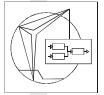




## Dipl.-Psych. Barbara Weißgerber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dresden



# Stressabbau und Stressmanagement für Bauleiter

---

Mit einem Forschungsprojekt, das die psychische Belastungssituation von Bauleitern in den Mittelpunkt stellte, hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin weitgehend Neuland im Bausektor beschritten. Traditionell werden für die Bauwirtschaft eher die „klassischen“ Gefährdungen und Belastungen, z. B. körperlich schwere Arbeit, Witterungseinflüsse, Lärmbelastung, thematisiert. Jedoch bewirken Faktoren, wie Einsatz neuer Technik und Technologien, verstärkte Arbeitsteiligkeit und Wettbewerbsdruck, zunehmende psychische Anforderungen an die Beschäftigten – ganz besonders im Bereich der Führung, Planung und Koordinierung.

Deshalb wurde exemplarisch die Berufsgruppe der Firmenbauleiter untersucht, um aus der Ermittlung der psychischen Belastung und Beanspruchung dieser Zielgruppe Vorschläge zur Anforderungsoptimierung und Gesundheitsförderung zu unterbreiten.

## Arbeitsanforderungen von Bauleitern

Kennzeichnend für das Anforderungsbild von Bauleitern sind eine große Aufgabenvielfalt (ingenieurtechnische, ökonomische, unternehmerische und Führungsaufgaben), ein hoher Anteil operativer Tätigkeit (Reagieren auf unerwartete Situationen), hohe Verantwortung für Menschen und Sachwerte und nicht zuletzt die so genannte „Sandwichposition“ mit der Anforderung, zwischen den unterschiedlichen Interessen (etwa von Firmenleitung, Kunden, Behörden, Anwohnern) auszugleichen. Inwieweit sich diese Anforderungen in beruflichen Stress niederschlagen, wurde anhand von strukturierten Interviews mit 70 Bauleitern und 36 beruflichen Kooperationspartnern untersucht, wobei Baubetriebe unterschiedlicher Größe, Spartenzugehörigkeit und regionaler Ansiedlung Berücksichtigung fanden. Die Befragungen wurden durch Arbeitsanalysen vor Ort ergänzt.

## Stressoren und Ressourcen

Als wichtigste stressauslösende Faktoren im Arbeitsalltag der Bauleiter ergaben sich (in absteigender Rangfolge):

- Kostendruck,
- Arbeiten unter Zeitdruck,
- Unterbrechungen der Arbeit,
- Störungen des Bauablaufs,
- Entscheiden ohne ausreichende Informationsgrundlage,
- zu großes Arbeitspensum,
- Vielzahl behördlicher Vorschriften,
- störende Arbeitsbedingungen im Büro,
- zu wenig Zeit für Familie und Freunde,
- häufige Pkw-Fahrten.



Diese Stressoren wirken sich in Stresssymptomen aus, die kurz- wie langfristig nicht nur negative Folgen für die Bauleiter selbst, sondern auch für die Baubetriebe und die dort Beschäftigten haben. Häufige Angaben zum Befinden waren, dass man sich angespannt, ungeduldig, nervös, „unter Druck“ fühlte. Längerfristige Folgeerscheinungen waren besonders eine eingeschränkte Erholungsfähigkeit (Schwierigkeiten, in der Freizeit oder im Urlaub abzuschalten; Ein- und Durchschlafprobleme), anhaltende Niedergeschlagenheit oder Erschöpfung. Nach Aussage der Bauleiter selbst führt Arbeitsüberlastung

- zur häufigen oder dauernden Vernachlässigung wichtiger Aufgaben (bei über 20 % der Befragten!),
- zu Fehlern durch unzureichende Arbeitsanweisungen,
- zu Vergesslichkeit und ähnlichen Ausfällen.

Daraus ergeben sich negative Folgen auch für das wirtschaftliche Gesamtergebnis des Bauunternehmens.

Als Gegenpol zu den Stressoren wurden aber auch die Ressourcen zur Anforderungsbewältigung betrachtet. Als Ressourcen werden unterstützende Faktoren bezeichnet, mit denen die Zielverwirklichung erleichtert und die Wirkung negativer, potenziell stresserzeugender Einflüsse zurückgedrängt werden.

Als wesentliche Ressourcen wurden bei der untersuchten Stichprobe gefunden:

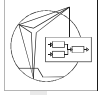
- a) Berufserfahrung  
Erfahrungen mit erfolgreichen Aufgabenbewältigungen helfen, sich in ähnlichen Situationen zu orientieren, und ermöglichen mehr Gelassenheit und Selbstvertrauen bei der Problemlösung. Störungen, Zeitdruck und hohe Verantwortung wurden von Bauleitern stärker als Stressoren erlebt, wenn die Berufserfahrung noch recht begrenzt war.
- b) Soziale Unterstützung  
Speziell die Unterstützung durch den Vorgesetzten, durch andere Bauleiter und durch die Poliere wurden als deutlich stressreduzierend nachgewiesen.
- c) Positive Bewertung des Berufes und der Arbeitsergebnisse  
Rund 85 % der befragten Bauleiter waren mit ihrem Beruf sehr oder überwiegend zufrieden. Wichtige Aspekte bei dieser positiven Gesamtbewertung waren:
  - Spielraum bei der Gestaltung der eigenen Tätigkeit,
  - abwechslungsreiche Aufgaben,
  - Kontakt mit vielen Menschen,
  - Erfolgserlebnisse durch sichtbare Arbeitsergebnisse.

### **Maßnahmen zur Stressverminderung**

Die Erkenntnisse zu Stressoren und Ressourcen sowie direkte Vorschläge und Anregungen der Bauleiter wurden in Empfehlungen für stressvermindernde Maßnahmen umgesetzt. Grundlage dafür war ein zweiseitiger Ansatz, der sowohl die betrieblichen als auch die personellen Faktoren berücksichtigt.

In Stress-Situationen sieht der Einzelne Anforderungen an sich gestellt, die er anerkennt, die aber, seiner Bewertung nach, seine Leistungsmöglichkeiten übersteigen. Diese Anforderungen können von außen, von seiner Arbeitseinbindung her, gesetzt sein; sie können auch durch innere Ansprüche und Wertmaßstäbe (z. B. Perfektionismus oder der Wunsch, es allen recht machen zu wollen) erzeugt oder verschärft werden. Entsprechend müssen sich stressvermindernde Maßnahmen

- sowohl auf den Bereich der am Arbeitsplatz gesetzten Anforderungen:  
Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, ergonomische Bedingungen
- als auch auf den Bereich der Person: fachliche Leistungsvoraussetzungen, soziale Kompetenz, persönliche Wertehierarchie, Erwartungen und Maßstäbe



beziehen. Damit sind das Unternehmen und der einzelne Beschäftigte gleichermaßen gefordert, und dies nicht in einem Neben-, sondern einem Miteinander. Wenn das Unternehmen etwa technische oder organisatorische Maßnahmen zum Stressabbau (z. B. Verbesserung der technischen Ausstattung, Sicherung des Informationsflusses zwischen den Abteilungen, Aufgabenabgrenzung) realisieren will, ist es auf die Mitwirkung oder zumindest Akzeptanz der Beschäftigten angewiesen.

Ebenso sind Qualifizierungsmaßnahmen, die den Beschäftigten zu einer besseren Aufgabenbewältigung befähigen und somit entlasten, zwar primär Sache des jeweiligen Beschäftigten; sie können aber vom Unternehmen, z. B. durch Freistellung oder Kostenübernahme, in wesentlichem Maße gefördert werden.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen gliedern sich in die Bereiche Stressprävention, Stressbewältigung und Stressabbau.

**Stressprävention** – d. h. die vorbeugende Verhinderung von Stress-Situationen – umfasst technisch-organisatorische Maßnahmen im Unternehmen, die den Bauleiter entlasten, wie:

- gute Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln (z. B. Software für Abrechnung und Arbeitskoordination),
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit inner- und außerbetrieblichen Partnern, z. B. klare Absprachen über Entscheidungsbefugnisse und Zuständigkeiten, verbesserter Informationsfluss, Konfliktvermeidung durch Transparenz bei der betrieblichen Geräte- und Personaldisposition,
- Delegation von Aufgaben, die nicht zwangsläufig der Bauleiter übernehmen muss.

Dazu kommen Qualifizierungsmaßnahmen für den Bauleiter:

- Ausbau persönlicher Kompetenzen durch gezielte Fortbildungen über ingenieurtechnische Themen hinaus: z. B. Umgang mit Konflikten, professionelles Verhandeln, rechtliche Fragen bei der Bauausführung.

Guter Arbeitsschutz auf der Baustelle dient ebenfalls der Stressprävention, da Sorgen wegen der Sicherheit und erst recht ein eingetretener Unfall als erhebliche Stressauslöser festgestellt wurden!

Maßnahmen der **Stressbewältigung** dienen dem Eindämmen der Stressreaktion, die z. B. Unruhe, Reizbarkeit, Unkonzentriertheit auslöst und dadurch eine bereits eingetretene Stress-Situation noch verschärfen kann. Hilfreiche Bewältigungspraktiken richten sich z. B. auf

- Kurzpausen zum Ruhigwerden und zur Konzentration,
- stressmindernde Einstellungen und Bewertungen
  - seitens des Bauleiters etwa: Vergegenwärtigen von positiven Erfahrungen und von erreichten Erfolgen,
  - seitens der Firma etwa: Anerkennung und soziale Rückendeckung für den Bauleiter,
- den richtigen Umgang mit Ärger: Konfliktursachen und -lösungen suchen, statt „Porzellan zu zerbrechen“,
- mitmenschliche, besonders kollegiale Kontakte für Austausch und Hilfe.

**Stressabbau** – d. h. der notwendige Ausgleich nach durchlebten Stress-Situationen – kann durch körperliche Bewegung (zum „Abarbeiten“ der Stressreaktion), durch aktive Entspannung und Abstandgewinnung erreicht werden.

Dies betrifft im Wesentlichen die Freizeitgestaltung des einzelnen Bauleiters. Jedoch können auch hier vom Unternehmen wichtige Impulse für individuelle Aktivitäten ausgehen: insbesondere durch Gewährleistung eines entsprechenden Freizeitrahmens und durch Angebote im Bereich des Sports oder anderweitiger Gesundheitsförderung.

Die hier im knappen Überblick dargestellten Maßnahmenvorschläge wurden zu einem Handlungsleitfaden aufbereitet, der durch einen Vorspann zur Vermittlung von Grundlagenwissen (ohne Berufsspezi-



fik) zum Thema „Stress“ ergänzt wurde. Das Material wurde Interessenten als kostenlose Broschüre der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zugänglich gemacht.

## **Evaluierung**

Wie sind die Forschungsergebnisse von der Zielgruppe aufgenommen worden, was haben sie bewirkt? Zu dieser Frage wurde im Sommer 2000 eine bundesweite Evaluierungsstudie durchgeführt, die rund 140 Bauleiterinnen und Bauleiter einbezog. Geprüft wurden vor allen Dingen der Lerngewinn und der Verhaltenstransfer, also die Umsetzung in den Arbeitsalltag.

Der höchste Lerngewinn wurde bei den Grundlageninformationen über Entstehung, Wirkungsweise und Folgen von Stress erreicht. Diese Inhalte wurden direkt wirksam in der Prüfung des eigenen Verhaltens und im Überdenken von Wertigkeiten. So war für ca. 50 % der Befragten die Auseinandersetzung mit dem Handlungsleitfaden der Auslöser für einen veränderten, bewussteren Umgang mit dem eigenen Stress im Beruf.

Die dargestellten Bewältigungspraktiken erzielten einen weniger großen Lerngewinn; insbesondere waren individuelle Wege zum Stressabbau wenig lernträchtig. (Dies spricht dafür, dass populärwissenschaftliche Informationen, die von Krankenkassen, Gesundheitsmagazinen u. ä. breit vermittelt wurden, bereits „angekommen“ waren.)

In den Maßnahmenbereichen „Stressprävention“ und „Stressbewältigung“ waren Schwerpunktthemen, für die ein hoher Verhaltenstransfer ermittelt wurde:

- Verbesserung der Zusammenarbeit mit außerbetrieblichen Partnern,
- Ausbau persönlicher Kompetenzen,
- Entwicklung stressmindernder Einstellungen und Bewertungen,
- richtiger Umgang mit Ärger.

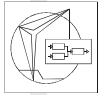
Die Übertragung von Erkenntnissen in den Berufsalltag zeigte aber auch deutliche individuelle Unterschiede. Höhere Transfer-Werte fanden sich bei denjenigen,

- die aufgrund der betrieblichen und/oder persönlichen Situation einen höheren Leidensdruck hatten (z. B.: erhöhter Arbeitsdruck, geringe Berufserfahrung, erste gesundheitliche Probleme),
- die selbst aktiv geworden waren, um den Handlungsleitfaden zu erhalten,
- die ein balanciertes, nicht einseitig auf Arbeit zentriertes Wertgefüge aufwiesen.

In diese Richtung gingen auch die Antworten auf die Frage, welche Faktoren vom Individuum her förderlich für den Verhaltenstransfer waren. Als förderliche Faktoren auf der Unternehmensebene wurden die soziale Unterstützung durch Firmenleitung, Kollegen und Betriebsrat, klare Absprachen innerhalb der Firma und gute technische Voraussetzungen genannt. Demgegenüber erwiesen sich als hemmend für den Verhaltenstransfer die eigene Trägheit und Inkonsequenz als individueller Faktor sowie die fehlenden Hilfestellungen im Unternehmen.

Um den Unternehmensnutzen der Maßnahmen zu bestimmen, wurde eine monetäre Schätzung versucht. Dafür wurde eine Modellrechnung aus dem Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung zugrunde gelegt, wobei der Bruttonutzen (ermittelt aus Einzelschätzgrößen, wie Ausmaß der bewirkten Veränderungen, Anteil der beeinflussten Leistungskomponenten an der Gesamtleistung, erwartete Effektdauer der Veränderung) und die entstandenen Kosten ins Verhältnis gesetzt werden. Bei insgesamt vorsichtig angesetzten Schätzwerten wurde errechnet, dass für 1,- DM, die in die Entwicklung des Handlungsleitfadens investiert wurde, ein Nettonutzen von 1,60 DM entstand.

## Ausblick



Wie die hier kurz referierten Untersuchungen bei Bauleitern belegen, besteht an Handreichungen zur Stressverminderung ein Bedarf, und ebenso ist ein spürbarer Nutzen für derartige Maßnahmen nachweisbar. Da Bauleiter eine Schlüsselposition für Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der betreuten Baustellen haben, erreicht man mit stressvermindernden Maßnahmen für diese Personengruppe auch eine Breitenwirkung im Unternehmen.

Zu erwägen ist, ob entsprechende Informationen nicht bereits in der Fachausbildung für Bauingenieure einbezogen werden sollten. Die befragten Bauleiter zeigten sich von der Ausbildung her gut vorbereitet für ihre ingenieurtechnischen Aufgaben. Nicht technische Befähigungen für die Bauleitertätigkeiten wie Umgang mit Stress, Bewältigung von Ärger und Konflikten, Probleme der Führungstätigkeit mussten weitgehend im Prozess der Berufsausübung erworben werden, wobei sich bei fehlender inhaltlicher Unterstützung auch mangelhafte Bewältigungspraktiken verfestigen können.

Ausbildungsangebote der Hochschulen, die sich auf die genannten nicht technischen Kompetenzen richten, können somit zur Gesundheit, zur Leistungsfähigkeit und zum beruflichen Erfolg der künftigen Bauleiter beitragen.

## Literaturhinweise:

Strobel, G.; v. Krause, I.: Psychische Belastung von Bauleitern. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsbericht Fb 778, Dortmund 1997

Strobel, G.; v. Krause, J.; Weißgerber, B.: Bauleitung ohne Stress. Ein Leitfaden zum Stressabbau und Stressmanagement für Bauleiter und ihre Kooperationspartner. Reihe Gesundheitsschutz, Nr. 18, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 1997

Fritz, S.; Hermann, M. und Wiedemann, J.: Mehrdimensionale Evaluation eines Handlungsleitfadens am Beispiel der Broschüre „Bauleitung ohne Stress“. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Forschungsbericht im Druck, Dortmund 2001