

## Situationserfassung innerhalb der Bauleitung

### Befragung derzeitiger Bauleiter\*innen und Experten\*innen zu Chancen und Herausforderungen des Berufsfeldes

**Bauunternehmen fehlt es an Nachwuchskräften für die Bauleitung. [1, S. 6] Laut einer deutschlandweiten Umfrage unter Studierenden mangelt es dem Beruf jedoch an Attraktivität. Der Konflikt zwischen dem traditionellen Berufsbild und den aktuellen Wünschen von Nachwuchskräften nach zeitgemäßen und flexiblen Arbeitsmodellen ist zu lösen. Für die Zukunftsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen ist die Erhöhung der Flexibilität unumgänglich. Nachdem in einem bereits veröffentlichten Bericht zum Tätigkeitsfeld Bauleitung bereits die Präferenzen der jungen Generation dargestellt wurden, soll nun die Einschätzung von Geschäftsführern, Kammern und Verbänden sowie aktiven Berufstätigen in der Bauleitung zur Situation sowie Chancen für das Berufsfeld der Bauleitung geschildert werden. [2]**

#### Status Quo der Bauleitung

Volle Auftragsbücher und eine immer stärker werdende Relevanz als Schlüsselsektor im Kampf gegen den Klimawandel zeichnen derzeit die Bauwirtschaft aus. Sie hat sich als stabiler Arbeitsmarkt und als Instrument zur Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen etabliert. Der bestehende Fachkräftemangel in der Bauwirtschaft stellt daher im Zuge des demographischen Wandels ein umso größeres Problem dar. [1, S. 6] Trotz der stetig steigenden Zahlen von Absolvent\*innen im Bauingenieurwesen können zwei von drei Betrieben ihre offenen Stellen im Tätigkeitsfeld der Bauleitung nicht besetzen [Stand 2021]. Gerade der Mittelstand hat hier große Probleme. [3, S. 6] Neben den typischen ingenieurtechnischen Fähigkeiten müssen die Fachkräfte zudem auf den Gebieten Recht, Wirtschaft, Unternehmensführung sowie Mitarbeiterführung Kompetenzen mitbringen. [4, S. 30] Die sozialen Fähigkeiten, Führungskompetenz und die Kommunikationsfähigkeit erlangen für den Beruf einen immer höher werdenden Stellenwert. [5, S. 143] Vor dem Hintergrund bieten die derzeit existieren-

den Arbeitsbedingungen in der Bauleitung wenig attraktive Rahmenbedingungen für junge, gutausgebildete Nachwuchskräfte. Zurückzuführen sei dieser Umstand vor allem auf die stetig wachsende Anzahl an zu bewältigenden Aufgaben bei kontinuierlich kürzeren Ausführungszeiträumen. Die häufigsten Umgebungsbedingungen für Bauberufe und daher prägend für die Außendarstellung sind Arbeiten unter schlechten Rahmenbedingungen beispielsweise unter ungünstigem Klima, Lärm und Dreck. [6] Speziell mit dem Berufsbild der Bauleitung werden innerhalb der Gesellschaft vor allem, neben viel Stress und wenig Urlaub, unregelmäßige Arbeitszeiten und eine schlechte Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben verbunden. [7, S. 26-28]

#### Ergebnis Studierendenbefragung

Das Ergebnis der deutschlandweit durchgeführten Umfrage mit Studierenden zum Tätigkeitsfeld Bauleitung [Anzahl 287] durch das Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft der Bergischen Universität Wuppertal hat aufgezeigt, dass das Tätigkeitsfeld Bauleitung unattraktiv für zu-

künftige Absolvent\*innen ist. Als Rahmenbedingungen mit der höchsten Priorisierung bei der späteren Berufswahl konnte vor allem die persönliche Weiterentwicklung, zeitliche Flexibilität, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die notwendige Digitalisierung des Arbeitsplatzes sowie der Arbeitsprozesse identifiziert werden. Während sich ca. 80 % der Studierenden zwar eine Beschäftigung im Tätigkeitsfeld Bauleitung vorstellen können, divergieren die persönlichen Prioritäten der Studierenden mit den Einschätzungen des Berufsfeldes. Ihre späteren Weiterbildungsmöglichkeiten im Berufsleben sind über 70 % der Studierenden wichtig bis besonders wichtig. Circa. 75 % der Studierenden schätzen diese auch im Tätigkeitsfeld Bauleitung hoch bis sehr hoch ein. Auch die Nachwuchsförderung bewerten 66 % der Studierenden leicht positiv bis positiv. Der demographische Wandel und der einhergehende Nachwuchskräftemangel sowie die zu bewältigenden Aufgaben der Bauindustrie sorgen für eine positive Grundeinstellung im Hinblick auf spätere Beschäftigungsverhältnisse. Die zeitliche Flexibilität wird von 76 % wichtig bis sehr wichtig und nur von 2 % als unwichtig bis sehr unwichtig bei der späteren Berufs-

wahl empfunden. Demgegenüber wird die Flexibilität des Berufsfeldes von 43 % der Studierenden als niedrig bis sehr niedrig eingeschätzt. Das Verlangen nach flexiblen Arbeitszeiten konnte auch durch weitere Angaben der Studierenden und auf Nachfrage zu Möglichkeiten der Attraktivitätssteigerung des Tätigkeitsfelds Bauleitung unterstrichen werden. 29 Studierende haben sich explizit für eine Erhöhung der Vereinbarkeit des Berufs mit dem Privatleben eingesetzt, um das Tätigkeitsfeld attraktiver für sie zu gestalten und sehen dies als eine Hauptursache der geringen Attraktivität. Ein hoher bis sehr hoher Digitalisierungsgrad wird von 73 % der Studierenden in ihrem späteren Berufsalltag priorisiert. Der Fortschritt digitaler Arbeitsmethoden wird in der Bauleitung allerdings nur als durchschnittlich bewertet. Die Bauwirtschaft im Gesamten wird beim Thema Digitalisierung bisweilen als leicht positiv wahrgenommen. Auch hier äußerten sich mehrere Studierende zum Thema Digitalisierung und verlangten eine bessere Implementierung und Modernisierung der Arbeitsabläufe in der Bauindustrie, um die Attraktivität zu steigern (Abb. 1).

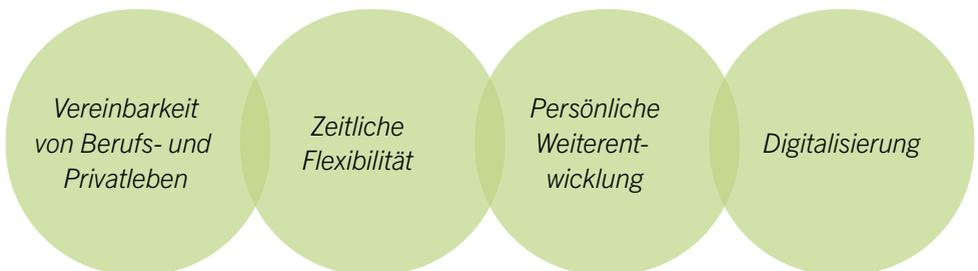


Abb. 1: Wünsche der Studierenden

### Ergebnis Experteninterviews

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass die Perspektiven auf das Tätigkeitsfeld Bauleitung sehr verschieden ausfallen. Da jedoch alle Expert\*innen direkt an der Ausgestaltung des Tätigkeitsfelds Bauleitung beteiligt sind, entweder durch die Funktion des/der Arbeitgeber\*in als Geschäftsleitung, oder die Funktion als Ausbildungsstätte und Lobby durch die Kammern und Verbände, oder direkt als Arbeitnehmer\*in in der Bauleitung, überschneiden sich viele Ansichten. Gemeinsamer Nenner war hier vor allem die Betonung der sozialen und kommunikativen Komponenten als benötigte Kompetenz für den Beruf.

Insgesamt werden die persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den Beruf Bauleitung durch die Experten\*innen als eher positiv gewertet. Diese beinhalten die Aufstiegschancen, Weiterbildungen, Ausbildungen und die Nachwuchsförderung, die

gerade durch die Studierenden als zentrale Priorität angesehen werden. Der allgemeine Digitalisierungsgrad der Bauwirtschaft wird insgesamt als eher negativ durch die Befragten empfunden. Die Mitarbeiterausstattung, die digitalen Arbeitsmittel betreffend, wird als positiv bewertet (Abb. 2).

Eine zeitliche Flexibilisierung der Mitarbeiter\*innen in der Bauleitung kann nach Aussage der befragten Bauleiter\*innen und Geschäftsführer\*innen durch Homeoffice und Elternzeit erreicht werden. Negativ wird die Möglichkeit der Teilzeit und des Jobsharings empfunden. Als größtes Problem kristallisiert sich das Arbeitspensum heraus. Zirka 80 % der Expert\*innen aus der Bauleitung gaben an, deutlich über die in ihrem Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeitszeit hinaus zu arbeiten. In 90 % der Fälle werden dabei die geleisteten Arbeitsstunden auch nicht dokumentiert. Das Argument der Geschäftsleitungen für dieses Vorgehen lag überwiegend in einer möglichen Ein-

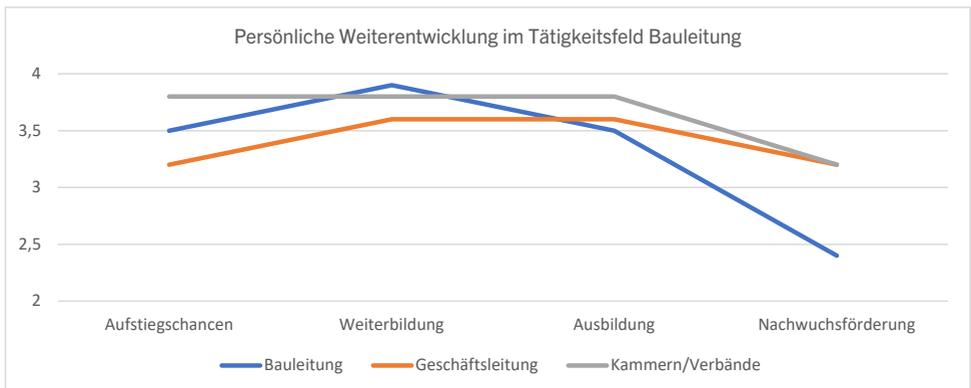


Abb. 2: Einschätzung der Expert\*innen für die persönliche Weiterentwicklung im Tätigkeitsfeld Bauleitung (1: sehr negativ bis 5: sehr positiv)

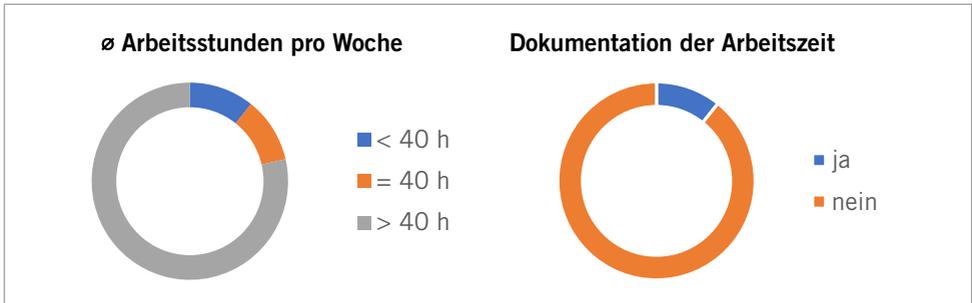


Abb. 3: Arbeitszeiten in der Bauleitung mit den geführten Expert\*innen

schränkung der Mitarbeiter\*innen durch eine Arbeitszeiterfassung. Diese Begründung ist widersprüchlich zu den Ergebnissen der Experteninterviews, da eine Absenz der Arbeitszeiterfassung offensichtlich das Leisten von Überstunden begünstigt. Der Unwille, trotz des Fachkräftemangels, eines der größten Probleme im Tätigkeitsfeld Bauleitung zu lösen, weist auf ein größeres zugrundeliegendes Problem hin (Abb. 3).

Eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann nach den befragten Bauleiter\*innen durch flexiblere Arbeitsmodelle, Kapazitätsanpassung und Entlastung der Baustellenteams sowie der Schaffung von Regionalität der Baustellen erreicht werden. Dem stimmen die Geschäftsführer\*innen in weiten Teilen zu und ergänzen, dass eine Neustrukturierung der Baustellenabläufe sowie eine Umstrukturierung der Unternehmenskultur dienlich sei. Die Verbände schlagen in diesem Zusammenhang eine Neustrukturierung der Baustellenabläufe, die Einführung flexibler Arbeitsmodelle sowie eine Kapazitätsanpassung und Entlastung der Baustellenteams vor.

Auch die Expert\*innen befinden, der Beruf ist aktuell nicht attraktiv, schlecht vereinbar mit dem Privatleben, enthält zudem viele Stressoren sowie viel Verantwortung und birgt ein zu hohes Arbeitspensum mit vielen Aufgabenbereichen. Diese Voraussetzungen sind mit dem Wunsch der Nachwuchskräfte von persönlicher Weiterentwicklung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zeitlicher Flexibilität und einem hohen Maß an Digitalisierung zu verknüpfen.

### Verbindung der Studierendenumfrage mit den Expert\*innen

Der Wunsch der Studierenden von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann durch ihre zukünftigen Arbeitgeber\*innen verbessert werden. Die Baustellenabläufe sind strukturierter und planbarer umzusetzen. Dazu gehören Vor-Fabrikation und digitale Helfer. Die zeitliche Beanspruchung ist durch planbarere Abläufe auf Arbeitszeiten ohne Überstunden zu reduzieren. Das Voranbringen und Gewähren von flexibler Arbeitszeitgestaltung durch beispielsweise Homeoffice in Verbindung mit einem hohen Digitalisierungsgrad bieten den Arbeitnehmer\*innen zusätzliche Freiräume.

Administrative Aufgaben aus der Bauleitung können dazu an das Personal im Büro delegiert werden, um für Entlastung auf der Baustelle zu sorgen. Gesellschaftliche Strukturen und Themen, die beide Geschlechter gleichermaßen betreffen, müssen ausgebaut werden, wie unter anderem Kita- oder Schulzeiten. Besprechungen in den Unternehmen, sollten zu vereinbareren Zeiten stattfinden. Das Selbstverständnis für Elternzeit und Familie und Beruf muss in den Unternehmen eintreten sowie die Akzeptanz, dass die Mitarbeiter\*innen sich selbständig organisieren. Es braucht eine wertschätzende Kultur im Unternehmen.

Sowohl die befragten Geschäftsführer\*innen, Vertreter\*innen der Kammern und Verbände als auch die Bauleiter\*innen sehen die Einführung neuer Arbeitsmodelle als vorteilhaft an. Dazu zählt unter anderem die Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice-Optionen, welche bereits einen großen Teil zur verbesserten Work-Life Balance beigetragen hat. Dabei wird die Höchstzahl an Homeoffice-Tagen im Mittel bei zwei Tagen verortet, da für operative Aufgaben weiterhin die Anwesenheit der Bauleitung vor Ort nötig bleibt. Die Option der Arbeitsplatzteilung als Form der Teilzeitanstellung stößt dabei vor allem bei den Bauleiter\*innen auf besonders viel Zustimmung. Die Kammern und Verbände empfinden diese Möglichkeit auch als sinnvoll, weisen aber auf den erhöhten Koordinationsaufwand und entstehende Schnittstellenproblematiken hin. Neben der Etablierung neuer Arbeitsmodelle sehen die Expert\*innen in den heimatnahen Baustellen eine Chan-

ce zur Eindämmung der Vereinbarkeitsprobleme. Die Schaffung von Regionalität für die Bauleitung bedeute im Umkehrschluss eine höhere Flexibilität im Arbeitsalltag der Arbeitnehmer\*innen sowie mehr Zeit zur freien Verfügung. Viele Teilnehmer\*innen sehen zudem die Unternehmen selbst in Zugzwang, durch eine Aufstockung des Baustellenpersonals für Entlastung ihrer Mitarbeiter\*innen zu sorgen. Die Verantwortung der Bauleitungstätigkeiten ist auf die gesamte Baustellenbesetzung zu verteilen. Das Team muss im Vordergrund stehen, sodass im Bedarfsfall die Aufgaben des/der Kolleg\*in übernommen werden können und gleichzeitig jeder einzelnen Person mehr Freiheiten in der persönlichen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung gewährt wird. Insgesamt muss die „darwinistische Arbeitskultur“ in Bauunternehmen abgelegt werden und die Wünsche der Mitarbeiter\*innen in den Vordergrund gestellt werden. Die Schaffung von flexiblen Arbeitsmodellen und individuellen Lösungen für die Angestellten muss etabliert werden.

Der Wunsch der Studierenden nach der persönlichen Weiterentwicklung im Unternehmen kann durch die Unternehmen ausgebaut werden. Die Unternehmen arbeiten mit örtlichen Hochschulen zusammen, rekrutieren somit ihren Nachwuchs. Zudem bieten einige Unternehmen ihren Mitarbeiter\*innen duale Studiengänge an. Die frühzeitige Bindung der Student\*innen an die Unternehmen ist ein favorisierter Weg. Bezogen auf die gebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten in der Bauleitung gaben die Interviewteilnehmer\*innen an, dass diese in ihren Unternehmen umfang-

reich gelebt würde und von großer Bedeutung sei. Viele Bauleiter\*innen erklärten, dass sie in ihrer Wahl der Schulungen nahezu frei und an keinen Schulungskatalog gebunden wären. Einige Unternehmen bieten zudem eine eigene Akademie an, in der gewisse Schulungen unternehmensintern angeboten würden.

Der Wunsch der Studierenden zu einer digitalisierten Arbeitsumgebung nach Stand der Technik kann in vielen Bauunternehmen verbessert werden. Die befragten Geschäftsführer\*innen sehen hier insgesamt Verbesserungspotentiale. Zum einen empfinden viele ihren aktuellen Stand als gut aber ausbaufähig, denken aber, dass die Branche insgesamt großen Nachholbedarf hat. Vor allem die Art des Bauens wird sich ändern, auch durch den Einfluss der Digitalisierung. Vorproduktionen und digitale Planungen werden sich steigern. Teilweise haben einige Unternehmen eigene Abteilungen für den Bereich Digitalisierung und IT-Start-ups aus dem Unternehmen gegründet. Das Empfinden ist, dass andere Länder weiter voraus sind. Durch ältere Mitarbeiter\*innen fällt der Umbruch oft schwer sowie wird die öffentliche Hand als hinderlich beim Voranschreiten in der Digitalisierung empfunden. Bei den großen Unternehmen ist die Digitalisierung schon gut vorangeschritten, bei den kleineren Unternehmen wird es wohl noch Jahre dauern. Hier gilt es, insgesamt mehr medial in Erscheinung zu treten und der Branche Digitalisierungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

### Fazit und Ausblick

Das Tätigkeitsfeld der Bauleitung durchlebt einen Wandel. Durch den Einfluss der Digitalisierung wird die Vorfertigung und Standardisierung innerhalb der Baubranche zunehmen. Durch den steigenden Fokus auf die Nachhaltigkeit wird die Bauleitungsaufgabe noch komplexer und die Spezialisierung auf die verschiedenen Felder einer Baustelle nehmen immer mehr Raum ein. Die Grundzüge des Tätigkeitsfelds stellen sich dabei als resilient heraus. Die Wünsche der Nachfolgeneration setzen eine persönliche Weiterentwicklung, zeitliche Flexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine stärkere Digitalisierung voraus. Die Anwendung verschiedener Arbeitsmodelle, die diese Wünsche unterstützen, ist erstrebenswert, um mehr Nachwuchskräfte und weibliche Mitarbeiterinnen für die Bauleitung zu akquirieren. Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen zusätzlich, dass ein Wandel nötig ist. Insbesondere die vorherrschenden Stressoren und überlangen Arbeitszeiten sorgen für eine hohe Belastung und geringe Attraktivität des Berufsfeldes. Die derzeitige Arbeitskultur muss sich ändern, der Wandel ist in vielen anderen Branchen schon weiter fortgeschritten. Der/die Mitarbeiter\*in muss in den Vordergrund gestellt werden, denn ein Unternehmen kann nur mit jungen motivierten Arbeitskräften überleben. Divergieren die Unternehmensziele und -werte mit denen der Mitarbeiter\*innen, sorgt dies für Probleme. Mitarbeiter\*innen sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Wenn es gelingt, die strategische Unternehmensplanung mit der individuellen Karriereplanung der

### **Forschungsprojekt Moderne Bauleitung**

Der Forschungsgegenstand des Projekts ist der Fachkräftemangel in der Bauleitung. Zeitgemäße, flexible Arbeitsmodelle werden für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt und erprobt. Das Vorhaben ist in die drei Phasen Bestandsaufnahme, Modellentwicklung und Erprobung unterteilt. Die Bestandsaufnahme beinhaltet die Befragung von Studierenden, Befragung von Geschäftsführungen und Bauleiter\*innen sowie die Untersuchung des Tätigkeitsprofils der Bauleitung. Darauf basierend werden in der zweiten Phase Arbeitsmodelle entwickelt. In der dritten Phase werden die entwickelten Modelle bei ausgewählten Unternehmen getestet. Mit dem Projekt werden die drei Kernziele für den Beruf in der Bauleitung verfolgt: Steigerung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Minimierung des Nachwuchskräftemangels; Erzeugung einer positiven Wirkung auf das Image der Bauwirtschaft. Falls Sie Geschäftsführer\*in eines KMU sind und Interesse an einer Zusammenarbeit haben, melden Sie sich gerne bei uns ([roetmann@uni-wuppertal.de](mailto:roetmann@uni-wuppertal.de)).

Mitarbeiter\*innen in Einklang zu bringen, generiert ein Unternehmen allein daraus einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Unternehmen profitieren von einer nachhaltigen Personalpolitik. Es müssen weitere Handlungshilfen in Form von Arbeitsmodulen entwickelt werden, die kleinen und mittelständischen Unternehmen eine einfache Implementierung neuer Arbeitsstrukturen innerhalb der Unternehmen ermöglichen und die Attraktivität des Berufsfeldes durch deren Anwendung nachhaltig steigern.

#### Literatur

- [1] L. M. Helen Hickmann, Fachkräftereport September 2021 – Der Fachkräftemangel nimmt wieder zu. S. 6. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-lydia-malin-der-fachkraeftemangel-nimmt-wieder-zu.html> (Zugriff am: 8. Februar 2022).
- [2] Arbeitsbereich Für Baumanagement, Baubetrieb Und Tunnelbau, Hg., Tagungsband zum 31. BBB-Assistent:innentreffen Innsbruck 2022. Studia Verlag, 2022.
- [3] Deutscher Industrie- und Handelskammertag, „DIHK-Report Fachkräfte 2021: Fachkräfteengpässe schon über Vorkrisenniveau“, Berlin Brüssel, Nov. 2021. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.dihk.de/resource/blob/61638/9bde58258a88d4fce8cda7e2ef300b9c/dihk-report-fachkraeftesicherung-2021-data.pdf>.
- [4] M. Schneller, Modell zur Verbesserung der Lebensarbeitsgestaltung von Baustellen-Führungskräften: Dissertation. S. 30, 2015.
- [5] T. Kölzer, „Einflüsse der Digitalisierung auf Baustellenarbeitsprozesse“, TUHH Universitätsbibliothek, 2021.
- [6] BIBB/BAuA-2012, Arbeitsbedingungen am Bau – Immer noch schwere körperliche Arbeit trotz technischen Fortschritts: Factsheet 11. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, 2014. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-11.html>
- [7] I. f. D. Allensbach, Das Image der deutschen Bauwirtschaft. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/studien/7250\\_Bauwirtschaft.pdf](https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/studien/7250_Bauwirtschaft.pdf).
- [8] H. O. Mayer, Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. Walter de Gruyter, 2012.
- [9] M. Meuser und U. Nagel, Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. Bremen, 2012.
- [10] B. Friebertshäuser, Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft: Studienausgabe 2003. Interviewtechniken – ein Überblick, 1. Aufl. Weinheim: Juventa, 2003.
- [11] P. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11. Aufl. Weinheim: Beltz, 2010. [Online]. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1143991>

#### *Autor\*innen:*

*Robin Becker, Maike Eilers, Nane Roetmann, Prof. Manfred Helmus, Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft, Bergische Universität Wuppertal*