

2 Theoretische Grundlagen der Berufsbilder im Baubetrieb

Ziel dieses Kapitels ist es, die theoretischen Grundlagen der Berufsbilder im Baubetrieb darzustellen und so das erste Teilziel zur Entwicklung des Kompetenzmodells zu erreichen.



Abbildung 3: Teilziel 1 // Definition des Berufsbildes „Führungskraft im Baubetrieb“

Zur Ermittlung des Berufsbildes werden zunächst die allgemeine bauwirtschaftliche Lage in Deutschland sowie die Strukturen und Organisationen von Unternehmen im Bauhauptgewerbe in Abhängigkeit der Unternehmensgröße betrachtet. Die Bedeutung des Arbeitsschutzes als integraler Bestandteil der Berufsbilder im Baubetrieb wird dabei gesondert dargestellt.

Anschließend erfolgt die Darstellung und Zusammenfassung der unterschiedlichen Berufsbilder im Baubetrieb auf Basis einer Literaturrecherche.

2.1 Bauwirtschaft in Deutschland // Struktur von Unternehmen im Bauhauptgewerbe

Die Bauwirtschaft wird in verschiedene Zweige eingeteilt, die der Abbildung 4 zu entnehmen sind:



Abbildung 4: Zweige der Bauwirtschaft¹³

¹³ In enger Anlehnung an Stark (2006), S. 4

Im Fokus der nachfolgenden Betrachtungen steht der Zweig des Bauhauptgewerbes, wobei einige Aussagen und Feststellungen auch für die weiteren Zweige gelten.

Die Bauwirtschaft ist – wie auch eine Vielzahl anderer Industriezweige – in besonderem Maße von konjunkturellen Schwankungen betroffen. Diese starke Abhängigkeit ergibt sich aufgrund der Tatsache, dass die Bauwirtschaft auf eine Nachfrage durch potenzielle Auftraggeber angewiesen ist und nicht bzw. nur bedingt die Möglichkeit hat, einen Angebotsmarkt aufzubauen, wie es beispielsweise in der Mobiltelefonindustrie der Fall ist. GRALLA schreibt in diesem Zusammenhang:

„Die Bauindustrie tritt i.d.R. als Bereitschaftsindustrie auf, die ihre Kapazitäten bereit hält, um jederzeit flexibel auf die Wünsche des Marktes, also auf die der Auftraggeber reagieren zu können. Das bedeutet, dass zwar die marktwirtschaftlichen Komponenten ‚Angebot‘ und ‚Nachfrage‘ existieren, aber nur insoweit, als dass die Unternehmen der Bauindustrie auf die Nachfrage des Auftraggebers warten müssen, ehe sie aktiv werden können.“¹⁴

Die Bauwirtschaft lässt sich ferner in drei Sparten untergliedern:

- Wohnungsbau
- Wirtschaftsbau
- Öffentlicher Bau¹⁵

Nachdem der Umsatz im Bauhauptgewerbe seit 1995 stark rückläufig war und im Jahre 2005 seinen Tiefpunkt erreichte, konnte in den letzten Jahren ein Aufschwung der Baukonjunktur verzeichnet werden. Auch wenn der Umsatz des Bauhauptgewerbes aktuell noch nicht wieder die Umsatzstärke von 1995 erreicht hat, so ist doch eine deutliche Steigerung von 2005 bis 2013 zu verzeichnen.

¹⁴ Gralla (2008) S. 1

¹⁵ Vgl. hierzu auch Berner et al. (2007), S. 9

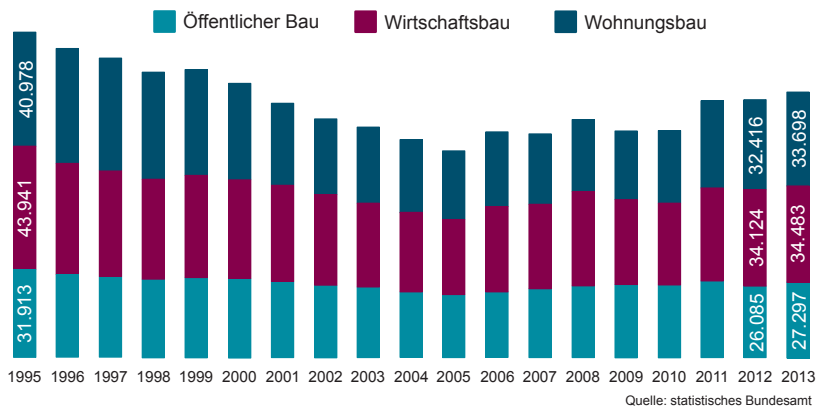


Abbildung 5: Umsatz im Bauhauptgewerbe in Deutschland, nach Bausparten in Mio. Euro, in jeweiligen Preisen¹⁶

Die Entwicklungen im Wirtschaftsbau spiegeln am ehesten die gesamtwirtschaftliche Konjunkturentwicklung wider, denn Wirtschaftsbauten stehen im direkten Zusammenhang mit der Investitionsbereitschaft der Unternehmen der Industrie. Sie stellen somit einen Indikator für geplante Produktionssteigerungen sowie Absatzerwartungen der jeweiligen Unternehmen dar.¹⁷

OEPEN spricht von einer wichtigen Rolle der Bauwirtschaft innerhalb der gesamten deutschen Volkswirtschaft. So tragen – wie bereits erwähnt – die Bauinvestitionen auf der Nachfrageseite rund 10 % pro Jahr zum Bruttoinlandsprodukt bei. Diese Tatsache wird auf der Angebotsseite dadurch widerspiegelt, dass jedes neunte Unternehmen in Deutschland ein Bauunternehmen ist.¹⁸

Neben der konjunkturellen Lage sowie der Bedeutung der Bauwirtschaft spielt auch die Struktur der Bauunternehmen eine große Rolle für die nachfolgenden Betrachtungen des Bedarfs und der Anforderungen an eine praxisorientierte Ausbildung von Führungskräften im Baubetrieb. Die Struktur der Unternehmen des deutschen Bauhauptgewerbes gestaltet sich sehr heterogen.

¹⁶ In enger Anlehnung an Bauindustrie [Hrsg.] (2014d)

¹⁷ Vgl. Gralla (2008), S. 3

¹⁸ Vgl. Oepen (2014), S. 13

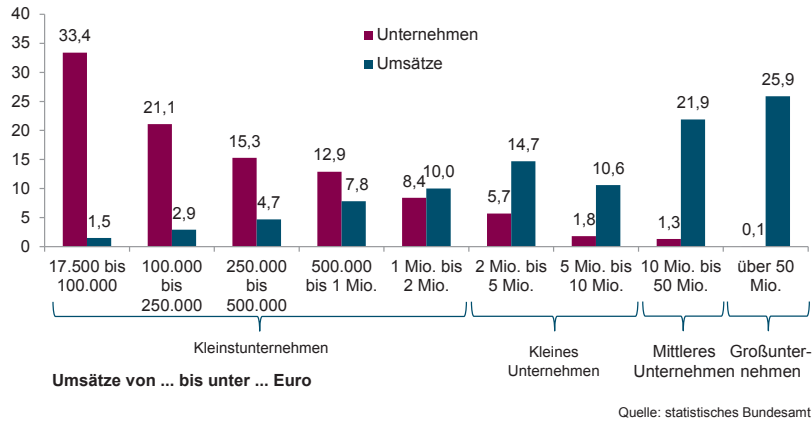


Abbildung 6: Unternehmen und Umsätze im deutschen Bauhauptgewerbe 2012 nach Umsatzgrößenklassen in Prozent¹⁹

Während 33,4 % der Unternehmen zu den Kleinstunternehmen zählen, die lediglich einen Umsatz zwischen 17.500 bis 100.000 € erwirtschaften und mit einem prozentualen Anteil von 1,5 % zum Gesamtumsatz beitragen, konnten sich im Jahr 2012 lediglich 0,1 % der Unternehmen zu den Großunternehmen mit einem Umsatz von über 50 Mio. € zählen, wobei von diesen Unternehmen ein Anteil von 25,9 % des Gesamtumsatzes im deutschen Bauhauptgewerbe erwirtschaftet werden konnte.

In den letzten Jahren lässt sich jedoch ein Strukturwandel im deutschen Bauhauptgewerbe verzeichnen. Die Anzahl der Beschäftigten hat sich um fast 50 % von 1,412 Millionen im Jahr 1995 auf 756 Tausend im Jahr 2013 verringert.²⁰ Während 1995 noch rund 18,1 % der Beschäftigten in Betrieben mit 200 und mehr Mitarbeitern angestellt waren und 27,3 % in Kleinstunternehmen mit 1 bis 19 Beschäftigten, so waren im Jahr 2013 lediglich 8,7 % in großen Betrieben und 47,5 % in Kleinstunternehmen tätig.²¹ Die Strukturen der deutschen Bauwirtschaft sind demnach eher klein- bis mittelständisch geprägt. Die Entwicklung der Unternehmensstrukturen von 1995 bis 2013 zeigt, dass die Bedeutung der kleinen und mittelständischen Unternehmen weiter ansteigt.

¹⁹ In enger Anlehnung an Bauindustrie [Hrsg.] (2014e)

²⁰ Vgl. Bauindustrie [Hrsg.] (2014f). Für das Jahr 2014 prognostiziert der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie einen weiteren Anstieg der Beschäftigtenzahlen im Bauhauptgewerbe auf 768 Tausend.

²¹ Vgl. Bauindustrie [Hrsg.] (2014f)

Gemäß GRALLA stellt die Prägung der deutschen Bauwirtschaft durch kleine und mittelständische Unternehmen ein „*signifikantes Merkmal für diesen Wirtschaftszweig*“²² dar.

Unter anderem in Abhängigkeit der Unternehmensgröße ergeben sich die unterschiedlichen Unternehmensformen, in denen Bauunternehmen organisiert sein können. Die wesentlichen Unternehmensformen sind in diesem Zusammenhang:

- Einzelfirma,
- Personengesellschaften,
- Kapitalgesellschaften sowie
- Aktiengesellschaften.²³

Bedingt durch die unterschiedlichen Beschäftigtenzahlen sowie die zum Einsatz kommenden Unternehmensformen ergeben sich entsprechend verschiedene Beschäftigtenstrukturen, welche der Abbildung 7 entnommen werden können.

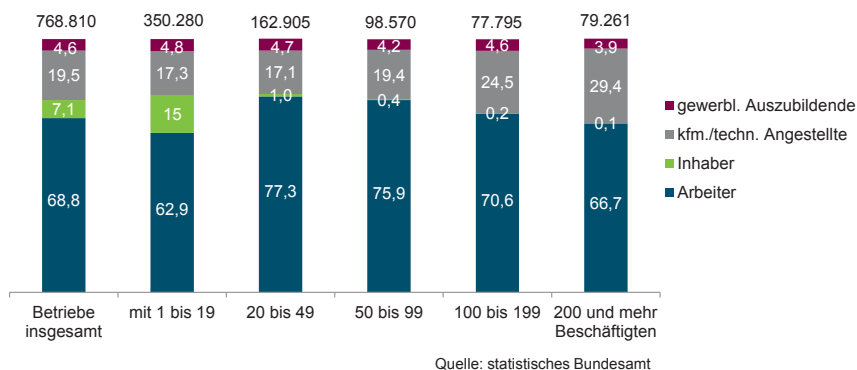


Abbildung 7: Struktur der Beschäftigten im Bauhauptgewerbe in Deutschland 2013, Anteil an Beschäftigten insgesamt in Größenklassen in Prozent²⁴

Während bei großen Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten das Verhältnis zwischen kaufmännischen bzw. technischen Angestellten und Arbeitern ca. 4:9 beträgt, besteht in Kleinunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern ein Verhältnis von ca. 2:7 zwischen kaufmännischen bzw. technischen Angestellten und Arbeitern. Aufgrund der geringen absoluten Anzahl an Mitarbeitern in kleinen Unternehmen nimmt

²² Gralla (2008), S. 5

²³ Siehe hierzu Stark (2006), S. 14 ff

²⁴ In enger Anlehnung an Bauindustrie [Hrsg.] (2014f)

der Firmeninhaber in Kleinunternehmen innerhalb des Anteils an Beschäftigten einen höheren prozentualen Stellenwert ein.²⁵

Ein weiteres Unterscheidungskriterium der Bauunternehmen stellt die Orientierung am Nachfrage- bzw. Angebotsmarkt dar. Wie bereits erläutert, sind die Bauunternehmen in der Regel von der Nachfrage am Markt abhängig. In den letzten Jahren zeichnet sich jedoch verstärkt ein zweiter Markt in der Bauwirtschaft ab, der als Angebotsmarkt bezeichnet werden kann. Bauunternehmen beschränken sich nicht mehr ausschließlich auf die Teilnahme an Ausschreibungen, die insbesondere im öffentlichen Sektor über die Wirtschaftlichkeit – also fast ausschließlich über den Preis – vergeben werden, sie bewegen sich vielmehr in den Sektor der Dienstleistungen hinein, indem sie beispielsweise Fertighäuser in größerer Auswahl anbieten oder als Bauträger auftreten. OEPEN spricht in diesem Zusammenhang von einer „Zweipoligkeit“ des Baumarktes²⁶.

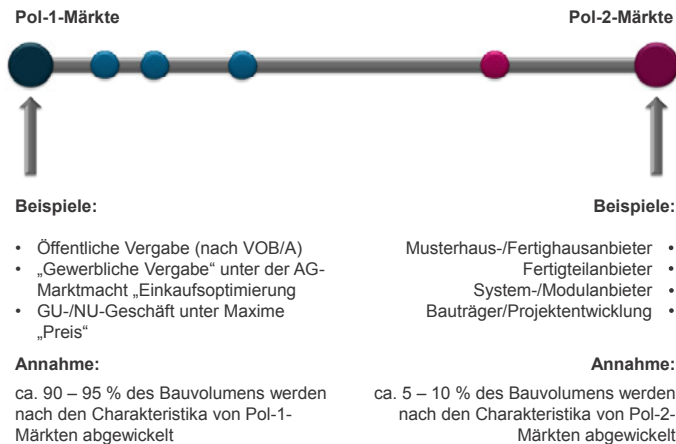


Abbildung 8: Die „Zweipoligkeit“ des Baumarktes²⁷

Gemäß dieser Definition der „Zweipoligkeit“ des Baumarktes“ spaltet sich dieser einerseits in den Pol-1-Markt, der sämtliche Bautätigkeiten mit der Maxime Preis umfasst, und andererseits in den Pol-2-Markt, der alternative Modelle, wie beispielsweise die Fertighausanbieter, Bauträger und Projektentwickler einschließt.²⁸

²⁵ Vgl. Bauindustrie [Hrsg.] (2014f)

²⁶ Oepen (2014), S. 14

²⁷ In enger Anlehnung an Oepen (2014), S. 15

²⁸ Vgl. Oepen (2014), S. 14

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Größe der Bauunternehmen in Deutschland extrem heterogen ist, wobei die Kleinst- und kleinen Unternehmen im Hinblick auf die Unternehmensanzahl einen hohen Stellenwert einnehmen. Gleichzeitig wird ein Großteil des Umsatzes in Deutschland von den mittleren und großen Unternehmen erwirtschaftet. Bauunternehmen unterscheiden sich zudem hinsichtlich ihrer Marktausrichtung entweder als reine Leistungserbringer auf Nachfrage von Bauherren oder als Anbieter von eigenen Produkten wie Fertighäusern oder Bauträgereigenschaften auf dem Markt. In Abhängigkeit dieser Faktoren ergeben sich divergierende Unternehmensstrukturen.

2.2 Organisation von Unternehmen im Bauhauptgewerbe

Bedingt durch die unterschiedlichen Unternehmensformen und -größen sowie die strategische Marktausrichtung der Bauunternehmen ergeben sich zwangsläufig divergierende Aufbauorganisationen.

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens beschreibt die Beziehungen zwischen verschiedenen Instanzen sowie die jeweiligen Zuständigkeiten im Unternehmen, wobei die untergeordneten Organisationseinheiten immer an die übergeordneten berichten und die übergeordneten Einheiten Weisungsbefugnis gegenüber den ihnen untergeordneten Einheiten besitzen.²⁹ Die Aufbauorganisation kann demnach als eine „*dauerhaft wirksame aufgabenteilige organisatorische Struktur*“³⁰ beschrieben werden, wobei die folgenden Aspekte Bestandteil dieser Struktur sind:

- *„Zusammenfassung von (Teil-)Aufgaben, so dass das Arbeitsvolumen von einer Person bewältigt werden kann [...]*
- *Zuordnung der Aufgaben auf Personen in Form der Stellenbildung [...]*
- *Gestaltung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Informationen [...]*
- *Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen [...]*
- *Gestaltung der Leitungsbeziehungen [...]*³¹

Werden große Bauunternehmen betrachtet, gestaltet sich die Organisationsstruktur sehr komplex. Aufgrund der Unternehmensgröße besteht die Möglichkeit, für einen Großteil der Aufgabenbereiche separate Abteilungen aufzubauen, die stark spezialisiert für die ihnen übertragenen Kompetenzen zuständig sind. So gibt es beispielsweise häufig eine Abteilung, die sich mit der Arbeitsvorbereitung im Allgemeinen beschäftigt, und eine, die für den speziellen Part der Baulogistik zuständig ist. Zudem ist

²⁹ Vgl. ProjektMagazin. Berleb Media GmbH [Hrsg.] (2014)

³⁰ John (1998), S. 8

³¹ Mangler (2010), S. 8

der Bauleiter häufig neben dem Oberbauleiter einem zusätzlichen Projektleiter unterstellt. Der Aufbau eines exemplarischen großen Unternehmens ist der Abbildung 9 zu entnehmen.

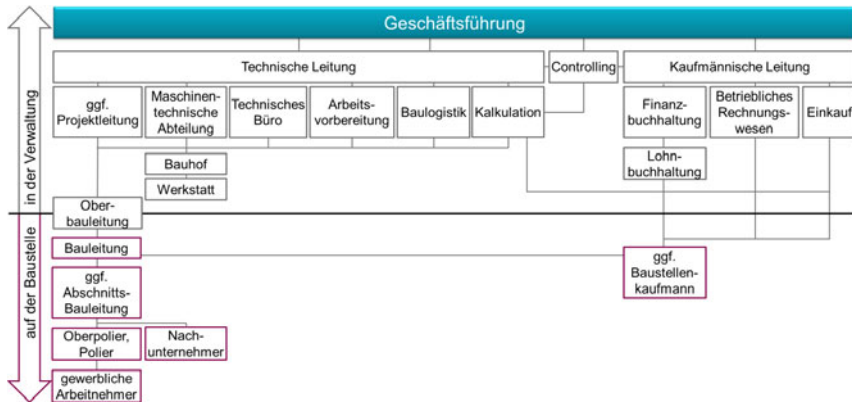


Abbildung 9: Exemplarische Aufbauorganisation eines großen Bauunternehmens³²

Große Unternehmen mit vielen Niederlassungen richten zudem häufig Stabstellen ein, die sich um niederlassungsübergreifende Themen kümmern. Eine mögliche Struktur ist der Abbildung 10 zu entnehmen.

Die Geschäftsführung setzt sich häufig aus mehreren Geschäftsführern zusammen. Des Weiteren werden auf der Führungsebene Institutionen wie der Arbeitssicherheitsrat, der Betriebsrat, das Sekretariat, aber auch die innerbetriebliche Revision sowie strategische Abteilungen zusammengefasst. Sogenannte Stababteilungen, wie beispielsweise kaufmännische Abteilungen, das technische Büro, aber auch die Kalkulation und Arbeitsvorbereitung bzw. maschinentechnische Abteilungen werden häufig losgelöst von den einzelnen Niederlassungen eingerichtet, sodass alle Niederlassungen auf die in diesen Abteilungen vorhandenen Kompetenzen zurückgreifen können.

Die Leitungsebene wird durch die einzelnen Niederlassungen eines großen Unternehmens besetzt, die sowohl kaufmännische als auch technische Aufgaben übernehmen – wobei sie auf die STAB-Abteilungen zurückgreifen und von diesen unterstützt werden.³³

³² Eigene Abbildung, weiterentwickelt nach Leimböck et al. (2011), S. 171, sowie Duve, Cichos (2010), S. 3

³³ Stark (2006), S. 19 Seite nachschlagen

Unterhalb der Leitungsebene schließt sich die Ausführungsebene mit ihrer Gruppenleitung sowie gewerblichen Mitarbeitern an. Allerdings werden in größeren Bauunternehmen häufiger als in kleinen anstelle der eigenen gewerblichen Mitarbeiter Nachunternehmer eingesetzt.

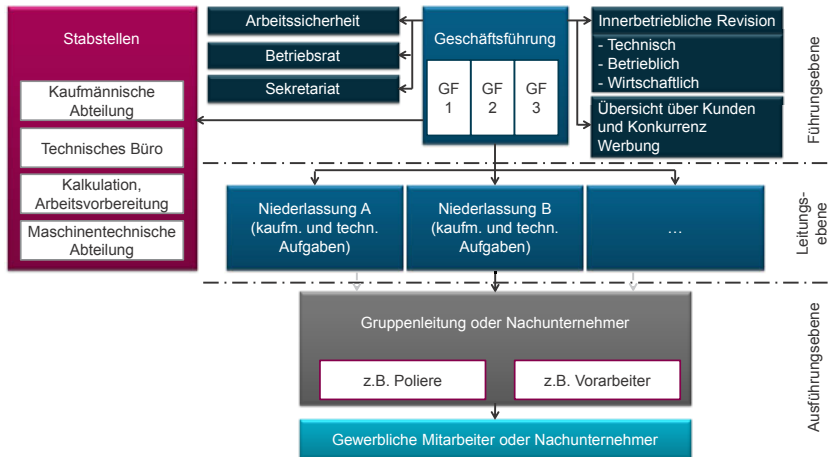


Abbildung 10: Organisation eines großen Bauunternehmens mit Stabstellen und Niederlassungen³⁴

Mittelständisch geprägte Unternehmen weisen hingegen weniger stark gegliederte Organisationsstrukturen auf. So werden zum Beispiel die Aufgaben der Arbeitsvorbereitung, Baulogistik etc. unter dem Oberbegriff „Technische Abteilung“ oder auch „Arbeitsvorbereitung“ zusammengefasst. Dieser weniger stark strukturierte Aufbau von mittelständischen Unternehmen ist in der Abbildung 11 dargestellt.

³⁴ Eigene Abbildung, modifiziert nach Stark (2006), S. 19

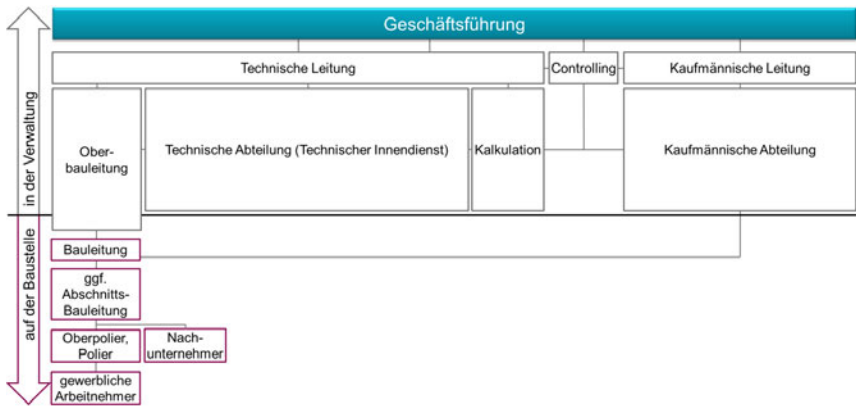


Abbildung 11: Exemplarische Aufbauorganisation eines mittleren Bauunternehmens³⁵

Während mittlere Unternehmen zumindest eine – wenn auch weniger tiefe – Gliederung in verschiedene Abteilungen aufweisen, haben kleine und Kleinst-Unternehmen in der Regel keine unterschiedlichen Abteilungen für die einzelnen Aufgabenbereiche. Die Abbildung 12 zeigt eine exemplarische Aufbauorganisation eines kleinen Unternehmens.

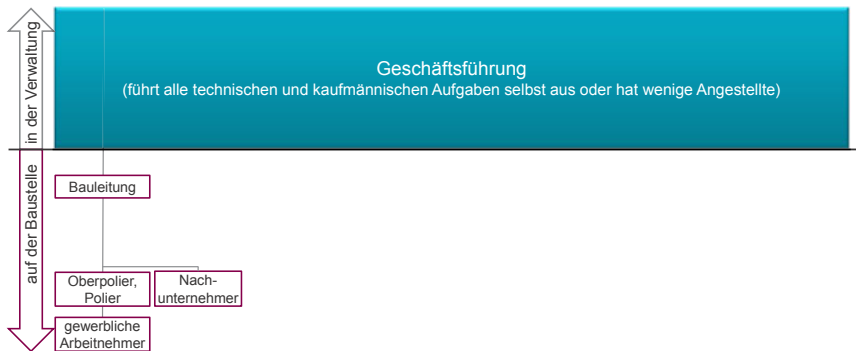


Abbildung 12: Exemplarische Aufbauorganisation eines kleinen Bauunternehmens³⁶

In sehr kleinen Unternehmen nimmt häufig die Geschäftsführung zugleich die Aufgabenbereiche der Bauleitung wahr.

³⁵ Eigene Abbildung, weiterentwickelt nach Leimböck et al. (2011), S. 171, sowie Duve, Cichos (2010), S. 3

³⁶ Eigene Abbildung, weiterentwickelt nach Leimböck et al. (2011), S. 171, sowie Duve, Cichos (2010), S. 3

Prozessorientierte Qualifikation von Führungskräften im
Baubetrieb

Ein Kompetenzmodell

Liesert, A.

2015, XXX, 177 S. 59 Abb., 29 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12184-6