellen hat neben der Bedeutung der Kommunikation für den Bauprozess, den technischen Eigenschaften und der Verbilligung der Technologie auch die Tatsache beigetragen, dass es sich um alltägliche Technologien handelt. Sie werden im beruflichen Leben in gleicher Weise verwendet wie im privaten Alltag, ihre Handhabung ist von daher vertraut und die Kompetenz zu ihrer Benutzung bei allen Beschäftigten gleichsam automatisch vorhanden.

Der Schriftverkehr der Bauleitung auf den Baustellen wird heute so gut wie ausschließlich mit der e-mail vorgenommen, die alle anderen Formen schriftlicher Kommunikation weitgehend verdrängt hat. Sie eröffnet nicht nur eine konkurrenzlos praktische, schnelle und unaufwendige Form der Kommunikation, sondern sie genügt zugleich auch noch der Anforderung detaillierter Nachweisbarkeit einzelner Kommunikationshandlungen. Das Fax kann im Rückblick als Übergangstechnologie angesehen werden, Mitteilungen auf Papier werden nur noch für vertragsrelevante Angelegenheiten verwendet.

Das Mobiltelefon ist heute auf den Baustellen ein alltägliches Arbeitsgerät, das niemand mehr missen möchte; es ist gewissermaßen das „missing link“, das der Kommunikation der Bauleitung im Bauprozess immer gefehlt hat. Die Arbeit der Bauleitung kann zusätzlich erleichtert werden, wenn Mitteilungen durch Fotos unterstützt werden. Das Mobiltelefon hat den Bauprozess beschleunigt und ermöglicht der Bauleitung eine rasche und flexible Reaktion auf jeweilige Bauzustände.

Durch die umfassende Verfügbarkeit der Personen und die erhöhten Anforderungen an die Schnelligkeit von Reaktion und Entscheidung lassen sich Ausweichstrategien oft nur noch in der Ausdehnung der Arbeitszeit finden: Konzentriert arbeiten kann man nur dann, wenn niemand mehr anruft, also frühmorgens, abends und am Wochenende. Die daraus folgende hohe Inanspruchnahme der privaten Lebenszeit durch die Arbeit in der Bauleitung wird zunehmend als Belastung empfunden. Der Wunsch nach einem ausgeglichenen Verhältnis von Berufsarbeit und privatem Leben oder anders: nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie hält offenbar nicht allein junge Bauingenieurinnen davon ab, die Bauleitung als Tätigkeitsfeld zu suchen, sondern mindert dessen Attraktivität auch für junge

Männer, wenigstens wenn und solange sie Väter sind und sein wollen.

4 Paradoxien der Kommunikationstechnologie

Die technischen Eigenschaften der e-mail wirken negativ auf die Arbeit der Bauleitung zurück: die Einfachheit der Anwendung begünstigt das Entstehen einer Kommunikationsflut, die Schnelligkeit der Übermittlung drängt auf rasche Antwort und die inhärente Dokumentation sowie die Möglichkeit, eine e-mail gleichzeitig ohne Zusatzaufwand an mehrere Adressaten zu verschicken, führen zum Versand von Nachrichten, die weniger der Information des Adressaten als vielmehr der Absicherung des Absenders dienen. Das zwingt zur Beschäftigung mit irrelevanten Nachrichten, hält die Bauleitung im Büro fest und nimmt ihr die Zeit, sich auf der Baustelle um den Bauprozess zu kümmern. Aus diesem Grunde sind die Poliere auch nicht auf allen Baustellen in den e-mail-Verkehr einbezogen. Die Poliere selbst allerdings schätzen die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik.

Auch der Gewinn aus der Anwendung der mobilen Telefonie ist nicht ohne Nebenwirkungen zu haben. Der Vorteil des schnellen Informationsaustausches unabhängig von Zeit und Ort hat sich vielfach in eine Belästigung verkehrt, die ebenfalls weder Zeit noch Ort kennt. Waren früher der Bauleiter für die Baustelle und der Polier für die Mannschaften nur zu bestimmten Zeiten erreichbar, stehen sie heute gewissermaßen unbegrenzt im Sinne des Wortes zur Verfügung. Erreichbarkeit ist eine neue soziale Norm geworden.

Die Möglichkeiten des Mobiltelefons verführen offensichtlich zu einem Kommunikationsverhalten, das nicht immer rational an den Notwendigkeiten des Bauprozesses orientiert ist, sondern eher an den uneingestande-

nen Wünschen nach kommunikativer Absicherung und Problemverschiebung. Durch die Möglichkeit, jeden jederzeit zu erreichen, wird Handeln nicht mehr immer durch sorgfältige und vorausschauende Überlegung gesteuert, sondern es erfolgt aufgrund spontaner Einfälle – was versäumt oder vergessen wurde, kann prinzipiell jederzeit nachgeholt werden. Darunter kann auch die Eigenständigkeit der Arbeitsausführung leiden, was sich wiederum in gesteigerter Arbeitsbelastung der Bauleitung niederschlägt. Da unbegrenzt um Rat und Entscheidung nachgesucht werden kann, entstehen Fragen, die früher nie gestellt worden wären. Bezeichnenderweise tritt dieses Phänomen dort kaum oder gar nicht auf, wo eingespielte Teams aus qualifizierten Beschäftigten auf den Baustellen tätig sind.

5 Veränderung von Rahmenbedingungen der Arbeit der Bauleitung

Während sich der Einsatz der EDV-gestützten Informations- und Kommunikationstechnologien direkt auf die Arbeit der Bauleitung auswirkt, haben die – im Effekt kaum weniger gewichtigen, allerdings deutlich weniger spektakulären – Veränderungen der Bautechnik indirekte Auswirkungen auf die Arbeit der Bauleitung. Wenn sich durch verbesserte Technik Ausführungszeiten verkürzen, haben auch die Poliere weniger Zeit für ihre Planung.

Auch wenn Bauleiter und Polier selbst nicht mit dieser Technik umgehen, müssen sie aber deren Leistungsparameter kennen und beurteilen können, sodass sie in der Lage sind, den sachgerechten Einsatz zu planen und zu organisieren.

Poliere nehmen den Einsatz von Nachunternehmern, obwohl seit längerem auf den Baustellen auch in größerem Umfang üblich, immer noch als eine Veränderung ihrer Arbeit wahr. In der Tat haben sich die Anforderungen an

die Leitungstätigkeit der Poliere dadurch nachhaltig verändert. Die begleitende Prozesskontrolle ist einer reinen Ergebniskontrolle gewichen. Seine Befugnis bezieht der Polier nicht mehr aus der Verbindung von Fachkompetenz, persönlicher Autorität und Direktionsrecht, sondern aus dem Bauvertrag.

6 Anforderungen an die Kompetenzen der Bauleitung

Wenn die Bauleitung für die Gesamtheit der technischen und planerischen Abwicklung, des wirtschaftlichen Ergebnisses und der sozialen Prozesse auf der Baustelle verantwortlich ist, müssen dem die Kompetenzen entsprechen, die in Ausbildung oder Fortbildung vermittelt werden.

Bauleiter und Polier müssen in der Lage sein, sich auf der Basis der Ausführungspläne einen Bauablauf vorstellen zu können. Das ist mehr, als technisches Verständnis. Vielmehr ist es die Fähigkeit, aus der Anschauung eines Objektes gewissermaßen den Vorgang seiner Entstehung sachlich und zeitlich entwickeln und diesen in die konkreten räumlichen Bedingungen der Baustelle einordnen zu können. Grundriss und Schnitte müssen gleichsam übersetzt werden können in Arbeitsprozesse, Abläufe, Anliefervorgänge, gegebenenfalls einen Standort für den Kran und eine Vorstellung von Art und Umfang der benötigten Ressourcen.

Um sich Sachverhalte vor Augen führen und Entscheidungen treffen zu können, brauchen Bauleiter und Polier mathematische Operationen. Das ist weniger die Beherrschung von Mathematik als Fachdisziplin, als vielmehr die Fähigkeit, Sachverhalte mathematisch ausdrücken, die entsprechenden Berechnungen ausführen und – bei Verwendung von technischen Hilfsmitteln wie etwa Taschenrechnern – unplausible Ergebnisse identifizieren

zu können. Bauleiter brauchen mathematische Fähigkeiten zudem bei der kaufmännischen Abrechnung und der Aufstellung von Nachträgen.

In der Bauleitung wesentlich ist eine hohe Kommunikationsfähigkeit. Während für den Polier nicht nur, aber vor allem die Kommunikation mit den Mannschaften und den Nachunternehmern im Mittelpunkt steht, hat der Bauleiter gleich eine ganze Reihe von Kommunikationspartnern, die auch die Beherrschung unterschiedlicher Formen der Kommunikation erfordern. Nach innen heißt Kommunikation einerseits auch Führen so wie Führen auch Kommunikation heißt; es bedeutet andererseits, auch die Fähigkeiten anderer mobilisieren und nutzen zu können.

Nach außen heißt Kommunikation, die Interessen des Bauunternehmens zu vertreten und die Bedingungen dafür zu schaffen, dass auf der Baustelle gearbeitet werden kann. Wegen der häufigen Abwesenheit der Bauleiter von der Baustelle nehmen die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Poliere zu.

Da der Bauleiter gleichermaßen für die technischen Abläufe auf der Baustelle wie für deren wirtschaftliches Ergebnis verantwortlich ist, muss er schließlich ökonomisch denken können, zunehmend gilt dies auch für den Polier. Ökonomisches Denken ist nicht gleichbedeutend mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und setzt diese strenggenommen nicht einmal voraus. Gefordert ist die Fähigkeit, bei der Entscheidung über technische Sachverhalte, also etwa über das Verfahren zur Anfertigung eines Bauteils, die Auswahl von Materialien oder die Beschäftigung eines Nachunternehmers gleichzeitig die wirtschaftlichen Auswirkungen mitzudenken – und dabei zwischen „wirtschaftlich“ und „billig“ unterscheiden zu können.

Die Zunahme administrativer Auf-

gaben und der Verrechtlichung des Bauens schließlich bringt die Forderung mit sich, dass ein Bauleiter, in Grenzen aber auch ein Polier in der Lage sein muss, die VOB nicht nur als technisches Regelwerk zu verstehen, sondern auch die dahinter stehende juristische Denkweise nachvollziehen zu können. Für die Abwicklung des Schriftverkehrs sind die dazu gehörenden Techniken und Formalien einschließlich der Beherrschung der Schriftsprache erforderlich.

Gemessen an diesen Forderungen wird vor allem die Ausbildung von Bauingenieuren und Bauingenieurinnen nicht immer als ausreichende Vorbereitung für die Tätigkeit in der Bauleitung beurteilt, weil sie zu einseitig technisch ausgerichtet ist. Außerdem fehlt die Vermittlung einer Vorstellung von dem in der Bauwirtschaft herrschenden Preiskampf, der eine wesentliche Rahmenbedingung ihres künftigen Handelns darstellen wird.

Literatur

EKARDT, H.-P./HENGSTENBERG, H./LÖFFLER, R. (1992): Arbeitssituationen von Firmenbauleitern. Frankfurt am Main

FUHRMANN, J. (1972): Poliere. Frankfurt am Main

MAYRZEDT, H./FISSENWERT, H. (2005): Handbuch Baubetriebswirtschaft. München/Unterschleißheim

NIES, S./SAUER, D. (2010): Theoriegeleitete Fallstudienforschung. In: PONGRATZ, H.J./TRINCZEK, R. (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Berlin

PONGRATZ, H.J./TRINCZEK, R. (Hg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Berlin

POLZEN, B./WEIGL, H. (2009): Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Wiesbaden

SYBEN, G./PAHL, H.-D. (1995): Die Erneuerung des Polierberufs. Erwartungen der Beschäftigten und Strategien der Unternehmen. Vergleichende Studie Deutschland – Frankreich. Projektbericht. Bremen

SYBEN, G./STROINK, K. (1995): Veränderungen im Anforderungsprofil von kaufmännischen und technischen Angestellten im Baugewerbe. Eschborn

SYBEN, G./GROSS, E./KUHLMIEIER, W./MEYSER, J./UHE, E. (2005): Weiterbildung als Innovationsfaktor. Ein neues Modell für die Bauwirtschaft. Berlin

WALKER, Herbert (2007): Projektmanager Bau. Renningen

Prof. Dr. Gerhard Syben
BAQ Forschungsinstitut für Beschäftigung, Arbeit, Qualifikation
Bremen
institut@baq-bremen.de