



Bauleitung ohne Stress

Leitfaden zum Stressabbau und Stress-
management für Bauleiter und ihre
Kooperationspartner

Im Arbeitsalltag des Bauleiters führen z. B. starker Termindruck, harter Konkurrenzkampf in der Baubranche sowie die hohen fachlichen Anforderungen oft zu Stress. Der Arbeitsalltag von Bauleitern ist gespickt mit Problemen, die es zu bewältigen gilt.

Fragen Sie uns! In unserem Wissensspeicher findet sich garantiert die Antwort. Und falls nicht, fragen Sie einen unserer 200 Experten im Haus.

Wir sind für Sie da - kompetent, schnell, zuverlässig!

Service-Telefon: 0180 - 321 4 321

Service-Fax: 0180 - 321 8 321

E-Mail: info-zentrum@baua.bund.de

Internet: www.baua.de

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund
Telefon (0231) 90 71 - 0
Telefax (0231) 90 71 - 24 54

Bearbeiter:

Dr. G. Strobel, J. v. Krause
DIAGNOSE & TRANSFER - Institut für Angewandte
Psychologie, München

B. Weißgerber

BAuA, Gruppe Arbeitsgestaltung bei psychischen
Belastungen, Stress; Dresden

Grafische Gestaltung: E. Kämmer, R. Klemm BAuA Dresden
Fotos: R. Klemm/B.Weißgerber, BAuA Dresden

Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit vorheriger Zustimmung der
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

7. aktualisierte Auflage, Januar 2006

ISBN 3-88261-502-8

	Seite
1 Stress im Berufsalltag des Bauleiters	4
2 Was ist Stress, wie erkennen wir ihn?	6
2.1 Was ist Stress?	6
2.2 Wie äußert sich Stress, wie erleben wir ihn?	7
2.3 Was sind Auslöser von Stress?	9
2.4 Welche Folgen hat Stress?	11
3 Was tun gegen Stress?	13
3.1 Stressprävention: Wie können Bauleiter und Betrieb Stress vermeiden?	17
3.1.1 Technische Ausstattung	17
3.1.2 Systematisierung und Planung der Arbeit	18
3.1.3 Störungsarmes Arbeiten im Büro	20
3.1.4 Die Zusammenarbeit verbessern:	
- Im Betrieb: mit dem Polier, Abteilungen, Vorgesetzten und Firmenleitung	21
- mit außerbetrieblichen Partnern: Bauherren , Architekten, Kooperationspartnern	26
3.1.5 Verbesserung der betrieblichen Arbeitsorganisation	29
3.1.6 Optimierung des Arbeitsschutzes	32
3.1.7 Ausbau persönlicher Kompetenzen	33
3.2 Wie kann Stress in der Situation bewältigt werden?	36
3.2.1 Bewusste Pausen zum „Auftanken“ einlegen	36
3.2.2 Stressfördernde Einstellungen und Bewertungen ändern	38
3.2.3 Mit Ärger richtig umgehen	39
3.2.4 Sich Unterstützung und Hilfe suchen	42
3.3 Welche Strategien helfen beim Stressabbau nach Stress-Situationen?	43
3.3.1 Durch Bewegung Stress abbauen	44
3.3.2 Entspannungstechniken nutzen	45
3.3.3 Die Seele „baumeln“ lassen	45
Anhang	
Checkliste: Problemlösestrategie; Literaturempfehlungen	47

1. Stress im Berufsalltag des Bauleiters ¹⁾

Aufgabenvielfalt

Die berufliche Tätigkeit des Bauleiters bringt durch die Vielfalt der unterschiedlichen Aufgaben, die hohe Verantwortung, den Gestaltungsspielraum, die vielen Kontakte und den sichtbaren Erfolg in Form der fertiggestellten Bauwerke hohe berufliche Zufriedenheit. Bauleitung ist eine anspruchsvolle Tätigkeit. Gerade diese Herausforderung ist für diejenigen, die diesen Beruf gewählt haben, ein Anreiz. Bauleiter bestimmen durch ihre Arbeit wesentlich die Bedingungen auf der Baustelle und das Firmenergebnis.

Stresserzeugende Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen im Berufsalltag (starker Termindruck, harter Konkurrenzkampf in der Baubranche) sowie die Arbeitsanforderungen selbst können jedoch zu Stress führen. Der Berufsalltag von Bauleitern ist gespickt mit Problemen, die es zu bewältigen gilt. Kennen Sie z. B. folgendes?

Montag morgen, 6:30, kommen Sie auf die Baustelle und werden mit folgender Situation konfrontiert:

Mitarbeiter motivieren und sich auf veränderte Situation einstellen

- *Zwei Leute von der Mannschaft fehlen.*
- *Der Kran, der für heute bestellt war, ist nicht eingetroffen.*
- *Der Polier ist sauer. Sie müssen ihn motivieren. Dabei ärgern Sie sich selber, dass Sie aufgrund der neuen Lage umdisponieren müssen.*
- *Sie müssen einen neuen Tagesplan entwickeln und Entscheidungen treffen. Dazu fehlen noch einige Informationen.*
- *Sie sind besorgt, dass die fehlenden Leute und Geräte eine Verzögerung und damit Kosten verursachen werden.*
- *Während Sie mit dem Polier sprechen, beschwert sich ein Anlieger über den Dreck, den die Baustelle verursacht, und ein Subunternehmer kommt mit einer dringenden Frage.*

Entscheidungen ohne nötige Informationen treffen

Häufige Unterbrechungen bewältigen

- *Der Lärm auf der Baustelle ist heute enorm, es fällt schwer, sich zu konzentrieren.*
- *Sie sind unter Zeitdruck, denn Sie müssen aufbrechen, um pünktlich bei einem wichtigen Gesprächstermin mit dem Architekten und dem Bauherrn zu sein. Unterwegs geraten Sie in einen Verkehrsstau.*
- *Sie müssen mit dem Bauherren und dem Architekten eine wichtige Verhandlung führen. Bei dem Gespräch weigert sich der Bauherr weiterhin, eine Leistung zu bezahlen, die der Architekt genehmigt hatte.*
- *Auf den Architekten sind Sie schlecht zu sprechen: Er lässt Sie gegenüber dem Bauherren hängen und weiß auf einmal nichts mehr von der Absprache.*
- *Sie müssen sehen, dass Sie den Konflikt mit dem Bauherren lösen, sonst gerät Ihnen eine bisher erfolgreiche Baustelle in die roten Zahlen.*
- *Sie sind sich nicht sicher, ob Sie die anstehenden Probleme in den Griff bekommen werden.*

Unter Zeitdruck arbeiten

Verhandeln und überzeugen

Ärger bewältigen

Konflikte lösen

Haben Sie einige dieser Situationen wiedererkannt? Der beschriebene Tagesanfang birgt eine Reihe von Anforderungen, die als bedrohlich empfunden werden können und dann Anlass zu Sorge oder Ärger geben - d. h. Stress verursachen.

Der vorliegende Leitfaden gibt **Anregungen**, was Sie als Bauleiter, aber auch was Ihre Vorgesetzten und Kollegen tun können, um **Stress-Situationen** im Alltag zu vermeiden bzw. **besser zu bewältigen**.

Ziel des Leitfadens

¹⁾ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier und im Folgenden auf die Nebeneinanderstellung der männlichen und weiblichen Berufsbezeichnungen verzichtet. Der Sache nach sind aber stets sowohl die weiblichen als auch die männlichen Berufsangehörigen angesprochen.

2. Was ist Stress, wie erkennen wir ihn?

2.1 Was ist Stress?

Stress = viel zu tun?

„Ich bin im Stress“- diese Antwort hören wir häufig, wenn wir fragen, wie es jemandem geht. Die Beliebtheit des Begriffes zeigt, welch hohen Wert unsere Gesellschaft Arbeit und Leistung beimisst. „Stress“ ist zu einem Statussymbol geworden - nach der Devise: Wer keinen Stress „hat“, hat nichts zu tun und ist nicht wichtig.

Stress ist
Überforderung

Aber Stress entsteht nicht automatisch, wenn wir viel zu tun haben, sondern dann, wenn wir uns überfordert sehen. Stress tritt ein, wenn die **Anforderungen**, die von außen an uns gestellt werden, oder selbst gesetzte Ziele die eigenen **Bewältigungsmöglichkeiten übersteigen**. Man kann der Situation weder ausweichen noch sie durch entsprechendes Handeln verändern.



Das Erleben von Stress ist daher auch abhängig von der eigenen Wahrnehmung und Bewertung.

Beispiel

Wenn ein Bauleiter

- *ein Angebot bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erstellen muss und*
- *keine Möglichkeit sieht, diese Aufgabe zu erfüllen, sieht er sich überfordert und gerät in Stress.*

Was passiert bei einer Stress-Situation?

Der Körper reagiert auf Stress-Situationen mit erhöhter Aktivierung, er setzt sich sozusagen in Alarmzustand. Hormone wie Adrenalin, Noradrenalin und das Stresshormon Cortisol werden ausgeschüttet. Diese Hormone bewirken weitere Veränderungen im Organismus wie z. B. eine Beschleunigung des Herzschlages. Das Herz wird besser durchblutet und leistungsfähiger. Der Blutdruck steigt. Die Atmung wird schneller und die Bronchien weiten sich. Die Muskelspannung wird erhöht.

Der Körper reagiert auf Stress

Ursprünglich hatte die Stressreaktion die Funktion, auf ein wildes Tier angemessen reagieren zu können, d. h. zu fliehen oder anzugreifen. Körperliche Funktionen, die zur Bewältigung von Gefahrensituationen erforderlich sind, werden angeregt, die Aktivität derjenigen, die für die Auseinandersetzung mit der akuten Gefahr weniger wichtig sind, z. B. die Verdauungstätigkeit von Magen und Darm oder die Funktionen der Sexualorgane, wird vermindert.

Der Körper wird für Flucht oder Angriff mobilisiert

2.2 Wie äußert sich Stress, wie erleben wir ihn?

Stress-Symptome sind Warnzeichen, die uns helfen können, mit den Belastungen des Alltags so umzugehen, dass sie uns nicht krank machen. Es ist daher wichtig, diese Warnzeichen aufmerksam wahrzunehmen.

Stress-Symptome sind Warnzeichen

Stress zeigt sich

- in Körperempfindungen,
- in Gefühlen,
- in Gedanken,
- im Verhalten.

Sie können überprüfen, ob bei Ihnen manche der folgenden Signale in Stress-Situationen oder danach festzustellen sind.

❑ **Körperempfindungen**

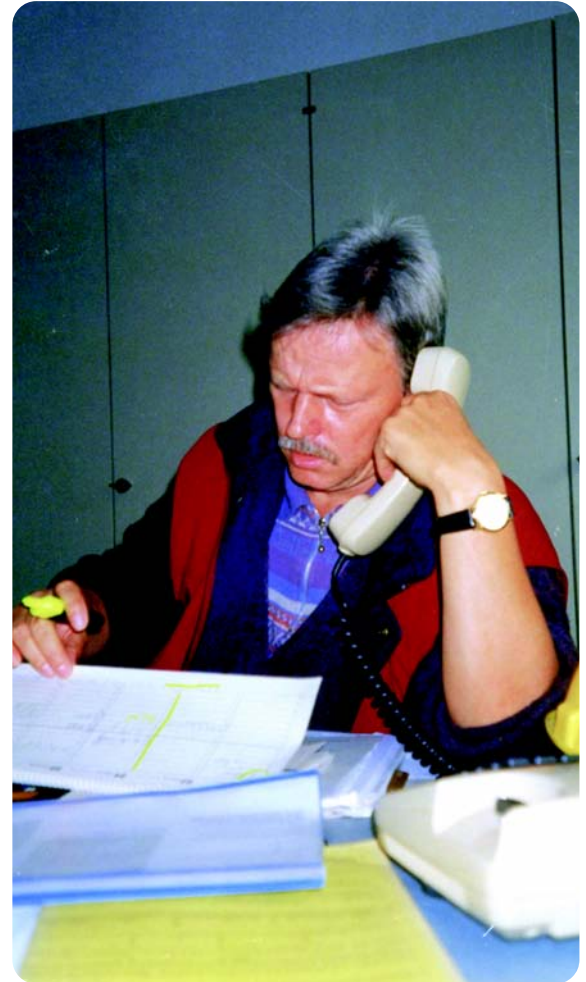
- Innere Anspannung
- Kopfschmerzen
- Magenbeschwerden, Druckgefühl im Magenbereich
- Kalte Hände oder Füße
- Druck auf der Brust, Herzklopfen
- Schwitzen

❑ **Gefühle**

- Reizbarkeit
- Ärger, Wut
- Beunruhigung, Sorge
- Angst
- Nervosität
- Innere Unruhe
- Niedergeschlagenheit

❑ **Gedanken**

- Werde ich es schaffen?
- Das kann nicht gut gehen.
- Jetzt ist alles aus.
- Ich darf keine Fehler machen.
- Ich kann das nicht.



❑ **Verhaltensanzeichen**

- Vergesslichkeit
- Unkonzentriertheit, Fehler
- Unkoordiniertes, planloses Handeln
- Andere unterbrechen, nicht zuhören können
- Gereiztes, aufbrausendes oder aggressives Verhalten
- Appetitlosigkeit
- Unkontrolliertes Essen oder Naschen
- Rauchen, Alkoholkonsum

2.3 Was sind Auslöser von Stress?

Stressauslöser oder Stressoren können eine Vielzahl von äußeren Umständen, Verhaltensanforderungen und Situationen, sowie innere Erwartungen und Einstellungen sein.

Stressauslöser



Von Bauleitern werden häufig folgende genannt:

❑ **Stressoren aus der Arbeitsaufgabe**

- Kostendruck
- Zeit- und Termindruck
- Mehrere parallel zu bearbeitende Projekte
- Unvorhergesehene Störungen und Zwischenfälle auf der Baustelle
- Entscheidungsanforderungen ohne ausreichende Informationsgrundlage

❑ **Stressoren aus der beruflichen Rolle**

- Hohe Verantwortung
- Fehlende Anerkennung
- Unzureichende Unterstützung durch Vorgesetzte oder Fachabteilungen
- Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen

❑ **Stressoren aus der betrieblichen Organisation**

- Strukturelle Veränderungen, z. B. Neuorganisation von Abteilungen, Neuverteilung von Kompetenzbereichen
- Informationsmangel
- schlechtes Betriebsklima

❑ **Individuelle Stressoren**

- Misserfolge
- Eigene Fehler
- Hohe eigene Erwartungen und Maßstäbe
- Widersprüche zwischen Arbeitsanforderungen und den Erwartungen von Familie, Freunden etc.

❑ **Stressoren aus der Umgebung**

- Lärm
- Hitze
- Ungünstige Licht- oder Luftverhältnisse
- Häufige Unterbrechungen



Anforderungen können aber auch Auslöser von Stress sein, ohne dass es der Betreffende bewusst wahrnimmt.

Dies ist z. B. bei Autofahrern der Fall: Sie betrachten das Steuern des PKW's als entspannend, doch der Körper beantwortet die hohen Anforderungen mit einer Stressreaktion: einem Adrenalinschub, Schwitzen etc.

2.4 Welche Folgen hat Stress

Nach Situationen oder Tagen, die Stress gebracht haben, können sich unangenehme **Stressfolgen** bemerkbar machen, wie:

- gereizte Stimmung, Unzufriedenheit,
- Gefühl der inneren Leere,
- Einschlafprobleme,
- verspannte Schultern,
- kreisende Gedanken,
- Kopfschmerzen, Migräne.

Anlass zur Sorge besteht, wenn Menschen Wochen, Monate und zum Teil Jahre hindurch angespannt sind. Findet **kein Spannungsabbau** durch körperliche Betätigung oder bewusste Entspannung statt (siehe 3.3), entsteht ein chronischer Stresszustand. Seelisch besteht die Gefahr des inneren Ausgebranntseins („Burnout“) und der völligen Erschöpfung.

Ist der Organismus ständig in erhöhter Widerstandsbereitschaft gehalten, so verliert er mit der Zeit die Fähigkeit zum Ausgleich. Auch in Phasen, in denen keine akute Belastung besteht, gelingt es nicht mehr, auf ein normales Ruheniveau zurückzukehren. Der körperliche Alarmzustand bleibt und wird durch erneute Reaktionen von Ärger, Ohnmacht und Angst noch weiter verstärkt.

Folgen chronisch gewordener körperlicher Stressvorgänge:

- Blutdruck, Herzfrequenz, Blutfettspiegel und Blutzuckerspiegel steigen an und bleiben erhöht.
- Anhaltende erhöhte Muskelspannung mit Schmerzen im Rücken-, Schulter- und Nackenbereich.
- Organschädigungen (Herzinfarkt, Magengeschwür, Schlaganfall).

Kurzfristige Folgen von Stress

Dauerstress führt zu körperlicher Schädigung

Längerfristige körperliche Folgen von Stress



Die Folgen von Stress sind individuell unterschiedlich

Je nach Persönlichkeit variiert der Umgang mit Stress-Situationen, sind die Stressanzeichen und Stresserkrankungen unterschiedlich. Während manche stärker gefährdet sind, einen Herzinfarkt zu erleiden, erleiden andere mit größerer Wahrscheinlichkeit Erkrankungen des Magens und Darms. Deshalb sollten Sie sich regelmäßig untersuchen lassen, damit Sie über Ihre Gesundheit Bescheid wissen und negativen Stressfolgen rechtzeitig entgegensteuern können.

Negative Folgen von Dauerstress für den Betrieb

Stress von Bauleitern kann **für den Betrieb** negative Konsequenzen haben,

z. B.:

- Verminderte Arbeitsqualität und -produktivität,
- Mangelhaftes Führungsverhalten,
- Vernachlässigung von Arbeitsschutzmaßnahmen,
- Krankheitsausfall und Arbeitsplatzwechsel.

3. Was tun gegen Stress?

Stress ist man nicht hilflos ausgeliefert. Es gibt Möglichkeiten, Stress-Situationen gar nicht erst entstehen zu lassen oder besser mit ihnen umzugehen. In diesem Kapitel erhalten Sie **Anregungen** für eine **stressfreiere Gestaltung** Ihres **beruflichen Alltags**. Betrieben werden Maßnahmen vorgeschlagen, wie sie Bauleiter dabei unterstützen können.

**Stressfreie
Gestaltung des beruflichen Alltags**

Der erste Schritt zur Vermeidung von Stress ist die **Klärung der Ursachen**: Was bzw. wer macht Ihnen Stress?
Gehen Sie analytisch vor:

**Identifizieren Sie Ihre
Stress-Situationen**

1. Vergegenwärtigen Sie sich für Sie typische Situationen, in denen Sie bei sich Stressanzeichen feststellen konnten. Nützliche Hinweise können Ihnen Ihre Partnerin, Kollegen oder Ihre Sekretärin geben, Menschen, die im Alltag mit Ihnen zu tun haben.
2. Schreiben Sie eine dieser typischen Situationen auf und beantworten Sie folgende Fragen:
 - Wann tritt sie auf, wie sind die Rahmenbedingungen, was ist im Vorfeld passiert?
 - Was empfinden Sie in der Situation, welche körperlichen Empfindungen lassen sich feststellen, welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf?

Die anschließende Übersicht soll Ihnen dabei helfen, die Stressursachen herauszufiltern, die für Sie bzw. für Bauleiter Ihrer Firma wichtig sind.

Stressursachen

Was sind Ihre Stressursachen?

Nachzulesen auf
Seite:

- Rahmenbedingungen
(Verträge, Kostenansatz, Termine, unvollständige
oder fehlende Planungsunterlagen) 19,28-29,31-32
- Technische Probleme 17
- Firmeninterne Organisationsmängel 29-32
- Verhältnis zu:
 - Polieren 21
 - Vorgesetzten 25
 - anderen Fachabteilungen 23-25
 - Bauherrenvertretern 26-27
 - Subunternehmern 28
- Umgebungseinflüsse und Unterbrechungen der Arbeit 20
- Zwischenfälle und Störungen auf der Baustelle 21,36
- (Selbst)Überforderung 30-34,38
- Fehler des Poliers oder Baustellenpersonals 22,23,38-39
- Fehler von Subunternehmern 26,38-39
- Eigene Fehler (Bauleiter) 21,33,36
- Negative Bewertung der eigenen Fähigkeiten 34-35,38
- Konflikt zwischen Arbeit und Familie 43ff.
- Fehlende Pausen 33-34,36
- Konflikte, Ärger 39-45



Wenn Sie die wichtigsten Stressursachen identifiziert haben, können Sie sich eine Strategie überlegen, wie Sie in Zukunft die Entstehung von Stress verhindern bzw. vorhandenen Stress abbauen können.

Mit folgenden drei Strategien können Sie aktiv gegen den Stress angehen.

Drei Strategien gegen Stress



Stressprävention (siehe 3.1)

Sie können durch gezielte Maßnahmen **im Vorfeld** mögliche **Stressoren ausschließen** oder vermindern, indem Sie z. B.:

- Ursachenanalyse vornehmen
- Arbeit gut strukturieren und planen
- Klare Ziele und Prioritäten setzen
- Arbeitsvoraussetzungen optimieren
- Beziehungen zu Kooperationspartnern positiv gestalten
- Qualifizierung ausbauen
- Betriebliche Arbeitskreise einrichten

Stressprävention

Stressbewältigung

Stressbewältigung in der Situation (siehe 3.2)

Die Stressbewältigung in der Situation zielt darauf ab, die **Stressreaktion** zu **vermindern**, z. B. durch:

- Kurzentspannung (z. B. tief durchatmen)
- Zeit für eine kurze Situationsanalyse nehmen
- Positive Umbewertung von Anforderungen
- Richtigen Umgang mit Ärger
- Lösen von Konflikten mit Kollegen oder Vorgesetzten
- Unterstützung suchen

Stressabbau

Stressabbau nach Stress-Situationen (siehe 3.3)

Durch **Ausgleichsaktivitäten** nach Stress-Situationen kann erreicht werden, dass Stress nicht zum Dauerzustand und damit zum Krankmacher wird, z. B. durch:

- Sport (Joggen, Schwimmen, Volleyball)
- Körperliche Tätigkeit (Gartenarbeit, Spaziergehen)
- Gezielte Entspannung (Sauna, Autogenes Training)
- Soziale Kontakte



Die folgenden Abschnitte besprechen Maßnahmen gegen den Stress. Eine Farbkezeichnung erleichtert die Orientierung:

Gelb unterlegt sind Maßnahmen, die sich an den einzelnen Bauleiter richten.

Blau unterlegt sind Maßnahmen, mit denen der Betrieb einen Beitrag zum Stressabbau leistet.



3.1 Wie können Bauleiter und Betriebe Stress vermeiden?

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Hinweisen zur Verhinderung von Stress durch Vorbeugung im Vorfeld. Vieles davon kennen Sie und praktizieren Sie vielleicht bereits, doch manche Tips können Ihnen sicherlich nützliche Anregungen geben.

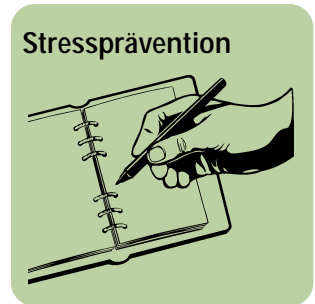
3.1.1 Technische Ausstattung

Eine gute technische Ausstattung des Arbeitsplatzes des Bauleiters und der Baustellenmannschaft erleichtert die Arbeit. Bei der Ausrüstung der Baustellen mit Bauwagen, Geräten oder Sicherheitsvorkehrungen zu sparen, kann für das Unternehmen teuer werden. Eventuell lohnt es sich für kleinere Firmen, fehlende Geräte zu leasen und auf diese Weise Kosten zu sparen.

Unzureichende Technik kostet Zeit und Motivation und kann erheblichen Stress verursachen.

Zu empfehlen und vielfach bereits vorhanden sind folgende technische Hilfsmittel:

- Handys bzw. Autotelefone für die Baustelle und den Bauleiter zur Beschleunigung der Kommunikationswege
- Anrufbeantworter für Perioden, in denen ungestörte Büroarbeit notwendig ist
- Kleine Diktiergeräte oder Mini-Notebooks zum Notieren von Arbeitsaufträgen
- Computer mit der spezifischen Bauleiter-Software für Abrechnungen und Arbeitsplanung



Ausstattung des Arbeitsplatzes von Bauleitern

3.1.2 Systematisierung und Planung der Arbeit

Stress-Situationen entstehen oftmals dann, wenn Arbeitsgeräte oder wichtige Unterlagen nicht vorhanden sind. Systematisierung und Planung ersparen Ärger, helfen Zeit, Übersicht und Kontrolle zu gewinnen und so **Stress** auf der Baustelle zu **vermeiden**.

Was können Sie als Bauleiter zur Verbesserung der eigenen Arbeitsorganisation tun?

Pufferzeiten einplanen

Material- und Gerätebedarf langfristig planen und frühzeitig ordern

Aus Fehlern lernen

- Regelmäßige Termine für die eigene Zeit- und Arbeitsplanung und für Besprechungen auf der Baustelle vorsehen.
- Ziele und Prioritäten setzen und diese einhalten.
- Aufgaben delegieren.
- In der eigenen Zeitplanung ausreichend Zeitpuffer lassen für Unvorhergesehenes und Störungen.
- Sich Notizen und Checklisten machen.
- Formbriefe und Formulare verwenden.
- Langfristig planen und Pläne und Leistungsverzeichnisse bezüglich des Bedarfes von Material etc. überprüfen.
- Baustoffe, Geräte und Baustellenfahrzeuge frühzeitig ordern.

Stellen Sie sich nach Überwindung einer kritischen Situation stets die Frage „Wie kann ich sicherstellen, dass es nicht wieder zu einer solchen Situation kommt?“. Erarbeiten Sie eine Strategie und setzen Sie Ihren Plan um. Überprüfen Sie den Erfolg!

Wie kann die Firma unterstützend tätig werden?

Oftmals wird ein Bauauftrag sehr kurzfristig erteilt, und es bleibt wenig Zeit, den Beginn der Baustelle sorgfältig vorzubereiten. Diese Praxis macht die Anfangsphase zu einer stressigen Zeit für den Bauleiter.

Zu Beginn, aber auch zum Abschluss von Baustellen braucht der Bauleiter alle verfügbare Unterstützung!

Mögliche Maßnahmen:

- Zuverlässiges Zuarbeiten von der Abteilung Arbeitsvorbereitung ermöglichen.
- Wiederkehrende Arbeitsabläufe, firmentypische Arbeitsverfahren sowie vorgeschriebene und bewährte Sicherheitsmaßnahmen dokumentieren (z. B. in einer Lose-Blatt-Sammlung zusammenstellen).
- Dem Bauleiter die jeweils relevanten Verfahrensdarstellungen und technischen Hinweise zusammen mit den Planungsunterlagen zu Projektbeginn übergeben.
- Die Arbeit des Bauleiters durch **sorgfältig ausgearbeitete** und nicht zu knapp kalkulierte **Angebote** erleichtern.



**Bauleitern
Planungsunter-
lagen frühzeitig über-
geben**

3.1.3 Störungsarmes Arbeiten im Büro

Bei der Büroarbeit fühlen sich sehr viele Bauleiter von Umgebungseinflüssen und zahlreichen Unterbrechungen gestört. Häufigste Störungen sind Telefonanrufe, Gespräche anderer im gleichen Raum und Anfragen von Kollegen.

Wie können Sie als Bauleiter Störungen verringern?

Es ist sicher ein Ideal, ohne jegliche Unterbrechung im Büro ruhig arbeiten zu können. Es gibt jedoch Möglichkeiten, Störungen zu verringern:

- Bitten Sie darum, Ihr **Telefon** zeitweise auf eine Sekretärin oder einen Kollegen **umstellen** zu können.
- Nutzen Sie den **Anrufbeantworter**. Er überlässt Ihnen die Entscheidung darüber, ob Sie einen Anruf entgegennehmen möchten.
- Erledigen Sie Aufgaben, die Konzentration erfordern, zu ruhigeren Tageszeiten.
- Versuchen Sie **Rückfragen zu verringern**: Klären Sie alle wichtigen Punkte in den Besprechungen mit Mitarbeitern oder Kunden. So sind nachträglich weniger Rückfragen nötig. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter auch dazu, Probleme selbstständig zu lösen.
- Sie müssen nicht immer sofort auf die Baustelle fahren, wenn dort ein Problem auftaucht. Oft genügt eine **systematische Problemanalyse am Telefon**.

Wie kann der Betrieb störungsarmes Arbeiten im Büro fördern?

- **Einzelarbeitszimmer** bereitstellen, denn die Gegenwart einer anderen Person im Raum erschwert die Konzentration.
- **Besprechungsräume** einrichten, in denen Besucher empfangen werden können.

Telefon umstellen

Anrufbeantworter dienen Ihnen und den Kunden

Rückfragen verringern

Problemanalysen am Telefon durchführen

Räume bereitstellen

3.1.4 Die Zusammenarbeit im Betrieb und mit außerbetrieblichen Partnern verbessern

► Gute Zusammenarbeit mit dem Polier

Der Polier ist ein wichtiger Partner des Bauleiters. Beide sind auf eine gute Zusammenarbeit angewiesen. Ein fähiger, motivierter Polier kann den Bauleiter in vielen Dingen entlasten und ihm durch seine praktische Erfahrung wertvolle Unterstützung geben.

Ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis, in dem jeder den anderen mit seinen Kenntnissen respektiert, kann die Arbeit sehr erleichtern.

Wie können Sie als Bauleiter eine gute Zusammenarbeit mit dem Polier erreichen?

Versteht man den Polier als Partner, so bedeutet dies u. a., ihn als Fachmann ernst zu nehmen, ihn auch über längerfristige Planungen zu informieren und bei Entscheidungen mit einzubeziehen. Gerade ältere, erfahrene Poliere haben langjähriges **Erfahrungswissen**, und das sollten Sie **respektieren**. Eine Information des Poliers über die in den kommenden Wochen anstehenden Arbeitsschritte hat z. B. den Vorteil, dass dieser sich ebenfalls verantwortlich fühlt und seinerseits den Bauleiter an notwendige Schritte erinnern kann. Je besser der Polier über die Baustelle unterrichtet ist, desto eher ist der Bauleiter in der Lage, notfalls Aufgaben zu delegieren.

Folgende Empfehlungen können helfen, das Verhältnis zu Ihrem Polier oder auch Vorarbeiter konstruktiv zu gestalten.



Wissen ist die Voraussetzung für Mitwirken und Mitverantworten

Dem Polier
vertrauen,
ihn respektieren
und unterstützen

❑ Information und Kommunikation verbessern

Sich ausreichend Zeit nehmen für die Arbeitsbesprechung mit dem Polier, keine Störungen zulassen.

- Längerfristige Planungen und Arbeitsschritte absprechen, anstehende Probleme erklären.
- Polier an Besprechungen mit dem Auftraggeber möglichst teilnehmen lassen. Das erspart Vermittlungsprobleme.
- Entscheidungen gemeinsam treffen bzw. transparent machen.
- Offenes Arbeitsklima schaffen: Fehler sind dazu da, aus ihnen zu lernen. Je früher Fehler bekannt sind, desto besser können Auswirkungen behoben werden.
- Gemeinsam mit dem Polier Arbeitsschutzziele definieren und Maßnahmen festlegen. Dies motiviert ihn auch zur Umsetzung.

❑ Aufgabenverteilung mit dem Polier abstimmen

Gemeinsam Arbeitsziele setzen, sie inhaltlich und zeitlich festlegen.

- Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse klar absprechen.
- Den Verantwortungsbereich des Poliers und seine Entscheidungen respektieren.
- Durch Unterstützung und Rückmeldung motivieren.
- Dem Polier erklären, warum es wichtig ist, bei Problemen die Situation genau zu beobachten, alle wichtigen Informationen zu sammeln und das Problem exakt zu schildern (z. B. bei einer defekten Maschine: Wann tritt das Problem auf? Wie äußert es sich? Welches Teil ist defekt?).
- Den Polier niemals vor versammelter Mannschaft kritisieren. Ihm gegenüber höheren Ebenen oder Kunden Rückendeckung geben.
- Lernen Sie, Vertrauen in den Polier zu setzen. Er hat meist viel Erfahrung in der Praxis. Bringen Sie für kleine Fehler Toleranz auf, respektieren Sie andere Arbeitsstile.
- Vermitteln Sie „Ihrem“ Polier, dass Sie ihm als Teamleiter der Baustellenmannschaft und als Fachmann vertrauen.

❑ **Berufliche Entwicklung der Poliere fördern**

- Anleitung und Beratung geben, Kenntnisse vermitteln.
- Detaillierte, positive Rückmeldung für erbrachte Arbeitsleistungen geben. Das stärkt das Selbstvertrauen.
- Sich dafür einsetzen, dass Poliere oder Vorarbeiter sich weiter qualifizieren können.
- Entscheidungen schrittweise an den Polier delegieren, damit er Probleme selbstständig lösen lernt.

Die berufliche
Entwicklung von
Polieren fördern

Wie kann der Betrieb die Zusammenarbeit zwischen Bauleitern und Polieren fördern?

- **Stellenbeschreibungen** erarbeiten. Sie sind eine Orientierungshilfe für Bauleiter, um eine sinnvolle Arbeitsteilung mit dem Polier zu entwickeln. Außerdem erhalten neue Mitarbeiter konkrete Informationen über ihren Aufgabenbereich.
- **Firmenphilosophie** leben, die den Polier als Teamleiter auf der Baustelle ernst nimmt.
- Gezielte **Qualifizierungen** für Bauleiter und Polier ermöglichen (Schulungen in Personalführung, Arbeitssicherheit etc.).
- Bei der **Personalverteilung** darauf achten, dass Bauleiter und Polier ein harmonisches Team bilden, das sich in seinem Können ergänzt.

Stellen-
beschreibungen

Qualifizierung

▶ **Gute Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Kollegen**

Der Bauleiter ist **Mittler** zwischen der Baustelle und anderen Firmenabteilungen, z. B. der kaufmännischen Abteilung. Wenn der Bauleiter die Mitarbeiter im Büro über Vorgänge und Entwicklungen „draußen“ auf der Baustelle auf dem Laufenden hält (z. B. über fehlende Geräte, Absprachen mit dem Auftraggeber), kann er Reibungsverluste und Konflikte, die häufig durch fehlendes Wissen entstehen, vermeiden helfen.

Informationsfluss
sichern

**Kollegen
einbeziehen**

**Sich für
Unterstützung bedan-
ken**

Wie kann der Bauleiter die Zusammenarbeit verbessern?

- Kollegen aus kaufmännischen und anderen Bereichen informieren (z. B. über Absprachen mit Kunden) und einbeziehen.
- Zuarbeit von Kollegen rechtzeitig anfordern - auch sie haben eine eigene Arbeitsplanung.
- Probleme in der Zusammenarbeit ansprechen, gemeinsam Lösungen suchen.
- Positive und negative Rückmeldungen direkt an die Betroffenen geben, sich für eine gute Unterstützung bedanken.

Wie kann die Firmenleitung die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen und den Baustellen verbessern?

Der Bauleiter und die Baustellenmannschaft stehen in direktem Kontakt zum Kunden. An dieser „Front“ entscheidet sich maßgeblich das wirtschaftliche Wohl der Firma. Die kaufmännische Abteilung, die Arbeitsvorbereitung etc. sind Dienstleister, sie leisten Service für die Bauleiter und die Baustellen.



Eine schlechte Zuarbeit aus der eigenen Firma demotiviert das Baustellenpersonal und behindert den Baufortschritt.

Daher ist es eine zentrale Aufgabe der Firmenleitung, die Zusammenarbeit zwischen Bauleitern und betrieblichen Kooperationspartnern zu unterstützen.

Mögliche Maßnahmen:

- Die Erleichterung der Arbeit auf den Baustellen als ein wichtiges betriebliches Ziel benennen.
- Abteilungsübergreifende Arbeitskreise (z. B. Qualitätszirkel) einrichten, in denen Schwachstellen benannt, analysiert und Lösungen entwickelt werden.
- Den Austausch zwischen den Abteilungen fördern, z. B. durch gemeinsame Fortbildungen in Zeit- und Konfliktmanagement.
- Regelmäßige Baustellenbesprechungen unter Einbezug wichtiger betrieblicher Kooperationspartner durchführen.
- Rationellere Kommunikation durch Formulare, Checklisten etc. ermöglichen.

Qualitätszirkel

**Austausch zwischen
Abteilungen fördern**

► Gute Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten bzw. der Firmenleitung

Ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten bzw. der Firmenleitung ist gerade für Bauleiter, die im Spannungsfeld unterschiedlichster Interessen und Erwartungen stehen, wichtig, um Stress zu vermeiden.

Was kann der Bauleiter tun, um die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten positiv zu gestalten?

- Gezielt und ausreichend über den Verlauf der Baustellen und Vereinbarungen mit dem Auftraggeber informieren.
- Bei wichtigen Entscheidungen die Vorgesetzten nicht übergehen.
- Über Probleme und negative Entwicklungen rasch informieren.

**Vorgesetzte
ausreichend
informieren**

Gut vorbereitete Arbeitsbesprechungen fördern eine erfolgreiche Zusammenarbeit.



Kontakte und Kenntnisse des Bauleiters nutzen

Wie kann die Firmenleitung die Zusammenarbeit mit dem Bauleiter optimieren?

- ❑ **Beteiligung an Angebotserstellung und Kundenkontakten**
 - Beteiligung des Bauleiters bei der Erstellung von Angeboten, um seine Kenntnisse und Kontakte zu nutzen und Zeitvorgaben realistisch zu gestalten.
 - Rücksprache mit dem Bauleiter vor der Annahme von Aufträgen, wenn ihm die Ausführung übertragen werden soll.

- ❑ **Verbesserung von Information und Kommunikation**
 - Ausführliche Übergabegespräche führen.
 - Hintergrundinformationen über den Auftraggeber geben.
 - Klare Vorgaben bezüglich notwendiger Absprachen machen.
 - Regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Terminangaben durchführen, in denen der Bauleiter gebeten wird, mögliche Kritik, aber auch Anregungen bezüglich seiner Arbeit zu äußern.
 - Bauleiter durch fundiertes Feedback und Anerkennung für seinen Einsatz und seine Leistungen (nicht nur im wirtschaftlichen Sinne) motivieren.
 - Persönlichen Rückhalt in kritischen Situationen geben (z. B. Rücken-deckung gegenüber dem Bauherrn).

► Gute Zusammenarbeit mit Auftraggebern, Bauherren und Architekten

Bauleiter sind auf eine möglichst gute Zusammenarbeit mit dem Vertreter des Bauherren angewiesen. Das Verhältnis zu ihm ist durch gegensätzliche, aber auch durch gemeinsame Interessen gekennzeichnet. Versuchen Sie bei Konflikten das gemeinsame Interesse als Basis für Lösungen heranzuziehen.

Wie können Sie als Bauleiter die Zusammenarbeit optimieren?

- Besprechungen mit dem Bauherren oder seinem Auftraggeber gut vorbereiten.
- Kompetenzen der Ansprechpartner der Gegenseite grundsätzlich im Vorfeld abklären.
- Sich notfalls vorher rechtliche Beratung oder die Beratung eines erfahrenen Bauleiters/Ihres Chefs holen.
- Bei strittigen Entscheidungen auf einer schriftlichen Genehmigung Ihres Vorschlages durch den Bauherren bestehen. Dieses Vorgehen bereits zu Beginn ankündigen.
- Ihren Vorgesetzten über alle Vereinbarungen mit dem Auftraggeber in Kenntnis setzen.

**Rechtliche
Beratung einholen**

**Auf schriftliche Ge-
nehmigung bestehen**

Wie kann der Betrieb für ein gutes Verhältnis zum Kunden und Auftraggeber sorgen?

Stress von Bauleitern, der aus Problemen mit der Auftraggeberseite resultiert, schadet auch Ihrer Firma. Je nach Größe des Betriebes haben hier die Oberbau- leitung bzw. Geschäftsführung oder die Akquisitionsabteilung erhebliche Einflussmöglichkeiten.

- Den Kunden durch ein detailliertes Angebot und ausführliche Vorbespre- chungen gut informieren und Vertrauen herstellen.
- Alle mündlichen Nebenabsprachen mit dem Kunden dokumentieren und dem Bauleiter geben oder ein ausführliches Übergabegespräch führen.
- Gerade Privatkunden das geplante Vorgehen im Vorfeld genau erklären, das erspart spätere Rückfragen und Missverständnisse.
- Finanzielle und fachliche Aspekte klar vereinbaren.

**Ausführliche
Übergabe-
gespräche führen**



► Gute Zusammenarbeit mit Subunternehmen und anderen Kooperationspartnern

Die Arbeit eines Bauleiters wird maßgeblich davon beeinflusst, wie zuverlässig Subunternehmer und andere Kooperationspartner (Ingenieurbüros etc.) arbeiten.

Wie können Sie als Bauleiter die Zusammenarbeit positiv gestalten?

□ Zusammenarbeit koordinieren und abstimmen

- Ausschreibungen frühzeitig herausgeben.
- Zeitplanung und Koordination der Gewerke sorgfältig durchführen.
- Relevante Informationen, wie Planänderungen, zeitliche Verzögerungen etc. frühzeitig übermitteln.
- Terminerinnerungen und Abmahnungen schriftlich übermitteln.
- Baustellenbesprechungen zur Koordination der Arbeiten unterschiedlicher Gewerke durchführen.
- Leistungen termingerecht prüfen, abzeichnen und weiterleiten.
- Bei guter Leistung durch Lob motivieren.

□ Ziele klar vorgeben, Absprachen treffen und einhalten

- Fristen für die Erstellung von fehlenden Planungsunterlagen, Berechnungen etc. mit Kooperationspartnern verbindlich vereinbaren.
- Eindeutige Vereinbarungen über die Folgen von Terminverzug treffen.
 - Detaillierte und vollständige Anweisungen geben und sich versichern, dass sie verstanden wurden.
 - Konkrete Qualitätskriterien, auch was Sicherheitsmaßnahmen angeht, vorgeben.

Frühzeitig planen,
ausreichend
informieren

Termine, Fristen,
Qualitätskriterien
vereinbaren

Wie kann der Betrieb unterstützen?

- Wenn möglich, den Bauleiter an der Auswahl der Kooperationspartner beteiligen.
- Eine betriebliche Datei der zuverlässigen Kooperationspartner erstellen.
- Dem Bauleiter Spielraum lassen für Absprachen mit den Kooperationspartnern.
- Leistungen termingerecht bezahlen.

Auswahl der Kooperationspartner

3.1.5 Verbesserung der betrieblichen Arbeitsorganisation

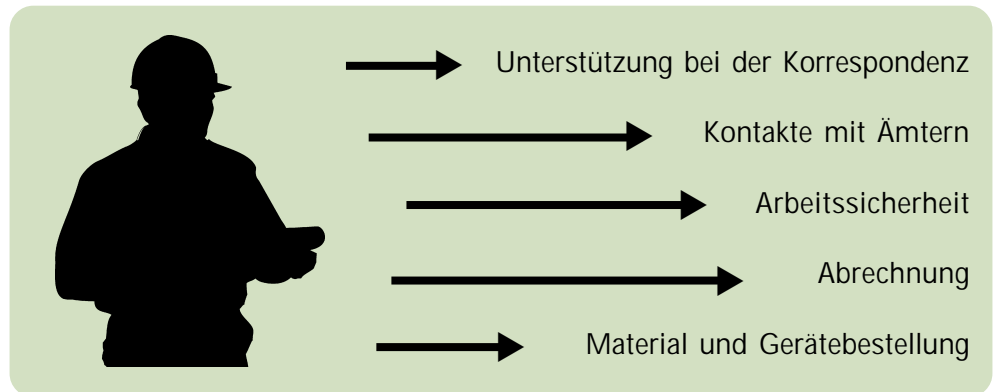
Je nach Firmengröße sind fast immer Möglichkeiten vorhanden, Bauleiter durch **arbeitsorganisatorische** Maßnahmen **zu entlasten**. Entsprechende Verbesserungsvorschläge können mit den Betroffenen gemeinsam erarbeitet werden.



Durch
Fachabteilungen
entlasten

Wie kann die Betriebsleitung die betriebliche Arbeitsorganisation verbessern?

- **Bauleiter entlasten durch Fachabteilungen und externe Berater** (unterschiedliche Möglichkeiten je nach Firmengröße):



Wenn diese Abteilungen eingerichtet werden, sollte eine gute Zusammenarbeit mit dem Bauleiter von Beginn an ein wichtiges Ziel sein. Manche Bauleiter haben Schwierigkeiten damit, Aufgaben (wie z. B. das Erstellen von Abrechnungen) zu delegieren. Schulungen in Führungstechniken können hier Abhilfe schaffen.



Gerade in Klein- und Mittelbetrieben können z. B. externe Sicherheitsberater (überbetriebliche Sicherheitstechnische Dienste) den Bauleiter bei der Wahrnehmung von Arbeitsschutzaufgaben unterstützen.

- **Optimierung der Disposition von Arbeitsgeräten und Personal**
Zur Vermeidung von Konflikten hat sich die Planung der Disposition von wichtigen Arbeitsgeräten und Personal im Rahmen wöchentlicher Bauleiterbesprechungen bewährt.
- **Sorgfältige Zuteilung von Baustellen**
Mehrere kleine Baustellen zu betreuen und zu koordinieren ist oftmals mit einer stärkeren Belastung verbunden als die Leitung eines großen Bauvorhabens. Auf kleineren Baustellen fehlen mittlere Führungskräfte, und daher ist unter Umständen eine intensivere Betreuung erforderlich, die mit vielen PKW-Fahrten verbunden ist. Dieser Umstand sollte bei der Verteilung der Baustellen Berücksichtigung finden.

Komplexität und Umfang der zu betreuenden Bauvorhaben sollten der Qualifikation und Berufserfahrung des jeweiligen Bauleiters entsprechen.

- **Entlastung des Bauleiters durch kompetente Subunternehmer**
Die Tätigkeit des Bauleiters kann durch die Wahl von kompetenten Subunternehmern erleichtert werden. Neben dem Preis sollten auch folgende Kriterien bei der Auswahl berücksichtigt werden:
 - Qualität der Arbeitsausführung
 - Qualifikation des Personals
 - Zuverlässigkeit in der Einhaltung von Terminen
 - Bereitschaft zu Nachbesserungen
 - Zuverlässigkeit bei der Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften

**Disposition
optimieren**



**Auswahlkriterien
für
Subunternehmer**

**Qualifiziertes Stamm-
personal**

- **Entlastung der Bauleiter durch Einsatz von gut ausgebildetem Stamm-personal**
Schlecht qualifiziertes Personal kann die Arbeit des Bauleiters z. T. erheblich erschweren. Mögliche Kostenvorteile sollen daher ins Verhältnis zur Arbeitsqualität gesetzt werden. Stammpersonal und gut ausgebildete Mitarbeiter tragen zu einem erfolgreichen Abschluss eines Bauvorhabens bei und entlasten den Bauleiter!



Ein gestresster Bauleiter ist ein überforderter Bauleiter. Achten Sie auf Warnzeichen im Verhalten Ihres Bauleiters, besprechen Sie mit ihm Entlastungsmöglichkeiten!

3.1.6 Optimierung des Arbeitsschutzes

Bauleiter tragen nach geltendem Recht Verantwortung für den Arbeitsschutz auf der Baustelle.

Was können Sie als Bauleiter zur Wahrnehmung Ihrer Verantwortung tun?

- Die Kenntnisse der Fachkraft für Arbeitssicherheit (z. B. zur Information über neue Vorschriften, zur Unterstützung bei Gefährdungsanalysen oder bei Sicherheitsunterweisungen) nutzen.
- Die Position der Sicherheitsbeauftragten auf der Baustelle stärken, sie als Ansprechpartner für die Mitarbeiter und Multiplikatoren von Arbeitsschutzgedanken einbeziehen.
- Konsequenz zu sicherem Verhalten motivieren, Vorbild sein (z. B. bei Baustellenbegehungen).
- Poliere zur Wahrnehmung ihrer Arbeitsschutzaufgaben motivieren.
- Gemeinsam mit den Polieren Arbeitsschutzziele formulieren, vereinbaren und deren Umsetzung kontrollieren.

**Konsequent für
Sicherheit eintreten**

Andere motivieren

Wie kann der Betrieb Bauleiter im Arbeitsschutz unterstützen?

- Dem Arbeitsschutz eine hohe betriebliche Priorität einräumen und diese praktisch umsetzen (z. B. Arbeitsschutzanforderungen in Ausschreibungen und Verträgen festschreiben, sichere Arbeitsgeräte anschaffen, Persönliche Schutzausrüstungen in guter Qualität und ausreichend zur Verfügung stellen).
- Für ARGE-Bauleiter, die auch die Funktion des Koordinators der Arbeitsabläufe der verschiedenen beteiligten Unternehmen wahrnehmen, die Weisungsbefugnis gegenüber allen beteiligten Firmen sicherstellen.
- Kompetente Personen zu Fachkräften für Arbeitssicherheit ernennen, die in erforderlichem Umfang von anderen Aufgaben freigestellt sind und den Bauleiter bei seiner Verantwortung für den Arbeitsschutz unterstützen können.

3.1.7 Ausbau persönlicher Kompetenzen

Bauleiter müssen eine Vielzahl von Gesprächen mit unterschiedlichsten Partnern führen, Konfliktsituationen bewältigen, Mitarbeiter motivieren. Sie benötigen daher hohe soziale Kompetenzen. Sicherlich haben manche Personen aufgrund ihrer Persönlichkeit für dieses Aufgabenfeld bereits gute Voraussetzungen. Viele soziale Kompetenzen wie Personalführung, Verhandeln, gutes Arbeiten im Team lassen sich jedoch auch erlernen und im Rahmen von Schulungsmaßnahmen trainieren.

Gezielte Fortbildungen leisten einen wichtigen Beitrag zur Prävention von Stress.

Stellenwert des Arbeitsschutzes betonen

Praktisch umsetzen

Fachliche und soziale Kompetenz erhöhen



Aufgabenbezogene Fortbildung

Was können Sie als Bauleiter tun, um Ihre persönlichen Ressourcen zu erweitern?

Durch Fortbildungen zu folgenden Themenbereichen können Sie Ihre Kompetenzen und Kenntnisse ausbauen:

- Vertragsgestaltung und Baurecht
- Angebotsgestaltung, Juristische Kniffe
- Technische Schulungen
- ARGE-Bauleitung
- VOB-Schulung
- Vermessungstechnik, Verfahrenstechnik
- Umgang mit Computern und spezieller Bauleiter-Software
- Professionelles Verhandeln
- Umgang mit Konflikten
- Mitarbeiterführung: Delegieren, Motivieren, Umgang mit Problemverhalten etc.
- Arbeitsschutz als Führungsaufgabe
- Zeitmanagement
- Stressmanagement, Entspannungstechniken
- Rhetorik und Präsentation
- Qualitätsmanagement
- Vorgehen im Fall von Alkohol-, Drogen- und Medikamentenmissbrauch



Wie kann der Betrieb unterstützen?

Vom Betrieb können Bauleiter zu Fortbildungsmaßnahmen **ermutigt** bzw. dabei **unterstützt** werden, indem:

- Zeit für Fortbildungen zur Verfügung gestellt wird,
- innerbetriebliche Fortbildungen für Bauleiter angeboten werden und
- Kosten für Fortbildungen übernommen werden.

Fortbildungen zu den hier genannten Themenbereichen bieten u. a. Innungen, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und private Institute an.

Fortbildung
fördern



Stressbewältigung



3.2 Wie kann Stress in der Situation bewältigt werden?

In einer Situation, die Stress bei Ihnen auslöst, haben Sie Einfluss darauf, **wie stark** die Stressreaktion abläuft und **wie lange** Sie sich dadurch beeinträchtigt fühlen. Wenn Sie z. B. eine „Hiobsbotschaft“ von der Baustelle erhalten, können Sie sich aufregen, sofort hinfahren, den Schuldigen finden und ihn beschimpfen. Weniger „stressig“ würde Ihr Tag verlaufen, wenn Sie zuerst die Lage telefonisch klären, sich kurz entspannen, die Situation überdenken und dann erst vor Ort fahren.

3.2.1 Bewusste Pausen zum „Auftanken“ einlegen

Wenn Sie nicht mehr wissen, wo Ihnen der Kopf steht, sollten Sie eine kurze **Entspannungspause** einlegen. Steuern Sie der Stressreaktion entgegen und beruhigen Sie sich. Es hilft

- kurz innezuhalten,
- tief durchzuatmen,
- sich innerlich zu lockern,
- ein Ruhewort zu denken oder
- sich etwas Schönes vorzustellen.

Kurzentspannung:
in der Ruhe liegt die Kraft

Zeit für Situations-
analyse nehmen

Danach können Sie mit einem klaren Kopf und Gelassenheit an bevorstehende Aufgaben herangehen, sich erst mal Überblick verschaffen und Prioritäten setzen. Konzentrieren Sie sich auf die Problemlösung, überlegen Sie, was wirklich zielführend ist.



Schnelles, hastiges, unüberlegtes Handeln kostet viel Zeit, denn es erzeugt Fehler!

Verhaltensweisen in Stress-Situationen, wie:

- die vierte Tasse Kaffee gegen die Müdigkeit,
- das Bier und die Zigarette zur Beruhigung

bringen zwar scheinbar kurzfristige Erleichterung, helfen jedoch nicht, die beruflichen Anforderungen zu bewältigen. Oft **verschlimmern** sie die Probleme. Durch starken Kaffee-, Alkohol- oder Medikamentenkonsum und Rauchen sind langfristig negative Folgen für Ihre Gesundheit zu erwarten.

Überprüfen Sie daher kritisch Ihr eigenes Verhalten, fragen Sie Ihre Familie und gute Freunde über deren Eindrücke.

Was können Sie als Bauleiter tun?

- Bei Besprechungen nicht nur Kaffee, sondern auch Obstsäfte und Mineralwasser bereitstellen.
- Sich statt der Zigarette eine buchstäbliche Atempause gönnen.
- Einen kleinen Gang machen, um Abstand zu gewinnen.

Sie kommen auch besser durch den Tag, wenn Sie sich zwischendurch Zeit nehmen, etwas zu essen.

- Zeit für das Mittagessen nehmen!
- Kurze Zwischenpausen mit Obst oder Jogurt!

Bewusste Entspannungspausen fördern Ihre Kreativität und Arbeitsleistung!

Was kann der Betrieb tun?

- Einen Pausenraum oder eine Kantine einrichten.
- Angebot an gesunden Mahlzeiten und Snacks schaffen.
- Getränkeautomat mit ausschließlich alkoholfreien Getränken aufstellen.



**Pausen einlegen,
für gesunde
Ernährung sorgen,
Maßhalten mit
Genussmitteln**



**Versorgungs-
angebote**

3.2.2 Stressfördernde Einstellungen und Bewertungen ändern

Durch bestimmte Einstellungen und Vorgehensweisen verursachen wir oft selbst Stress.

Innere Haltungen, die Stress befördern:

- Perfektionsanspruch
- Auf sein Recht pochen
- Ehrgeiz
- Minderwertigkeitsgefühle
- Pessimismus
- Ängstlichkeit
- Es jedem recht machen wollen.

Viele Menschen neigen in Stress-Situationen dazu, alles nur noch **negativ zu bewerten** und befördern so „ihren“ Stress. Selbstvertrauen, Optimismus und auch Humor helfen, mit Stress besser umzugehen.

Positive Sichtweise

Was kann der Bauleiter tun?

- Sich eigene Erfolge und Erfahrungen vergegenwärtigen
- Sich positiv programmieren: „Das schaffst Du schon!“
„Alles halb so wild!“
- Aufgaben als interessante Herausforderung sehen
- Lernen, auch mal nein zu sagen

Anerkennung geben

Was können Betrieb und Vorgesetzte tun?

Die **Anerkennung durch den Vorgesetzten** stärkt das Selbstvertrauen und hilft, Stress abzuwehren.

3.2.3 Mit Ärger richtig umgehen

Konflikte und Ärger kommen auf Baustellen häufig vor. In der Baubranche gilt die Devise „rauh aber herzlich“. Viele glauben, ab und zu „Dampf ablassen“ könne nicht schaden. Emotionale Belastung oder Ärger in aggressiver Weise auszuleben, ist nach neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen jedoch **schädlich für die Gesundheit**. Man erlebt zwar subjektiv eine Erleichterung, doch durch das Ausleben dieser Gefühle steigert man sich meist noch mehr in eine Erregung hinein. Es kommt zu einem akuten Anstieg der Herzfrequenz, die Sauerstoffversorgung des Herzens wird kurzfristig unterbrochen, Herzgefäße werden dadurch geschädigt.

Menschen, die sich leicht ärgern, gegenüber der Umwelt gereizt, überkritisch und feindselig sind sowie leicht aufbrausen, erleiden häufiger schwere Herzkrankheiten. Bei Personen, die zu cholerischen Reaktionen neigen, ist die Sterblichkeit besonders durch Herzinfarkt um das Siebenfache erhöht.

„Das Dampf ablassen“ hat einen weiteren Nachteil: Man verletzt die betreffende Person und muss den entstandenen zwischenmenschlichen Schaden wieder kitten. Die Motivation von Mitarbeitern kann durch Lob für gute Leistungen besser gewonnen werden.

Schädlich für die Gesundheit kann es paradoxerweise auch sein, den „Ärger in sich hineinzufressen“, Enttäuschung oder Wut gar nicht anzusprechen. Folgen können Erkrankungen wie Magengeschwüre sein.

**Ärger schadet -
Ihnen und anderen**



**Konflikte lösen,
nicht verschärfen**

**Ursachen für den
Konflikt klären**

Beispiel

Beispiel

Welche Strategie hilft, mit Ärger richtig umzugehen und negative Folgen ärgerlicher Reaktionen zu vermeiden?

- Sich erst ablenken und beruhigen, doch in einem späteren Gespräch über die eigenen Gefühle sprechen.
- In der akuten Situation innerlich Distanz einnehmen, sich die Situation „wie im Film anschauen“.
- Sich Ärger und aggressive Gefühle bewusst machen und für sich klären. Was ist wirklich deren Ursache - Ihre Anspannung oder das Fehlverhalten anderer?
- Gespräche mit Dritten führen, um die Sichtweise einer unbeteiligten Person zu erfahren.
- In einem sachlichen und offenen Gespräch gemeinsam die Ursachen für den Konflikt oder Ärger klären. Dabei die Standpunkte und Bedürfnisse des Gesprächspartners erfragen. Stellen Sie offene Fragen (sog. W-Fragen):

- *Wie sehen Sie das Problem?*
- *Was haben Sie für eine Lösungsidee? etc.*

- Die eigenen Ansichten sachlich darstellen. Keine Schuldzuweisungen vornehmen, sonst verprellen Sie Ihren Gesprächspartner. Schildern Sie stattdessen offen Ihr Problem und Ihre Gefühle.

Falsch: *„Sie sind schuld, dass die Materiallieferung nicht rechtzeitig angekommen ist.“*

Richtig: *„Ich hatte wegen der verspäteten Materiallieferung große Probleme, den Zeitplan einzuhalten. Das hat mich sehr geärgert.“*

- Berechtigte Kritik zulassen und eigene Fehler eingestehen.
- Gemeinsam mit dem Gesprächspartner eine Lösung suchen. Wie kann ein derartiges Problem in Zukunft vermieden werden?

Die Situation positiv neu bewerten, den Konflikt als Chance für eine Weiterentwicklung der Kooperationsbeziehungen sehen: Konflikte sind Übergänge, nicht Untergänge!

Was können Vorgesetzte, Betriebsräte und Betriebsärzte tun?

Häufige cholerische Ausbrüche des Bauleiters sind Anzeichen für eine Überforderung. Ein gestresster Bauleiter schadet auch dem Betrieb. Negative Auswirkungen auf das **Betriebsklima**, die **Motivation der Mitarbeiter** und das **Firmenimage** sind zu erwarten.

Überlegen Sie daher, wie der Bauleiter durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen zu entlasten ist (siehe 3.1.5) und ermöglichen Sie ihm, seine persönlichen Kompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen zu Themen wie Konfliktbewältigung oder Stressmanagement (siehe 3.1.7) zu erweitern.

Die Betriebsleitung sollte selbst zu einem angenehmen Arbeitsklima beitragen, indem Konflikte mit Mitarbeitern partnerschaftlich gelöst werden. Auch hierfür gibt es Weiterbildungsmaßnahmen.

3.2.4 Sich Unterstützung und Hilfe suchen

Unterstützung anderer hilft in Stress-Situationen. Wenn Sie selber nicht mehr weiter wissen, sprechen Sie mit einer Person Ihres Vertrauens über Ihr Problem. Die **gedankliche Auseinandersetzung** in dem Gespräch verschafft oft schon Klarheit. Zudem erleichtert es, zu erfahren, dass andere mit ähnlichen Problemen kämpfen.

Gemeinsam
Lösungen suchen

Bei erkennbarer
Überforderung Hilfe-
stellung geben



Fachlichen Austausch
suchen

Was können Sie als Bauleiter tun?

- Sich mit Kollegen oder dem Chef beraten.
- Kontakt zu älteren Bauleitern suchen, von ihrem Schatz an Erfahrungen profitieren.
- Sich mit anderen Bauleitern über den Umgang mit den beruflichen Anforderungen austauschen.

Rückendeckung geben

Was kann der Vorgesetzte oder der Betrieb tun?

- Dem Bauleiter Rückendeckung geben und ihn unterstützen und motivieren - gerade während „Stressperioden“.
- Ansprechpartner nennen, die ihn unterstützen können.
- Kontakt und Erfahrungsaustausch zwischen Bauleitern fördern.



3.3 Welche Strategien helfen beim Stressabbau nach Stress-Situationen?

Wenn Sie leistungsfähig bleiben wollen, müssen Sie Entspannung „tanken“. Ohne Entspannung sind Sie bald „ausgepowert“, un kreativ und den Anforderungen Ihres Berufes nicht mehr gewachsen.

Jeder kann Aktivitäten finden, bei denen er wunderbar ausspannen, Abstand von den beruflichen Problemen gewinnen und neue Kraft schöpfen kann. Für den einen ist das ein Spaziergang mit dem Hund, für andere Gartenarbeit, eine Partie Tennis oder das Spiel mit den Kindern.

Oft meinen Gestresste: Für **Sport** oder **Entspannung** fehlt mir einfach die Zeit. Viele Menschen neigen dazu, unter Belastung Freizeitaktivitäten aufzugeben und **soziale Kontakte einzuschränken**. Der dann fehlende Ausgleich führt jedoch zu einer **Abnahme der Widerstandskraft** gegenüber Belastungen. Die Vernachlässigung sozialer Kontakte ist auch insofern gefährlich, als damit die Möglichkeiten der praktischen und emotionalen Unterstützung durch andere Menschen verloren gehen, die man in kritischen Zeiten braucht.



Stressabbau und Ausgleich erhalten leistungsfähig

Keine Zeit?

Bewegung hilft beim Stressabbau

3.3.1 Durch Bewegung Stress abbauen

Die Stressreaktion ist eine körperliche Aktivierung, die für Aktion fit macht. Diese Aktivierung des Nervensystemes kann in vielen Arbeitssituationen nicht in körperliche Aktivität umgesetzt werden. Dies muss dann z. B. durch einen größeren Baustellenrundgang, meist aber durch Freizeitsport nachgeholt werden, sonst baut sich immer mehr Anspannung auf und wird chronisch.

Durch Bewegungstraining in der Freizeit kann das Gleichgewicht wieder hergestellt werden. Die Muskeln werden entspannt, besser durchblutet und es werden Endorphine („Glückshormone“) ausgeschüttet, die zur Stimmungsaufhellung beitragen. Bei regelmäßigem Training wird die Leistung des Herz-Kreislauf-Systems verbessert, d. h. den körperlichen Schädigungen durch häufigen Stress entgegengewirkt.



Ärzte empfehlen leichtes **Bewegungstraining** wie Joggen, Schwimmen, Radfahren, Wandern, Gymnastik oder Volleyball mehrmals die Woche. Helfen Sie sich bei der Einhaltung Ihrer Pläne und Vorsätze, indem Sie mit dem Ehepartner oder einem Freund gemeinsam sportliche Aktivitäten vereinbaren. Danach fühlen Sie sich viel wohler als nach einem Abend vor dem Fernseher.

3.3.2 Entspannungstechniken nutzen

Nach einem „stressigen“ Tag fällt es oft schwer, innerlich loszulassen und ruhig zu werden. Hier helfen **Entspannungstechniken**, wie Übungen der progressiven Muskelentspannung oder des autogenen Trainings, die **leicht erlernbar** und gut in den **Alltag zu integrieren** sind. Sehr wirksam sind auch einfache Atem- und Körperübungen aus den fernöstlichen Bewegungslehren (z. B. Chi Gong oder Yoga), weil sie mit ihrem ganzheitlichen Ansatz zu innerer Ruhe verhelfen und direkt auf das Nervensystem einwirken.

Kurse der Krankenkassen oder Volkshochschulen, Bücher und Videokassetten vermitteln diese Techniken. Solche Kurse können auch in den Betrieb geholt werden.

Entspannung hilft
beim Stressabbau

Gezielt Entspan-
nungstechniken
anwenden



Sich Ruhe und Muße gönnen

Schöpfen Sie Energie durch angenehme Erlebnisse

Der Betrieb trägt Verantwortung für die Gesundheit der Bauleiter



3.3.3 Die Seele „baumeln“ lassen

Lernen Sie, in Ihrer Freizeit die Alltagshektik draußen zu lassen! Genießen Sie es, sich Ruhe und Zeit für sich selbst zu nehmen. Nichts ist so wichtig wie Ihr Wohlbefinden. Gönnen Sie sich Muße und nehmen Sie sich die Zeit für eine Viertelstunde Nichtstun auf einer Parkbank oder einen Saunabesuch. Vielleicht fällt es Ihnen schwer, einmal wirklich gar nichts zu tun, doch Ihre Seele braucht das.

Planen Sie bewusst angenehme Erlebnisse und genussvolle Sinneserfahrungen in Ihren Alltag ein: einen Konzertbesuch oder den wöchentlichen Abend im Chor.

Auch von betrieblicher Seite kann der Stressabbau in der Freizeit unterstützt bzw. ermöglicht werden. Arbeitstage von 12 Stunden und Arbeiten am Wochenende dürfen auch bei Bauleitern nicht zur Regel werden. Es ist die Aufgabe von Vorgesetzten, Betriebs- und Personalrat, darauf zu achten, dass den Bauleitern der Firma genügend Freizeit für Erholung und Ausgleich bleibt. Betriebssportangebote und betriebliche Gesundheitsförderung können zu gesundheitsbewusstem Verhalten motivieren.

In Gesprächen sollte deutlich gemacht werden, dass Überstunden nicht als Maßstab für den Leistungswillen genommen werden.

Ein Bauleiter, der bereits um 17.00 seine Arbeit abschließt, ist nicht unterbeschäftigt, sondern kann seine Arbeit gut organisieren.

Anhang

Checkliste: Problemlösestrategie für ein effektives Stressmanagement

Nachdem Sie unterschiedlichste Methoden der Stressbewältigung kennengelernt haben, soll Ihnen zum Abschluss folgende Checkliste bei einem effektiven Stressmanagement behilflich sein.

- 1 Schreiben Sie genau auf, was das Problem ist. Schildern Sie in Stichworten eine typische Situation.
- 2 Versuchen Sie die Ursachen für Ihren Stress herauszufinden.
- 3 Stellen Sie dann eine Auswahl von Ideen zur Bewältigung zusammen.
- 4 Unterscheiden Sie zwischen möglichen Maßnahmen, die präventiv ansetzen, Verhaltensalternativen in der Situation selbst und Aktivitäten zum Stressabbau.
- 5 Beantworten Sie sich folgende Fragen:
 - Welche Handlungsmöglichkeiten haben Sie als Bauleiter?
 - Wo kann die Firma Unterstützung anbieten?
 - Wer kann die Maßnahmen und Veränderungen durchführen, Sie selbst oder die Firmenleitung?

Literaturempfehlungen

Bauer, H. & Olk, U.: Sicherheitstechnische Anforderungen beim Ablauf von Hochbauvorhaben. **Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, 1984 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, 369)**

Czypionka, S.: Umgang mit Stress. **Erfolgreich kommunizieren mit Kunden, Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten u. a. m. Wien: Ueberreuter, 1993**

Friebel, V.: Stress - nein danke! **Niederhausen: Falken, 1995**

Haynes, M. E.: Persönliches Zeitmanagement. **So entkommen Sie der Zeitfalle. Wien: Ueberreuter, 1987**

Jandt, F.: Konfliktmanagement. **Wie beide Seiten gewinnen können. München: Knauer, 1994**

Kaluza, G.: Gelassen und sicher im Stress. **Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1996**

Langen, D.: Autogenes Training. **München: Gräfe und Unzer, 1994**

Otte, R.: Gesundheit im Betrieb: Leistung durch Wohlbefinden. **Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, 1994**

Schoefer, L. U.: Qigong. **Hilfen für den Alltag. Niederhausen: Falken, 1994**

Scott, M.: Zeitgewinn durch Selbstmanagement. **Schlankheitskur für Zeitfresser. Frankfurt Main, New York: Campus; 1995**

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

Tausch, R.: Hilfen bei Stress und Belastung. Reinbeck bei Hamburg: **Rowohlt, 1996**

Voullaire, E. & Kliehm, G.: Verminderung von Arbeitsschutzdefiziten durch gezielte Arbeitsschutzinformation zur Motivierung von Unternehmern und Beschäftigten in Kleinbetrieben der Bauindustrie. Bremerhaven: **Wirtschaftsverlag NW, 1998 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, in Vorbereitung)**