

Erfahrungen

Rainer Liebenow

CASA-bauen – Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis

1 CASA-bauen als Motor einer neuen Unternehmenskultur im Baugewerbe

1.1 Aktuelle Situation und Image des Bauhandwerks

Trotz der anziehenden Konjunktur wird der Baumarkt durch extremen Preiswettbewerb mit Dumpingpreisen bestimmt. Die Baubranche steht unter enormem Markt- und Konkurrenzdruck. Der Auftraggeber fordert kurzfristige, nachvollziehbare Angebote zu einem niedrigen Preis sowie ein professionelles Projektmanagement. Bei der Abrechnung sind Schnelligkeit und Transparenz gefordert. Gleichzeitig müssen immer mehr Sonderwünsche der Kunden berücksichtigt werden.

Auf die permanenten Marktveränderungen reagieren viele Betriebe mit Ignoranz und Hoffnung auf wiederkehrende »bessere Zeiten«. Häufige Folge sind Strategielosigkeit und Chaos-Management.

Das Image des Bauhandwerks in der Öffentlichkeit ist geprägt durch Unordnung, Unpünktlichkeit, Baumängel und Budgetüberschreitungen.

Unter diesen Marktbedingungen muss der regionale Baubetrieb auf seine fachlichen, handwerklichen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen sowie auf die Qualität der Bauabläufe und Bauleistungen setzen. Der Baubetrieb muss sich von der breiten Masse der Konkurrenz abheben, um seine Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu sichern. Voraussetzung hierfür sind klare Zielsetzungen, ein zielgruppengerechtes Marketingkonzept, die Anpassung der Organisation an die sich permanent ändernden Anforderungen am Markt sowie die Umsetzung von Verbesserungen und Innovationen in die betriebliche Praxis. Die Leistungsfähigkeit und die Ideen der Mitarbeiter müssen systematisch genutzt und gefördert werden.

Wie aber ist es möglich, die oben genannten Ansätze in klein- und mittelständischen Baubetrieben mit möglichst geringem finanziellem und zeitlichem Aufwand systematisch umzusetzen?

1.2 Systematische Verbesserung der betrieblichen Abläufe und der Marktchancen

Beispiel: Vom Leitbild zu klaren Zielsetzungen

Am Anfang steht ein unternehmerisches Leitbild für das gesamte Unternehmen. Das Leitbild sollte eine klare Zielgruppendefinition enthalten und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens herausstellen. Die vom Markt geforderte hohe Qualität der Arbeit und das handwerkliche Können sind für ein heimisches Bauunternehmen nur durch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu erbringen. Eine systematische Betriebsorganisation, eine strategische Personalentwicklung und das Schaffen von optimalen Arbeitsbedingungen sind Voraussetzungen für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

2 CASA-bauen: Nachhaltiger Erfolg durch systematische Betriebsorganisation

2.1 2x7 Impulse für eine neue Qualität des Bauens

CASA-bauen setzt sich aus jeweils sieben Impulsen zur Organisation des Unternehmens und der Organisation für die Baustelle zusammen.

Zu jedem Impuls stehen umfangreiche Arbeitshilfen der CASA-bauen – Kooperations-

CASA-bauen - Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis inoa-bauen
Integriertes Team - Bestmöglicher Bauteil

Vom Leitbild zu klaren Zielsetzungen

<p>Formulieren</p> <p>Wettbewerbsposition</p> <p>Leistungsstärke</p> <p>Kontrollieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wir wollen als regionaler Baupartner für professionelle Auftraggeber der Wohnungswirtschaft die Nummer eins sein. ➤ Wir bieten unseren Kunden Beratung und Bauleistungen mit einem exzellenten Preis / Leistungsverhältnis. ➤ Die Qualität unserer Arbeit ist unser Garant für die Kundenzufriedenheit und die Rentabilität unseres Unternehmens. ➤ Unsere qualifizierten Mitarbeiter arbeiten effizient und zielgerichtet unter optimalen Arbeitsbedingungen.
---	--

Abb. 1

CASA-bauen - Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis inoa-bauen
Integriertes Team - Bestmöglicher Bauteil

Die 2 x 7 Impulse für eine neue Qualität des Bauens

<p>Organisation des Unternehmens:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klare Zielsetzungen 2. Erfolgreich führen 3. Wirkungsvolle Arbeitsorganisation 4. Leistungsfördernder Personaleinsatz 5. Information und Kommunikation 6. Effektive Beschaffung und störungsfreier Technikeinsatz 7. Innovation und Nachhaltigkeit 	<p>Organisation für die Baustelle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Durchdachtes Angebot 2. Kommunikation und Kooperation der am Bau Beteiligten 3. Klare Organisationsplanung und Arbeitsvorbereitung 4. Praxisgerechte Baudurchführung 5. Produktiver und motivierender Personaleinsatz 6. Fortlaufende Kontrolle und Steuerung der Bauleistungen 7. Verbesserung und Innovation
--	---

Abb. 2

partner zur Verfügung. CASA-bauen erleichtert es dem Unternehmer, notwendige Maßnahmen und Veränderungen durchzuführen, deren Umsetzung zu kontrollieren und gegebenenfalls weitere Verbesserungen einzuleiten. CASA-bauen kann als Grundlage und zur Unterstützung bestehender Managementsysteme wie QMS oder AMS verwendet werden. Bei CASA-bauen werden Handlungsbedarfe herausgearbeitet und eine individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte systematische Betriebsorganisation erarbeitet.

2.2 Managementsystemgrundsätze

CASA-bauen unterstützt kleine und mittelständische Bauunternehmen beim Aufbau einer systematischen Betriebsorganisation unter Anwendung von bestehenden Managementsystemgrundsätzen.

CASA-bauen zeigt dem Unternehmer und seinen Führungskräften nicht nur den Handlungsbedarf für den Aufbau einer systematischen Betriebsorganisation auf, sondern unterstützt ihn dabei, die aufgezeigten Verbesserungspotentiale mit Hilfe praxiserprobter Arbeitshilfen der CASA-bauen-Kooperationspartner im Unternehmen umzusetzen. Das Erfahrungswissen aus Forschung, Arbeitsschutz- und Unternehmensberatung sowie die Erfahrungen aus der erfolgreichen betrieblichen Umsetzung (best practice) sind in CASA-bauen eingeflossen und bilden die Basis für eine effiziente betriebliche Einführung eines Managementsystems.

2.3 Geschäftsprozesse im Baubetrieb

Zur erfolgreichen Führung eines Bauunternehmens ist es notwendig, eine strukturierte und auf ganzheitliche Prozesse orientierte Ablauforganisation aufzubauen.

Die Unternehmensprozesse müssen klar und eindeutig beschrieben werden. Die Zuständigkeiten sowie die Schnittstellen sind festzulegen. Die Mitarbeiter müssen anhand der Prozessbeschreibungen ihre Aufgaben im Gesamtkontext des Unternehmens erkennen und in der Lage sein, die eigene Arbeit verantwortlich zu organisieren und sicher auszuführen.

CASA-bauen - Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis inoa-bauen
Integrierte Neue Qualität im Bauen

Managementsystemgrundsätze

- Formulierung von messbaren Zielen
- Aufbauorganisation und Ablauforganisation festlegen
- Schriftliche Darlegung der Geschäftsprozesse
- Betriebliche Umsetzung der Prozesse
- Messung, Soll-Ist-Vergleich und Bewertung
- Steuerung und ständige Verbesserung der Prozesse
- Änderungen am System durchführen und neue Zielvorgaben vereinbaren

Abb. 3

CASA-bauen - Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis inoa-bauen
Integrierte Neue Qualität im Bauen

Ablauforganisation

- Geschäftsprozesse im Baubetrieb -

Verantwortlich	GF	GF	PL	PL	PL
Mitwirkend	Kalk.	Kalk.	KF	KF	KF

Abb. 4

2.4 Planung als Voraussetzung der systematischen Betriebsorganisation

Voraussetzung für eine erfolgreiche systematische Betriebsorganisation ist eine auf die Unternehmensgröße abgestimmte Unternehmensplanung mit entsprechenden Soll-Ist-Vergleichen zur Zielüberwachung und Unternehmenssteuerung.

Der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes hat mit der Software Ergebnisplanung-Bau ein branchenbezogenes Hilfsmittel entwickeln lassen, das die Besonderheiten der Unternehmensplanung von Baubetrieben berücksichtigt und einen weiteren Baustein für die Umsetzung von CASA-bauen im Baubetrieb bildet.

2.5 Inhalte des Unternehmenscontrollings

Die Unternehmens- und Projektplanung haben keinen besonderen Wert für einen Baubetrieb, solange sie nicht über ein auf den Betrieb abgestimmtes Controlling-System verfügen. Die Unternehmens- und Projektsteuerung kann nur mit einem aussagekräftigen und dennoch simplen Controlling-System funktionieren.

Zum Unternehmenscontrolling gehören eine Übersicht über den Auftragsbestand, die betriebswirtschaftlichen Auswertungen sowie ein zumindest auf Kostenarten basierender Soll-Ist-Vergleich. Immer entscheidender, insbesondere aus Sicht der Banken, wird das Führen eines Liquiditätsplans. Zur Sicherung der Qualität und der Sicherheit auf der Baustelle sollten zusätzlich zum Controllingssystem Audits und Sicherheitsinspektionen durchgeführt werden.

Projektcontrolling beinhaltet eine Risikoanalyse, das Setzen von Meilensteinen, die monatliche Leistungsmeldung, das Führen eines aktuellen Bauzeitenplans sowie das Umsetzen und Überwachen der Gefährdungsbeurteilung.

Die Erkenntnisse des Unternehmens- und des Projektcontrollings werden in der Projektleiterbesprechung zusammengeführt. Es werden Maßnahmen zur Zielerreichung und Verbesserung beschlossen.

2.6 Zielvorgaben für Baustellen

Die qualitativ hochwertige Führung von Baustellen wird in Zukunft zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Führen mit Zielen erfordert eine hohe Transparenz der Prozesse und Entscheidungen auf der Baustelle.

Täglich oder bei jeder neuen Arbeit:

- müssen die Beschäftigten über ihre Arbeitsaufgaben, Stundenvorgaben sowie die geforderten Qualitäts- und Sicherheitsstandards informiert werden.
- muss die Vermittlung aller zur Umsetzung der Arbeitsaufgabe notwendigen Informationen stattfinden.
- müssen auch die Beschäftigten von Nachunternehmern alle notwendigen Informationen erhalten.
- müssen die Führungskräfte angewiesen werden, umfassend über den Arbeitsprozess zu informieren und, sofern möglich, auch das Ziel des Bauabschnitts zu erläutern. Auch Pläne und Modelle sollten gezeigt werden.
- müssen die Veränderungen der Zeitvorgaben/Stundenvorgaben mit den Beschäftigten besprochen und vereinbart werden.

Die persönliche Führung mit klaren Zielvorgaben erhöht die Motivation und stärkt die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

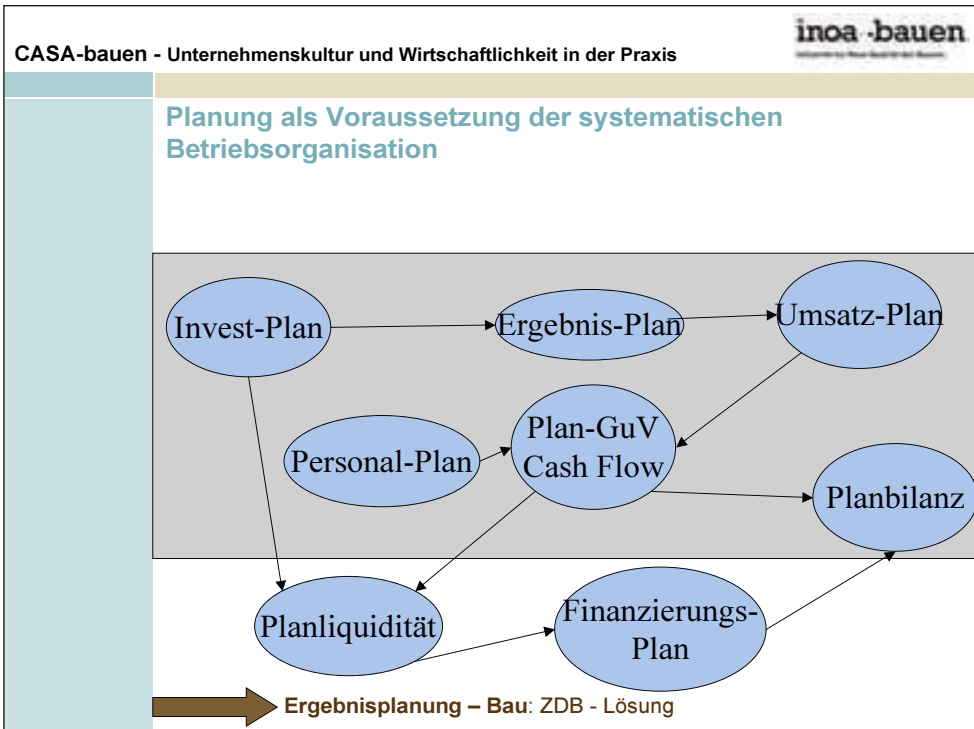


Abb. 5

CASA-bauen - Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis

inoa-bauen

Inhalte des Unternehmens- und Projektcontrollings

Unternehmenscontrolling	Schnittpunkte	Projektcontrolling
<ul style="list-style-type: none"> > Auftragsbestand > Betriebswirtschaftliche Auswertung > Soll-Ist-Vergleiche Planung BWA > Liquiditätsplan > Audits + Inspektionen 	<ul style="list-style-type: none"> > Zusammenfassung von Projektdaten > Überblick der abgewickelten Aufträge > Kostenstellenauswertung 	<ul style="list-style-type: none"> > Risikoanalyse > Meilensteine > Leistungsmeldung > Bauzeitenplan > Gefährdungsbeurteilung
Unternehmensleitung	Projektleiterbesprechung	Projektleitung

Abb. 6

3 Erfahrungen mit CASA-bauen

3.1 Produktivitätssteigerung mit System

Die aktuellen Erfahrungen bei der Anwendung von CASA-bauen zeigen:

- Die Beschäftigten auf der Baustelle werden in die tägliche Arbeitsplanung einbezogen und ihre Erfahrungen werden berücksichtigt.
- Bei der Personaleinsatzplanung wird darauf geachtet, dass die Beschäftigten für die Arbeitsaufgaben befähigt sind. Qualifikationen, Erfahrungen, Kenntnisse über spezifische Arbeitsverfahren, Fertigkeiten und Fähigkeiten für gefährliche Einsätze (zum Beispiel Arbeiten in kontaminierten Bereichen) sowie die körperliche Eignung (arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung) des Mitarbeiters werden berücksichtigt.
- Es wird überprüft, ob die Beschäftigten die für ihre Arbeitsaufgaben erforderliche persönliche Schutzausrüstung tragen.
- Bei der Personaleinsatzplanung wird überprüft, ob notwendige arbeitsmedizinische Untersuchungen, Erlaubnisscheine und Dokumente für die erforderlichen Arbeiten vorhanden sind.
- Für Arbeiten im Winter werden spezifische Maßnahmen des Winterschutzes festgelegt.

Die Berücksichtigung dieser Kriterien empfindet der einzelne Mitarbeiter als persönliche Wertschätzung seiner Person durch den Vorgesetzten. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und das Einbeziehen der Mitarbeiter führen kurzfristig zu einem besseren Betriebsklima und zu Leistungssteigerungen.

3.2 Systematische Einweisung des Baustellenteams

Die nachfolgende Abbildung visualisiert die systematische Einweisung des Baustellenteams.

Im Rahmen des Baustellenstartgespräches werden die Mitarbeiter in Bauvorhaben, Arbeitsverfahren und Gefährdungen eingewiesen. Weiterhin werden in den täglichen Arbeitseinsatzbesprechungen die Arbeitsaufgaben, Vorgaben, Gefährdungen, die geforderte Qualität und Hinweise zum sicheren Arbeiten aufgezeigt.

Weiterhin hat sich ein monatliches SGU-Treffen mit den Schwerpunkten sicheres Arbeiten, Gefährdungen auf der Baustelle und Aufzeigen von Beinahe-Unfällen bewährt.

3.3 Vorschlagswesen in der Baupraxis

In der Vergangenheit haben wir in der Beratungspraxis einige Systeme zur systematischen Erfassung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen eines betrieblichen Vorschlagswesens aufgebaut. Stark formalisierte Verfahren mit Formblättern, Auswertungs- und Überwachungstools haben sich durchgängig nicht bewährt.

Das nachfolgende Modell stellt die persönliche Gesprächsführung des Bauleiters mit seinen Mitarbeitern sowie festgelegte Entscheidungs- und Rückmeldungsstrukturen in den Vordergrund.

Betriebliche Verbesserungen werden nicht durch Formalismus gefördert, sondern durch direkte Einbeziehung der Mitarbeiter, begründete Entscheidungen sowie eindeutiger und zeitnaher Rückmeldungen zum Mitarbeiter.

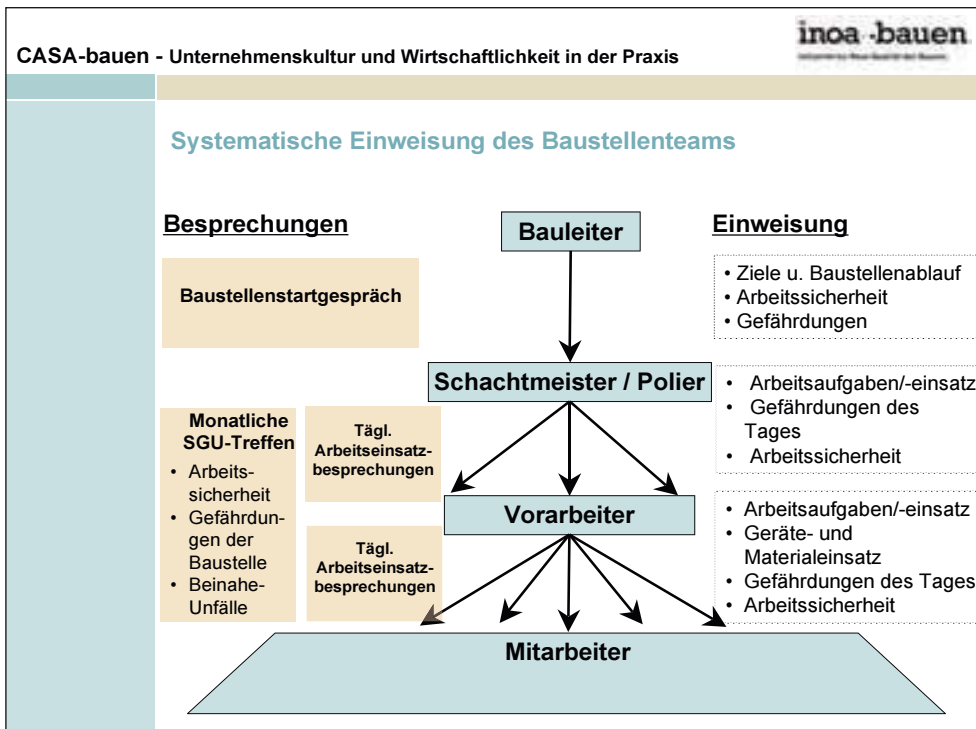


Abb. 7

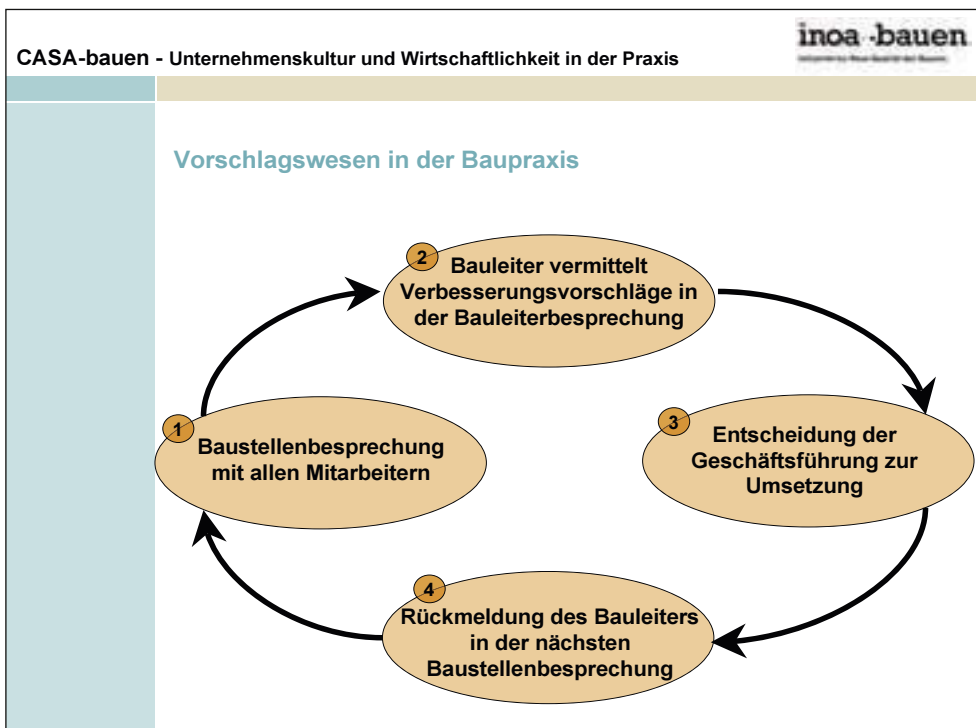


Abb. 8

3.4 Vier Bausteine zum Erfolg!

Zur nachhaltigen betrieblichen Umsetzung von CASA-bauen bieten die CASA-bauen-Kooperationspartner vier Bausteine zum Erfolg an:

Baustein 1: Analyse mit CASA-bauen

Die Analyse mit CASA-bauen kann jeder Betrieb einfach und kostenlos selbständig durchführen. Unter der Internet-Seite www.casa-bauen.de und über die Ansprechpartner des regionalen Netzwerkes INQA-Bauen Hamburg (www.inqa-bauen-hamburg.de) kann online oder durch anfordern der kostenlosen CD-ROM von CASA-bauen die Analyse durchgeführt werden.

Baustein 2: Grundlagen – Seminare zu CASA-bauen

Das Grundlagenwissen zur Einführung und betrieblichen Umsetzung von CASA-bauen wird zudem in zwei Seminaren vermittelt. Es werden konkrete Vorgehensweisen und Hintergrundinformationen zum Aufbau einer systematischen Betriebsorganisation sowie zur erfolgreichen Auftragsabwicklung im Baubetrieb mit CASA-bauen vorgestellt. Anhand von praxisorientierten Beispielen wird das Vorgehen trainiert. Bereits während der Seminare haben die Teilnehmer die Möglichkeit, aufgedeckte Handlungsbedarfe für Ihren Baubetrieb in einem Maßnahmenkatalog festzuhalten und so den ersten Schritt zur Einführung und Umsetzung von CASA-bauen in ihrem Baubetrieb zu beschreiten.

Baustein 3: Individuelle Beratung vor Ort

Die Ansprechpartner des regionalen Netzwerkes Hamburg führen in den Betrieben eine individuelle, begleitende Beratung zur Umsetzung der mit CASA-bauen ermittelten Handlungsbedarfe durch. Die Ansprechpartner sowie weitere Informationen zum regionalen Netzwerk Hamburg finden Sie unter www.inqa-bauen-hamburg.de.

Folgende Phasen und Arbeitsschritte werden in der Unternehmensberatung idealtypisch durchgeführt.

Phase 1: Analyse

1. Gespräch mit der Geschäftsführung: Informationen über INQA-Bauen und CASA-bauen und systematischer Betriebsorganisation
2. Analyse der Betriebsorganisation und Geschäftsprozesse mit CASA-bauen: TO-DO-Liste ›Betriebsorganisation und Geschäftsprozesse‹
3. Analyse der Baustellenabläufe, des Projektmanagements und der Regelungen zum Arbeitsschutz: TO-DO-Liste ›Baustelle und Projektmanagement‹

Phase 2: Umsetzung und Lernen

4. Abarbeitung der TO-DO-Liste unter Einhaltung der Zeitvorgaben.
5. Workshop: Einweisung und Training in die Zielsetzungen und die festgelegten Abläufe. Ständige Verbesserung der Internen Kommunikation und des Führungsverhaltens
6. Regelmäßige Kontrollen der Abläufe und Überprüfung der Zielsetzung durchführen (systematische Planung, Soll-Ist-Vergleich, Audits, Sicherheitsinspektionen)
7. Ständiges Verbessern der betrieblichen Abläufe, der Qualifikation der Mitarbeiter und des wirtschaftlichen Ergebnisses.

Baustein 4: Vertiefungsseminare

In Zusammenarbeit mit den baugewerblichen Verbänden und den Aus- und Weiterbildungszentren der Bauwirtschaft werden zukünftig Vertiefungsseminare (z. B. im Rahmen von Meisterhaft, Unternehmensplanung, Führungskennzahlen) zu den einzelnen Impulsen von CASA-bauen angeboten.

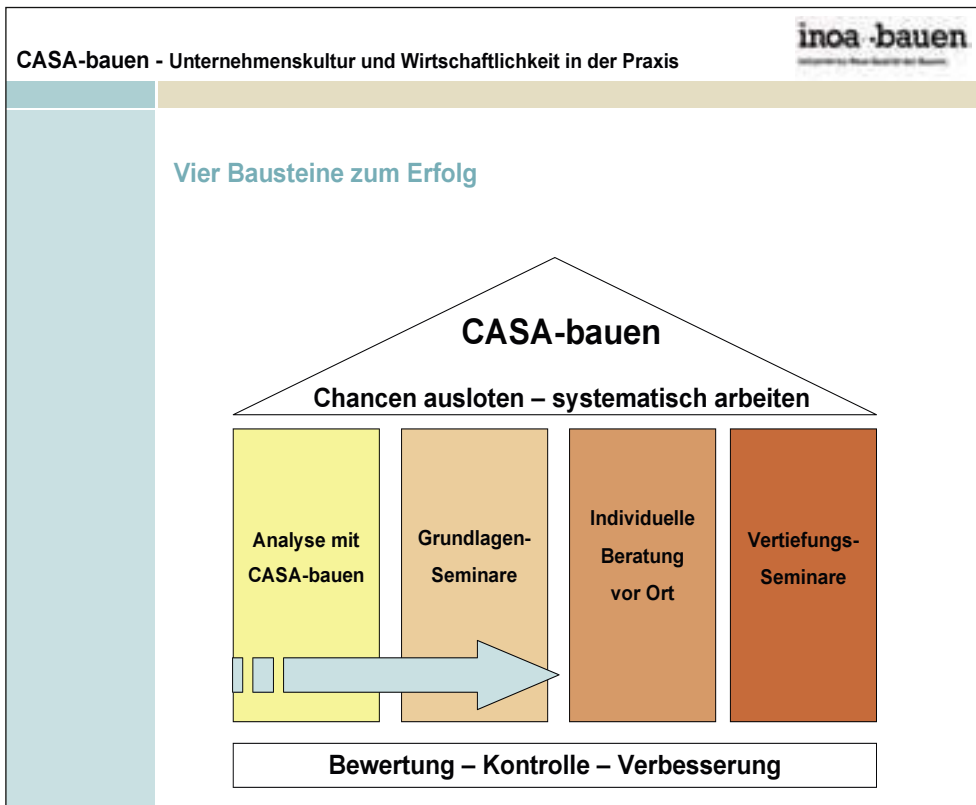


Abb. 9

3.5 Regionales Netzwerk INQA-Bauen Hamburg

Das regionale Netzwerk INQA-Bauen Hamburg (www.inqa-bauen-hamburg.de) hat sich zum Ziel gesetzt, die Qualität des Bauens in der Region Hamburg zu fördern. Durch direkte Ansprache von Betrieben, Organisationen, Planern, Bauherren, Herstellern und Handel in konkreten Beratungs-, Weiterbildungs-, Kooperations- und Bauprojekten sollen die Ziele von INQA-Bauen in der Region Hamburg unter Einsatz der Arbeitshilfen CASA-bauen und KOMKO-bauen umgesetzt werden.

Regionale Baubetriebe und Interessengruppen sowie überbetriebliche Partner der Bauwirtschaft sollen über die aktiven Unterstützungsmöglichkeiten von INQA-Bauen informiert werden. Das Netzwerk unterstützt Unternehmen bei der Einführung und Anwendung der Referenzinstrumente CASA-bauen und KOMKO-bauen in konkreten Projekten und arbeitet eng mit der Arbeitsschutzpartnerschaft Hamburg zusammen. Die Hilfsmittel CASA-bauen und KOMKO-bauen unterliegen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, welcher auf den im Rahmen der stetigen Anwendung in Unternehmen gesammelten Erfahrungen beruhen.

Für Fragen zum regionalen Netzwerk INQA-Bauen Hamburg finden Sie hier die Ansprechpartner der am Netzwerk teilnehmenden Organisationen:

BG BAU Prävention Hamburg

Prävention: Arbeitsschutz
INQA-Bauen
Andreas Heiland
Holstenwall 8–9
20355 Hamburg
Telefon 040 35000253

AS(S) Unternehmensberatung GmbH

Managementsysteme im Baubetrieb
CASA-bauen
Rainer Liebenow
Johnsalle 53
20148 Hamburg
Telefon 040 21982520

NIEMANN Bau und Beratung GmbH

Managementsysteme und Projektmanagement
KOMKO-bauen
Bernd Niemann
Poppenbütteler Bogen 44
22397 Hamburg
Telefon 040 5330450

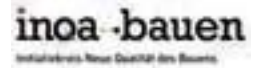
Bauorg GbR

Verantwortung der am Bau Beteiligten –
Bauordnungs- und Immissionsschutzrecht
KOMKO-bauen
Peter Köpcke
Binderstraße 24
20146 Hamburg
Telefon 040 458527

Starten statt Warten!

Die beste Methode, die betriebliche Zukunft zu sichern, ist, sie selbst zu gestalten.
AS(S) Unternehmensberatung GmbH
Dipl. Kaufmann Rainer Liebenow
Dipl. Kauffrau Manuela Peters
Johnsallee 53
20148 Hamburg
Telefon 040 21982520
Fax 040 21982504
E-Mail Liebenow@ASS-Bauberatung.de

CASA-bauen - Unternehmenskultur und Wirtschaftlichkeit in der Praxis



inqa-bauen: Regionales Netzwerk Hamburg
www.inqa-bauen-hamburg.de



Dieter Arnold, Gunter Pietsch

Vorteile qualitätsorientierter Baudienstleistungen aus Bauherrensicht am Beispiel des Flughafens Frankfurt am Main

Der Flughafen Frankfurt am Main, als Eigentümer und Betreiber die Fraport AG, ist ein aktiver, einflussreicher und anspruchsvoller Bauherr. Auf der rund 20,0 km² Fläche des Flughafens wird ständig optimiert, saniert und modernisiert, also immer gebaut. Seit 1970, auf dem Höhepunkt der Bauarbeiten für das 1972 in Betrieb genommene Terminal 1, ist das jährliche Bau-Investitionsvolumen des Flughafen Frankfurt nie geringer als 90,0 Mio. DM gewesen. Während des Baues des Terminals 2 in den Jahren 1990 bis 1994 sind mehrmals die Jahreswerte von 400,0 Mio. DM überschritten worden. Innerhalb der nächsten 10 Jahre wird die Fraport AG für Neubauten

- der Start- und Landebahnen,
- der Rollbahnen,
- der Vorfelder,
- der Fluggastterminals,
- der Fracht- und Postabfertigung,
- der Parkhäuser und Tiefgaragen,
- der Betriebs- und Bürogebäude

sowie der Modernisierung, Sanierung und Ertüchtigung der bestehenden baulichen Anlagen jährlich ein Bauvolumen von ca. 300–400 Mio. € umsetzen.

In der Regel werden dabei die delegierbaren Bauherrenaufgaben an externe Erfüllungsgehilfen vergeben, so u.a. Vorplanung, Planung, Objektüberwachung und Projektsteuerung.

Die Bauentwicklung des Frankfurter Flughafens findet nicht auf einer grünen Wiese statt. Der wesentliche Teil des vorgenannten Bauvolumens ist im Bestand und unter Betrieb.

Seit 1985 hat sich der Flughafen Frankfurt

	Flugzeugbewegungen	Passagiere	Fracht	Post
von im Jahr 2005	228.400	19,5 Mio.	775.000 to	108.000 to
auf	490.147	52,2 Mio.	1.865.000 to	98.000 to

entwickelt.

In allen Verkehrsarten mit Ausnahme der Post (planmäßig) fand in der Zeit von 1985 bis 2005 mehr als eine Verdoppelung der Leistungen und Anforderungen an die Flughafenimmobilien statt.

Die Zahl der Flughafenbeschäftigten in Frankfurt erhöhte sich in dieser Zeit von rund 35.000 im Jahr 1985 auf rd. 67.500 heute.

Außer dem Terminal 2 (Inbetriebnahme 1994) wurden in diesen 20 Jahren keine größeren Neubauten errichtet.

Der Brand im April 1996 auf dem Flughafen Düsseldorf und in der Folge verschärfte Bauvorschriften – HBO 2002 – lösten auf dem Flughafen Frankfurt erhebliche Ertüchtigungsmaßnahmen aus. Allein die Brandschutzertüchtigung des Terminal 1, in deren Rahmen allerdings auch andere Anpassungs- und Modernisierungsmaßnahmen durchgeführt werden, hat ein Programmvolumen von rund 410,0 Mio. €. Die Modernisierung

und der Austausch der Technikzentralen des Terminal 1 (gebaut 1968 bis 1972) wird derzeit mit rd. 250 Mio. € beziffert.

Beim Bauen im Bestand und unter Passagier-Betrieb brauchen wir fachlich kompetente, leistungsfähige, bei der Planung und auf den Baustellen mitdenkende Partner. 2005 erzählten wir im Terminal 1 bereits rund 44,0 Mio. Passagiere. An manchen Tagen sind es mehr als 120.000. Ein möglichst ungestörter Fluggastbetrieb und gleichzeitig planungsgerechter Baufortschritt sind eine Herausforderung an alle Beteiligten. Diese Erwartungen bedingen eine präzise Qualität der Bauleistungen.

Wir haben hohe Erwartungen an die Planverfasser, die Architekten und Sonderingenieure, an die Projektsteuerer, HBO Bauleiter und die ausführenden Firmen der verschiedenen Baugewerke.

Dem entspricht der Flughafen als Bauherr, indem er seine Baumaßnahmen sorgfältig vorbereitet. Bereits im frühen Zeitpunkt des Projektes wird durch Vollständigkeit und inhaltliche Gestaltung der Projekterfolg vorbestimmt. Spätere Konflikte mit den Partnern und den Projektzielen, Qualitäts-, Kosten, Terminvorgaben können so vermieden werden.

Beim Bauen unter Betrieb und im Bestand haben die Ziele **Qualität, Termine und Kosten** die gleiche Dringlichkeit und Bedeutung. Wir stellen fest, dass die gemeinsame Konzentration darauf nicht nur die Projektziele sichert, sondern auch die Sicherheit der auf diesen Baustellen arbeitenden Menschen. Die Zahl der Arbeitsunfälle auf unseren Baustellen ist vergleichsweise gering.

Trotzdem müssen wir feststellen, dass die Qualität der handwerklichen Umsetzung sowohl im Planungs-, als auch im Bauprozess zum Teil noch erhebliche Defizite aufweist. Diesen Qualitätsproblemen begegnen wir mit massiven Gegenmaßnahmen. Wir haben die internen Regelprozesse zur Auftragsvergabe, -abwicklung und -abrechnung unter die Maxime gestellt:

Wir wollen Qualität im ersten Lauf.

In den letzten 1,5 Jahren haben wir dazu Fraport-intern im zuständigen Bereich IFM Immobilien- und Facilitymanagement die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen:

Aufbau und Bereitstellung zentraler, EDV-gestützter Systeme

- Projekt-Management-System
- Zentrale Projektsteuerung
- Zentrale Baustellenlogistikplanung
- Zentrales Nachtragsmanagement
- Zentrale Qualitätssicherung

Seit dem 4. Quartal 2005 bündeln und steuern wir die Vielzahl der einzelnen Projekte nicht mehr nach Fachbereichen **wie Hochbau, Tiefbau, Haustechnik usw.**

Die Projekte und die fachlichen Projektleitungen werden in 7 räumlichen bzw. sachlichen Zusammenhängen stehenden Programmen zusammengefasst. Den Fachprojektleitern wurden kaufmännische Projektleiter zur Seite gestellt.

Die 7 Programme sind

- 1A Gebäudetechnik, Sanierung Technikzentralen Terminal 1
- 1B Brandschutz, Terminal 1
- 2 Terminal 1, A-West
- 3 Terminal 1, B-Zentral
- 4 Terminal 1, Bereich C
- 5 Terminal 2
- 6 Querschnittsprojekte (u. a. Tief- und Verkehrsbau)

Jedes Programm wird durch eine/einen technische/n Programmleiter/-in geleitet und jeweils von einem kaufmännischen Programmleiter unterstützt.

Diese Struktur sichert uns eine rasche und zuverlässige Reaktionszeit auf – auch plötzlich auftretende – neue und geänderte Anforderungen. Beispielsweise die in den letzten Wochen verschärften Sicherheitsbedingungen und -kontrollen machen Plan- und Terminänderungen noch im Bauablauf erforderlich.

Mit der Programmstruktur sind wir in der Lage, schnell und flexibel zu reagieren. Damit werden die Ausführung und die Baustelle weitgehend von überraschenden Änderungen, zeitweisem Stillstand und Konfusion verschont. Von dieser neuen Qualität der Entscheidungsebene des Bauherrn profitiert die Arbeit der Partner, sowohl der Planer als auch der ausführenden Firmen.

Die Fraport AG wird diesen Fortschritt beim Bauherrn konsequent weiterentwickeln und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen auf der Baustelle weitergeben und regelmäßig kontrollieren.

Wir versprechen uns gute Ergebnisse. Der vom Fluggast erwartete reibungslose und schnelle Verkehrsbetrieb verlangt das.

Die Bedeutung dieses hohen Qualitätsanspruches möchte ich an einem ausgewählten Projekt deutlich machen:

Sanierung der Gepäckförder- und Sortieranlage, RBA 14

Eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit des Abfliegens, Ankommens und Umsteigens auf dem Flughafen Frankfurt/Main ist seit 1973 die zentrale Gepäckförder- und Sortieranlage.

An Spitzentagen leistet diese Anlage 220.000 Gepäckstücke in 24 Std., im Jahr derzeit rund 60,0 Mio. Die Anlage ist rund um die Uhr in Betrieb, zentrale Bänder können für Reparaturen oder Ergänzungen höchstens für 1,5 Std. – nachts – abgestellt bzw. unterbrochen werden.

Mit Rücksicht auf den Verkehrsbetrieb musste die Brandschutzertüchtigung des Terminal 1 in den Publikumsbereichen der Abflugebene 2 und der Ankunftsebene 1 vorgezogen und im Ablauf versetzt getaktet werden.

Der fast menschenleere Bereich der Gepäckanlage wurde sorgfältig für die Brandschutzertüchtigung untersucht und geplant.

Die Baugenehmigung liegt vor und wir befinden uns in der Phase der Ausschreibung und Vergabe der Bauleistungen.

Die Maßnahmen sehen den Austausch und Ersatz brennbarer Materialien und Bauteile vor, den flächendeckenden Einbau von Brand- und Rauchmeldern, teilweise Sprinklerung und den Einbau von automatischen Entrauchungsanlagen. Gleichzeitig werden die Sperrzeiten von zum Teil nur 1,5 Std. pro Nacht genutzt, technische Verbesserungen an der Gepäckanlage selbst vorzunehmen.

Rund 60,0 Mio. € haben wir für das Projekt, RBA 14 genannt, veranschlagt. Wir haben vorbereitet, die Maßnahme ohne betriebliche Störungen, das heißt unter höchsten Qualitätsansprüchen an die Planung und Ausführung im Jahr 2009 fertig zu stellen.

Im Jahr 2006 haben wir unsere Projektziele wieder exakt erreicht. Dazu gehören außer den ehrgeizigen Zeitplänen und Qualitätsvorgaben auch ein jeweils genau festgelegter Kostenrahmen. Dies beweist, dass gute Qualität beim Bauen kein Preistreiber sein muss.

Andreas Heiland, Karl-Heinz Noetel, Ernst Friedrich Pernack

Beiträge der Arbeitsschutzinstitutionen zur Förderung qualitätsorientierten Bauens

1 Unser Engagement für INQA-Bauen

INQA-Bauen ist eine Initiative des Arbeitsschutzes, daran möchten wir zu Beginn erinnern. Netzwerk Baustelle, der Zusammenschluss aller Arbeitsschutzinstitutionen in der Bauwirtschaft, hat Ende 2003 zusammen mit dem Bundesarbeitsministerium die Initiative für INQA-Bauen ergriffen und es stellt seit seiner Gründung im Mai 2004 den Vorsitz von INQA-Bauen.

Heute möchten wir gemeinsam feststellen: Es war eine gute Entscheidung, sich für INQA-Bauen zu engagieren. Gut war diese Entscheidung, weil wir in der gemeinsamen Arbeit mit den Partnern von INQA-Bauen viel voneinander lernen konnten. Und was gibt es Besseres und Schöneres zu berichten, als dass wir uns auf diese Weise gemeinsam deutlich weiterentwickeln konnten.

Wir – die Arbeitsschützer – konnten in INQA-Bauen viel einbringen und wir haben viel zurückbekommen. Anfangs haben uns die Partner der Bauwirtschaft, die nicht direkt aus dem Arbeitsschutz kommen, gesagt, dass das, was wir vorhätten, ja sehr interessant sei. Sie haben uns aber auch zu erkennen gegeben, dass sie nicht so genau wüssten, was sie damit machen sollen, wie sie sich als Partner an der Verwirklichung dieser Idee beteiligen könnten. Heute, nach zweieinhalb Jahren gemeinsamer Arbeit in den Arbeitsgruppen und insbesondere den regionalen Netzwerken von INQA-Bauen, haben wir gemeinsame Referenzinstrumente entwickelt, mit denen alle Partner von INQA-Bauen etwas anfangen können. Dieser gemeinsame Lernprozess hat uns allen gut getan und er hat uns vorangebracht.

2 Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes zu einem Beitrag für qualitätsorientiertes Bauen

Wir Arbeitsschützer zumindest können sagen: Wir haben durch die heute schon vorgestellten Referenzinstrumente von INQA-Bauen für unser Thema viel gewonnen.

CASA-bauen und KOMKO-bauen wurden von den Leitungsgremien der Prävention der BG BAU, der Vereinigung der Metall-Berufsgenossenschaften und dem LASI – dem Koordinierungsgremium der Bundesländer in Fragen des Arbeitsschutzes – als gemeinsame Instrumente verabschiedet. Damit haben wir, und das ist tatsächlich ein Novum in der Geschichte des Arbeitsschutzes in der Bauwirtschaft, ganz konkrete Praxishilfen, die wir gemeinsam umsetzen werden. Wir haben uns allen damit den sehr nützlichen Rahmen eines gemeinsamen Methodeninventars geschaffen.

Für uns Arbeitsschützer hat das einen großen Wert, weil diese Referenzinstrumente die Aspekte von Sicherheit und Gesundheit nicht mehr nur aus der reinen Arbeitsschutz-Perspektive darstellen. CASA-bauen beispielsweise ordnet die Anforderungen des Arbeitsschutzes an den jeweils wirksamen Stellen der betrieblichen Organisation zu. Auf diese Weise können sich die wichtigen Fragen des Arbeitsschutzes als nützliche Beiträge und vor allem an den Zielen des Bauens orientiert in den Prozess des Unternehmens integrieren.

Dies ist sicherlich einer der wesentlichen Gründe, warum sich auch diejenigen die INQA-Bauen-Referenzinstrumente zueigen machen, die uns bisher zwar gelobt haben, aber nichts mit uns anfangen konnten. INQA-Bauen hat es ermöglicht, dass wir gemeinsam mit allen engagierten Akteuren in der Bauwirtschaft auch den Arbeitsschutz als Teil der Qualitätssicherung und als Hilfe für die Standortsicherung darstellen können. In den INQA-Bauen Referenzinstrumenten wird der Arbeitsschutz nicht mehr in der Gliederung

der Gesetze, Verordnungen und Vorschriften dargestellt. Diese ist zwar in sich logisch, aber eben doch von unternehmerischen Fragestellungen teilweise entfernte. In den INQA-Bauen Instrumenten werden die Anforderungen des Arbeitsschutzes in die einzelnen Schritte des Wertschöpfungsprozesses in den Bauunternehmen eingeordnet. Ihr Sinn und insbesondere ihr Nutzen werden dadurch viel deutlicher erkennbar.

In CASA-bauen geht es beispielsweise um Fragen der Führung in den Unternehmen, um Fragen des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung, um Fragen der Arbeitsvorbereitung und Planung. Dies sind alles Fragen, mit denen sich ein Unternehmer jeden Tag beschäftigen muss. Diese Aufgaben muss er möglichst gut lösen, um am Markt existieren zu können.

Und in alle diese Fragen ist Arbeitsschutz integriert. Arbeitsschutz wird in den Referenzinstrumenten von INQA-Bauen – zum Beispiel in CASA-bauen – zu einem Teil der vorausschauenden Planung von Arbeits- und Organisationsprozessen des Unternehmens insgesamt. Arbeitsschutz ist jetzt nicht mehr nur ein Umsetzen von Gesetzen und Vorschriften. Arbeitsschutz wird zu einer Hilfe, die Prozesse fehlerfrei und sicher zu gestalten. Arbeitsschutz wird Bestandteil eines Risikomanagements, mit dem das Unternehmen seine Ressourcen möglichst zielgerichtet einsetzen kann. Er trägt zur Qualität der Prozesse bei, weil mögliche Störungen und Fehler frühzeitig erkannt werden können. Arbeitsschutz ermöglicht auch eine menschengerechte Gestaltung der Arbeitsplätze, die Voraussetzung dafür ist, dass unsere qualifizierten Mitarbeiter in der Bauwirtschaft produktiv und motiviert arbeiten.

Und hier erkennen Sie natürlich auch den konkreten Bezug zu den spannenden Aussagen von Prof. Kistler und Herrn Friederichs von heute Vormittag.

Schauen Sie sich bitte CASA-bauen an. Sie werden sehen, dass Ihnen CASA-bauen dabei unterstützen kann, alle diese Ziele umzusetzen. Arbeitsschutz wird mit CASA-bauen im besten Sinne Prävention – nämlich vorausschauendes und vorsorgendes Verhalten und Organisieren. Arbeitsschutz trägt dazu bei, die Fehler, Störungen und Unfälle, die voraussehbar sind, in der Planung – und damit vorausschauend, präventiv – systematisch zu verhindern.

3 Effekte einer Neuen Qualität des Bauens

Damit werden zwei Effekte der INQA-Bauen Referenzinstrumente aus der Sicht des Arbeitsschutzes deutlich:

1. CASA-bauen und KOMKO-bauen stellen den Unternehmen die Potenziale von Arbeitsschutz so zur Verfügung, dass diese sie besser nutzen können.
2. CASA-bauen und KOMKO-bauen stellen uns Arbeitsschützer aber auch vor neue Aufgaben und Anforderungen, die wir so aus dem Stand noch nicht immer erfüllen können.

Diese zwei Effekte werden im Folgenden etwas genauer betrachtet:

Effekt 1: CASA-bauen und KOMKO-bauen stellen den Unternehmen die Potenziale von Arbeitsschutz so zur Verfügung, dass diese sie besser nutzen können.

CASA-bauen zum Beispiel beschreibt den Unternehmen gute Lösungen für die Gestaltung des Bauprozesses, mit denen sie ihre Ressourcen möglichst gut nutzen können. Arbeitsschutz ist von Beginn an Teil dieser guten Gestaltungslösungen. Arbeitsschutz wird so zu einem tragenden Bestandteil der Qualitätsoffensive in der Bauwirtschaft.

Arbeitsschutz kann so mit dazu beitragen, genau solche Rahmenbedingungen zu fördern, die es guten Unternehmen in der Bauwirtschaft erleichtert, zu überleben. Denn wenn es nicht gelingt, dass die guten Unternehmen die gleichen Chancen auf dem Bauproduktmarkt haben, an Aufträge zu kommen, also tatsächlich gleiche Wettbewerbsbedingungen haben wie die Billiganbieter, dann ist es mit der Deutschen Bauwirtschaft in Zukunft schlecht bestellt. Die guten Unternehmen, das sind die Unternehmen, die systematisch

ihre Arbeit organisieren, die Ihre Beschäftigten fördern und die sicher, qualitätsbewusst und gesundheitsgerecht arbeiten. Es sind die Unternehmen, die im umfassenden und Sinne wirtschaftlich arbeiten.

Vor diesem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit wird ein weiterer Ansatz zur Unterstützung des Qualitätsaspekts in der Bauwirtschaft erkennbar. Wir Arbeitsschützer können ja nicht nur Hilfen bei der Gestaltung guter Arbeits- und Organisationsprozesse bieten. Wir sollten alle einmal gemeinsam darüber nachdenken, ob und wie wir unsere Möglichkeiten der Überwachung von schlechten Baustellen auch für die Vermeidung von Wettbewerbsverzerrung zielgerichteter einsetzen könnten, die durch bewusstes Ignorieren von Qualitätsstandards verursacht werden. Ist es denn nicht vorstellbar, dass wir ganz gezielt gegen diejenigen vorgehen, die unfallträchtig bauen, die die Sicherheitsmaßnahmen nicht einhalten und die in der Regel auch die Billiganbieter und Preisbrecher sind. Wir sollten gezielt gegen die vorgehen, die das Niveau nach unten treiben. Die BGen haben festgestellt, dass 20 Prozent der Unternehmen 90 Prozent der Unfallkosten erzeugen. Bei diesen Unternehmen handelt es sich genau um diese schlechten Unternehmen, die nicht qualitätsbewusst und sicher arbeiten, die die Preise nach unten drücken, weil sie an Aufträge um jeden Preis herankommen müssen und die die Spirale nach unten drehen. Gegen diese Unternehmen sollten wir, so unser Vorschlag, ganz zielgerichtet vorgehen. Das würde doch zur Wettbewerbsgleichheit beitragen, weil es den Billiganbietern erschwert, unter anderem Sicherheitsmaßnahmen einfach nicht zu kalkulieren. Das würde das Unfallniveau senken und damit die Kosten für die BGen. Natürlich muss ein solches gemeinsames zielgerichtetes Vorgehen gegen schlechte Unternehmen gut durchdacht und abgestimmt sein. Aber es lohnt sich vielleicht, darüber etwas konkreter gemeinsam nachzudenken.

Effekt 2: CASA-bauen und KOMKO-bauen stellt uns Arbeitsschützer vor neue Aufgaben und Anforderungen, die wir so aus dem Stand noch nicht immer erfüllen können

CASA-bauen enthält für viele Arbeitsschützer eine weiterentwickelte, vielleicht sogar neue Denkweise. Arbeitsschutz wird nicht mehr in erster Linie in der vom Arbeitsschutzgesetz oder von der BG-Vorschrift A1 geprägten Gliederung und Darstellung vermittelt. Vielmehr werden die jeweiligen Beiträge, die der Arbeitsschutz mit seiner Erfahrung beisteuern kann, mit CASA-bauen in den unternehmerischen Prozess eingeordnet. Auf diese Weise kommen wir Arbeitsschützer mit unseren Themen der Sicht des Unternehmers und den für ihn in erster Linie relevanten Entscheidungen deutlicher näher. Und – ohne dabei die schon immer geforderten guten und richtigen Aspekte zu vernachlässigen – können wir den Nutzen des Arbeitsschutzes deutlich besser herausarbeiten.

Die Umsetzung dieser neuen Sichtweise erfordert von uns jedoch ein Umdenken. Und Sie wissen auch aus Ihren vielfältigen Erfahrungen, dass Umdenken nie auf Knopfdruck stattfinden kann. Umdenken erfordert immer Lernprozesse, längere Lernprozesse. Wir sind bereit, umzudenken. Das zeigen die Beschlüsse unserer Leitungsgremien bei den Berufsgenossenschaften und in den Reihen der Bundesländer.

Und, um es noch einmal klar herauszustellen, dieses Umdenken erfordert von uns Arbeitsschützern natürlich nicht, dass wir plötzlich allwissende Unternehmensberater werden, nur weil CASA-bauen als Referenz aller INQA-Bauen-Partner zu Recht den gesamten Wertschöpfungsprozess beschreibt. Und es bedeutet insbesondere auch nicht, dass wir deshalb unsere langjährige Entwicklung, unsere Werte im Arbeitsschutz plötzlich verneinen. Das Gegenteil ist der Fall: mit einer unternehmensorientierten Darstellung und Integration in den betrieblichen Ablauf verleihen wir dem Arbeitsschutz eine neue, qualitätsorientierte Bedeutung.

4 Unterstützung durch CASA-bauen in der täglichen Praxis

Die Bedeutung von dem was wir können, wird jetzt für die Unternehmen besser sichtbar. CASA-bauen hilft zum Beispiel unsere Themen in die Planungsprozesse einzubringen. Auf der Baustelle ist es doch oft zu spät, an Arbeitsschutz zu denken. Wenn sichere und gute Arbeitsbedingungen nicht schon in der Planung mitgedacht werden, dann ist es auf der Baustelle meistens zu spät. Wenn das richtige Gerüst nicht bereits in der Arbeitsvorbereitung eingeplant und dann auf die Baustelle mitgenommen wird, kann eben vor Ort nur noch improvisiert werden. Dass dann der Polier von unseren Kolleginnen und Kollegen vor Ort zunächst dafür verantwortlich gemacht wird, ist natürlich unvermeidbar. Aber was nützt dieses Bekämpfen der Symptome tatsächlich für alle weiteren Baustellen dieses Unternehmens? Es ist mitten im Bauprozess auf der Baustelle kaum mehr Zeit, eine viel früher schief gegangene Planung zu korrigieren. Bei der Planung, in der Arbeitsvorbereitung und spätestens beim Verladen auf dem Bauhof entscheidet sich die Qualität des Gerüsts. Später sind alle Korrekturen nur noch teuer und aufwendig. Und es ist nur allzu einsehbar, wenn Arbeitsschutz in einer solchen Situation eben einmal mehr als zusätzliche Belastung und Behinderung empfunden wird. Die Chance seines Nutzens in der Planung und Organisation wurde eben – auch einmal mehr – verpasst.

CASA-bauen hilft, unser Thema Arbeitsschutz und auch unsere Praxishilfen und Werkzeuge rechtzeitig und – vor allem – an den richtigen Stellen ins Spiel zu bringen. Die Bausteine der BG BAU oder die Praxishilfen der Länder sind in CASA-bauen beispielsweise in den Bereichen Arbeitsvorbereitung zu finden, da wo es darum geht, die Arbeitsverfahren genau festzulegen und den Maschineneinsatz zu planen. Und die Bausteine sind auch beim CASA-bauen Thema ›Information und Kommunikation‹ – im Arbeitsschutzdeutsch also im Thema ›Unterweisung‹ – ins Spiel gebracht, weil sie sich als Unterweisungsunterlagen gut eignen. Genau an diesen Stellen verlinkt CASA-bauen auf der CD-ROM und im Internet auf die Bausteine der BG BAU.

Aber auch komplexere Aufgabenstellungen der Unternehmen unterstützt CASA-bauen: einige Auftraggeber fordern von ihren Auftragnehmern ein Arbeitsschutzmanagementsystem. Auch hier erleichtert CASA-bauen den Zugang. Wer CASA-bauen einmal in sein Alltagshandeln integriert hat, hat auch gleichzeitig einen großen Teil von AMS BAU, dem Arbeitsschutzmanagementsystem für die Bauwirtschaft, umgesetzt. Hinter den einzelnen CASA-bauen-Schritten liegen die entsprechenden Dokumente von AMS-BAU im Original. Es ist dann nur noch ein kleiner Schritt, das gesamte AMS BAU umzusetzen. Aber während sich AMS Bau als Arbeitsschutzmanagementsystem auf die Arbeitsschutzorganisation konzentriert, ermöglicht CASA-bauen den Zugang zu den AMS-Dokumenten aus der Perspektive des Wertschöpfungsprozess des Unternehmens, aus seinen alltäglichen Aufgaben und Handlungen.

5 CASA-bauen und die Gefährdungsbeurteilung

Lassen Sie uns, wir sind nun mal Arbeitsschützer, auf einen uns sehr wichtigen Lösungsansatz in der Praxis zu sprechen kommen: die Gefährdungsbeurteilung. Gerade auch bei diesem Aspekt hat INQA-Bauen dem Arbeitsschutz weitergeholfen. Gleichzeitig wird hier aber auch der große Nutzen des gegenseitigen Gebens und Nehmens in unserer branchenweiten Initiative sichtbar. CASA-bauen wurde ursprünglich aus dem Organisationsanteil der Gefährdungsbeurteilungen der BG BAU entwickelt. Im Rahmen von INQA-Bauen haben Sozialpartner, Verbände, Fachleute und Unternehmensberater diesen Ansatz so weiterentwickelt, dass er aus ihrer Perspektive heraus verständlich wurde. Dies wurde gerade auch deshalb möglich, weil der Ansatz von CASA-bauen an den Entscheidungsprozessen der Unternehmen orientiert wurde und nicht isoliert als eigene – zumeist zusätzliche und damit belastende – Aufgabe verstanden wurde.

Nun stellt sich die Frage, ob CASA-bauen durch dieser Weiterentwicklung in Richtung Unternehmersicht und Wertschöpfungsprozess vielleicht an Arbeitsschutzsubstanz verloren hat. Genügt CASA-bauen den Anforderungen an eine Gefährdungsbeurteilung?

Lassen Sie mich dazu etwas ausholen: Die Gefährdungsbeurteilung ist für Unternehmen dann ein sehr nützliches Werkzeug, wenn sie dabei hilft, die möglichen Gefährdungen, Probleme und Fehler von Arbeitsprozessen schon bei der Planung und der Arbeitsvorbereitung zu berücksichtigen. Setzt die bereits Gefährdungsbeurteilung an diesen Prozessen an – und genau das unterstützt CASA-bauen – kann sie viel bewirken und hat einen hohen Nutzen für die Unternehmen in der Bauwirtschaft.

Eine Gefährdungsbeurteilung kann nur noch sehr schwer auf der Baustelle selbst mit großem Nutzem durchgeführt werden. Wenn der Betrieb läuft, läuft er. Dann erst Analysen und Beurteilungen mit umfassenden Korrekturmaßnahmen vorzunehmen, ist zumindest schwer, vermutlich kaum mehr möglich. Auf der Baustelle selbst kann – und muss natürlich – kontrolliert werden, ob die festgelegten Maßnahmen vollständig umgesetzt worden sind, zu umfassenden Analysen und Maßnahmen Festlegungen ist es hier meist zu spät.

Bei der Planung und Arbeitsvorbereitung der Baustelle ist es allerdings sehr hilfreich, die Gefährdungsbeurteilung als Praxishilfe zu nutzen. Es kann ein zentrales Werkzeug sein, um genau die Aspekte frühzeitig zu berücksichtigen, die für eine störungsfreie, sichere, qualitätsbewusste und damit natürlich wirtschaftliche Bauarbeit erforderlich sind. Dazu gehören Themen wie

- Verantwortlichkeiten, Weisungsbefugnisse und Pflichtenübertragung
- Festlegung sicherer und gesundheitsgerechter Arbeitsverfahren
- Einsatzplanung von Arbeitsstoffen
- Schnittstellen zu anderen Unternehmen und den weiteren Baubeteiligten
- Beschaffung von Arbeitsmitteln, Arbeitsstoffen und PSA, die qualitätsbewusstes, sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten ermöglichen
- Arbeitsanweisungen, die die Anforderungen der Betriebsanweisungen und Unterweisungen integrieren
- Informationswege (zum Beispiel bei Mängeln, Störungen, Verbesserungsvorschlägen) wie Eignung der Mitarbeiter, Information und Unterweisung der Mitarbeiter,
- Und ganz wichtig: die Auswahl, Führung und Qualität der Nachunternehmer

Sie sehen an diesen Beispielen: Gefährdungen können über den kompletten Wertschöpfungsprozess auftreten. Die Gefährdungsbeurteilung kann helfen, konkrete Gefährdungen für die Menschen rechtzeitig zu erkennen und damit die – auch wirtschaftlichen – Risiken für das Unternehmen als Ganzes einzuschätzen. Und sie kann dann helfen, effektive und effiziente Maßnahmen einzuleiten. Eine solche Gefährdungsbeurteilung ist ein wirkungsvolles Hilfsmittel für die Bauunternehmen. Eine solche Gefährdungsbeurteilung wird in der Fachwelt auch »prozessorientierte Gefährdungsbeurteilung« genannt.

Nach diesen Überlegungen können wir die Frage beantworten, ob CASA-bauen auch jetzt noch den Anforderungen an eine Gefährdungsbeurteilung entspricht:

Ja, CASA-bauen ist eine prozessorientierte Gefährdungsbeurteilung. Und genau vor diesem fachlichen Hintergrund haben die Leitungsgremien der Prävention der BGen und der Bundesländer das auch genauso festgestellt. CASA-bauen ist also nicht nur eine Betriebsanleitung für einen gut und systematisch organisierten Baubetrieb. CASA-bauen ist gleichzeitig eine Form von prozessorientierter Gefährdungsbeurteilung. Deshalb ermöglicht CASA-bauen insbesondere die Beurteilung von Gefährdungen, die sich in den grundlegenden Prozessen der Arbeitsvorbereitung und Planung innerhalb des Unternehmens und dessen Baustellen ergeben können.

Natürlich ist diese Gefährdungsbeurteilung dann auch durch tätigkeitspezifische Aspekte der Arbeitsvorbereitung für die Baustelle zu ergänzen. Aber auch da liefert CASA-bauen mit den Gefährdungs- und Maßnahmenkatalogen der BG BAU-CD das passgenaue Werkzeug und die logische Untergliederung der technischen Aspekte. Mit dieser beschriebenen mehrstufigen Vorgehensweise stellen die technischen Aspekte dann auch die praxisrelevanten Kriterien für die erforderliche Wirksamkeitskontrolle der

Gefährdungsbeurteilung vor Ort dar. Und für eine solche Nutzung haben checklistenartige Werkzeuge eine große Bedeutung. Diese wichtige Ergänzung der prozessorientierten Sicht stellt aber sehr viel mehr als ein korrigierender Arbeitsschutz anhand von Mängellisten auf der Baustelle dar.

Wenn wir alle diese Überlegungen zusammen, wird deutlich, dass CASA-bauen insgesamt mehrere Funktionen erfüllt.

- Es ist ein gemeinsamer Standard, mit dem alle Partner der Bauwirtschaft konkret sagen, wie sie sich ein gutes Unternehmen vorstellen.
- Es ist ein Organisationsinstrument, mit dem die Bauunternehmen Ihre Betriebsorganisation und die Organisation der Baustelle systematisch entlang des Wertschöpfungsprozesses gestalten können.
- Es ist der grundlegende Teil einer prozessorientierten Gefährdungsbeurteilung, mit der vorausschauend effektiv und effizient Gefährdungen vermieden werden können – und die nach dem Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben ist.

Wir Arbeitsschützer haben beschlossen, CASA-bauen in unsere Arbeitsabläufe zu integrieren. Wir werden dazu auch Seminare und gemeinsame Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch durchführen.

6 CASA-bauen und die Vorschriften im Arbeitsschutz

Lassen Sie uns doch noch einmal zum Schluss auf Gesetze und Vorschriften zu sprechen kommen. Das ist uns insofern wichtig, weil INQA-Bauen mit seinen Referenzinstrumenten wie CASA-bauen eigentlich nur das umsetzt, was in unseren grundsätzlichen Rechtsvorschriften gefordert wird. Wir müssen allerdings zugeben, dass viele Arbeitsschützer das in der Vergangenheit noch nicht immer klar genug interpretiert und dargestellt haben: eine auf den Wertschöpfungsprozess orientierte Gefährdungsbeurteilung wird schon im Arbeitsschutzgesetz und der BGV A1 ›Grundsätze der Prävention‹ gefordert.

Im § 3 Arbeitsschutzgesetz wird als Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Arbeitsschutz gefordert – ähnlich in § 2 BGV A1:

- eine geeignete Organisation zu schaffen – das bedeutet Strukturen und Prozesse für den Arbeitsschutz zu gestalten,
- erforderliche Mittel bereitzustellen,
- die Maßnahmen für alle Tätigkeiten in die betrieblichen Führungsstrukturen einzubinden – das erfordert ein systemisches Herangehen und die Integration von vorausschauender Arbeitsgestaltung in Führungshandeln sowie
- die Mitwirkungspflichten der Beschäftigten zu ermöglichen.

Ausgehend davon wird für den Arbeitsschutz unter anderem gefordert (§ 4 Arbeitsschutzgesetz) bei der Arbeitsgestaltung im Bereich der Planung und Arbeitsvorbereitung anzusetzen, damit Ursachen mit systematischem Denken in den Blick zu nehmen und dies wirkungsvoll zu kommunizieren.

Die Vorschriften fordern also auch eine systematische Prozessorganisation und eine Integration des Arbeitsschutzes in die Organisationsprozesse des Unternehmens. Es ist kein Zufall, dass als zentrales Werkzeug zur Umsetzung eben dieser Grundsätze die Gefährdungsbeurteilung gefordert wird (in § 5 Arbeitsschutzgesetz und § 3 BGV A1).

Die Gefährdungen liegen – auch nach dem Verständnis des Arbeitsschutzgesetzes und der BGV A1 – im kompletten Gestaltungsprozess der Arbeit, ihnen zu begegnen bedeutet deshalb eine systematische Organisation der Arbeit. Die Gefährdungsbeurteilung hat also auch nach dem Arbeitsschutzgesetz und nach der BGV A1 die Entstehung von Gefährdungen entlang des kompletten Gestaltungsprozesses zu beurteilen und entsprechende Maßnahmen festzulegen.

Entschuldigen Sie bitte, dass wir zum Schluss doch wieder auf Gesetze und Vorschriften zurückgekommen sind – wir können es eben nicht lassen.

Aber es ist für uns Arbeitsschützer ein beruhigendes Ergebnis, wenn Referenzinstrumente von INQA-Bauen – wie CASA-bauen –, die von den Partnern von INQA-Bauen vom Wertschöpfungsprozess abgeleitet sind, gleichzeitig auch unseren Gesetzen und Vorschriften entsprechen. Ja, dass diese Praxishilfen uns sogar wirkungsvoll bei der Umsetzung der grundlegenden Anforderungen unserer Vorschriften helfen. Entscheidend für uns ist aber, und da haben wir in der Initiative INQA-Bauen viel lernen können – dass diese Instrumente uns eine erweiterte Perspektive für den Arbeitsschutz bieten.

Und dass wir mit dieser erweiterten Perspektive neue interessante und engagierte Partner gewonnen haben.

Podiumsdiskussion 28.11.06 – Nationale Baukonferenz

Mit Taten starten statt warten

*Zum Abschluss der Nationalen Fachkonferenz von INQA-Bauen am 28.11.2006 in Berlin diskutierten die Referenten die Ergebnisse und zogen Schlussfolgerungen aus den Beiträgen und Diskussionen der Konferenz. Teilnehmer an dieser Podiumsdiskussion waren **Prof. Dr. Ernst Kistler**, (INIFES, Stadtbergen), **Peter Friederichs** (Vorsitzender des Human-Capital-Club e. V., München), **Rainer Liebenow** (AS(S) Unternehmensberatung GmbH, Hamburg), **Gunter Pietsch** (Fraport AG, Frankfurt am Main), **Dieter Arnold** (Fraport AG, Frankfurt am Main), **Ernst-Friedrich Pernack** (LASI), **Andreas Heiland** (BG BAU, Hamburg), **Oleg Cernavin** (BC Forschungsgesellschaft, Wiesbaden). Die Podiumsdiskussion wurde von **Dr. Sebastian Schul**, Vorsitzender des Initiativkreises INQA-Bauen, moderiert. Im Folgenden ist diese Diskussion dokumentiert.*

Schul: Ich denke, es ist in den Beiträgen und Diskussionen dieser INQA-Bauen Konferenz relativ deutlich klar geworden, dass wir auf verschiedenen Ebenen arbeiten müssen, um eine neue Qualität des Bauens hinzubekommen. Es ist sehr deutlich, dass die Unternehmensebene eine ganz wichtige Rolle spielt, die Qualität in den Unternehmen, die Unternehmenskultur, wie wir es vielleicht mal hier als positiv besetzten Begriff beschreiben wollen. Wir wissen ja leider, dass es auch schlechte Unternehmenskulturen gibt. Aber wenn wir jetzt hier von Unternehmenskultur sprechen, meinen wir das, worüber wir den ganzen Tag schon gesprochen haben: die guten Ansätzen einer Unternehmenskultur.

Auf der anderen Seite haben wir es aber auch sehr deutlich gehört – zum Beispiel von Ihnen Herr Arnold und Herr Pietsch – dass die Baukultur, auch das was vom Bauherrn, oder vielleicht sogar von der gesamten Gesellschaft als Baukultur verstanden wird, einen ganz wesentlichen Einfluss auf die Qualität des Bauens hat.

Ich möchte aber zu Beginn dieser Diskussion aber noch einmal da ansetzen, wo wir heute Morgen auch angesetzt haben. Herr Prof. Kistler und Herr Friederichs: Verschläft die Bauwirtschaft die demographische Entwicklung? In welchem Umfang ist aus unserer Sicht überhaupt Unternehmenskultur auch beeinflussbar? Haben wir da einen Ansatzpunkt? Wie sehen Sie beide das?

Kistler: Wenn man sich die Praxis in den Unternehmen anschaut, dann sehen wir, da gibt es schwarze Schafe, und zwar nicht zu wenige. Aber es gibt überall auch gute Beispiele. Es sind übrigens nach meiner Erfahrung draußen in den Regionen nicht nur die großen Betriebe, die positiv sind, sondern es gibt durchaus sehr positive kleinbetriebliche Beispiele. Ganz wichtig der Handwerksmeister, der seinen Gesellen schont, altergemäße Arbeitsgruppen macht oder überhaupt sich um seine Leute kümmert. Auch den gibt es. Also den sollten wir besonders unterstützen. Die Großbetriebe haben das im Prinzip ja schon mehr oder weniger begriffen, zumindest wissen sie darum. Das ist die eine Geschichte.

Der entscheidende Ansatz ist für mich eigentlich eine Regionalisierung. Die große Frage, die mir noch ziemlich unbeantwortet erscheint, wo wir selber also gerade herumexperimentieren, ist: Kann man besser branchenbezogene Netzwerke aufbauen oder ist es besser, branchenübergreifend regional zu arbeiten. Also nach meinen bisherigen Erfahrungen tendiere ich dazu, Branchen übergreifend zu arbeiten, weil der – und jetzt gehe ich mal bewusst aus dem Bau raus, ganz gezielt – weil der kleine Kfz-Meister lieber von einem Baubetrieb lernt als von einem BMW-Vorbild, das ihm suspekt ist. Und weil zweitens innerhalb der KMUs, innerhalb der einzelnen Branchen immer gewisse Konkurrenzangst, ich würde fast sogar sagen, so eine Spionageangst zu erkennen ist, zu viel Informationen an die Konkurrenz zu verlieren. Deswegen wird das Vernetzen leichter, wenn man es Branchen übergreifend macht. Aber da müssen wir noch sehr viel a) tun,

b) lernen. Die Praxisbeispiele, die wir haben, sind doch wie die Schwalben, die einzelnen, die noch keinen Sommer machen.

Schul: Herr Friederichs. Sehen Sie das ähnlich, dass wir dann – ich bekomme ja jetzt fast ein unruhiges Gefühl – mit einem Ansatz wie INQA-Bauen vielleicht gar nicht die Unternehmenskultur beeinflussen können, wie wir es ja vorhaben. Wir wollen ja gerade die kleinen und mittleren Unternehmen auch zu diesen Qualitäten der Unternehmenskultur führen, ihnen dabei helfen selber besser zu werden, damit sie besseren Stand auch am Markt haben.

Friederichs: Heute auf dieser Konferenz kommt bei mir schon sehr viel an von – ja, krisenhafter Stimmung und sehr großen Problemen, insbesondere im Bereich Personalführung, Humankapital, Weiterbildung, Change Measures – ich sag es jetzt mal schlagwortartig. Mich erinnert das an zwei Krisen, die ich selbst erlebt habe. Chemische Industrie, 70er Jahre, die hat nicht kommen sehen, was an Umweltschutz auf sie zurollt. Völlig verpennt, mit dem Ergebnis: es kam eine Riesenkrise – die haben es dann aber gepackt. Banken, Anfang der 90er Jahre, die zweite Krise. Die liefen in ein Riesenrisiko rein, was ihre Kredite anging. Es kam genau so. Riesenrisiken kamen auf die Banken zu – die haben es aber auch geschafft.

Ich glaube, dass die Bauwirtschaft momentan gerade on the road ist – wie man so schön sagt. Wenn es der Bauwirtschaft jetzt nicht gelingt, diese Themen aufzuarbeiten, die hier ernsthaft behandelt werden, wo es hier sehr gute Vorschläge gibt, sehe ich die deutsche Bauwirtschaft auch in eine ziemliche Krise reingeraten. Ich denke, dass es höchste Zeit ist, an diesen Themen zu arbeiten, die wir hier und heute intensiv diskutiert haben.

Schul: Wenn sie von der Bauwirtschaft sprechen, bin ich mir nie ganz sicher, ob wir von der Branche als Ganzes sprechen oder ob wir von einzelnen Unternehmen sprechen.

Friederichs: Ich rede jetzt natürlich von den Unternehmen. Wenn ich das so höre, für das Humankapital steht in der Arbeitspause noch nicht einmal ein Klo zur Verfügung, in dieser sehr lustigen, drastischen aber doch sehr klaren Bemerkung sage ich mal, dann ist die Bauwirtschaft halt in mehrere Teile aufgespaltet. In Unternehmen, die das absolut erkannt haben, was sie investieren müssen, um in ihr Humankapital aber auch in ihre strategische Entwicklung zu stecken. Wir haben ja gehört, wie eben von Herrn Liebenow, dass da Riesen-Nachholbedarfe sind, was Planung, Unternehmensführung und all diese Dinge angeht.

Ich denke das hat auch viel zu tun mit der Ausbildung der Unternehmer selber. Ich denke ein Unternehmer, der Betriebswirt ist oder Bauingenieur, der hat diese Probleme weniger. Ich denke, der Self-made-Mann hat da mehr Probleme und muss sich dieses Know-how zukaufen. Also ich denke, es ist wahnsinnig wichtig, Wissenskapital zuzukaufen und schnell zu handeln. Das gilt nicht für alle Bauunternehmen, Gott sei Dank, das wäre eine Katastrophe, aber ich denke, was ich so heute gehört habe, für sehr, sehr viele.

Schul: Vielleicht können ja gerade die Vertreter der Bauwirtschaft das auch mal aufgreifen. Herr Liebenow, sie stehen ja nun genau dazwischen, zwischen denjenigen, die unterstützen wollen und denjenigen, die die Unterstützung wahrnehmen wollen oder auch nicht wahrnehmen wollen, also die, die sie umsetzen in den Unternehmen. Was muss die Bauwirtschaft denn jetzt tun?

Liebenow: Also ich sehe es im Endeffekt so, dass wir drei verschiedene Gruppen in der Bearbeitung haben. Das heißt, wir haben auf der einen Seite die, die seit Jahren – ich sage mal – sehr stark daran arbeiten, Qualität nach vorne zu bringen, die Systeme

haben, die Qualitätsmanagement eingeführt haben, die Arbeitsschutzmanagement-Organisation haben und sehr zielgerichtet an diesem Markt agieren. Das sind auch die, wenn ich sie mal als Betriebswirt betrachten darf, die zurzeit wohl über die letzten Jahre doch die besten Rendite haben.

Dann haben wir einen Teil von Unternehmen, der sehr genau erkannt hat, an welchem Punkt man heute steht; die möchten System haben und mit an der Zukunft arbeiten.

Und wir haben auch leider einen gewissen Teil, der nach meiner Einschätzung mehr als ein Drittel beträgt, da würde ich aktuell doch die Überwachung zum Beispiel von Arbeitsschutzinstitutionen als Lösung vorziehen. Weil diese Unternehmen noch nicht einsichtig genug sind. Ich hoffe, wir können dann einen Großteil dieser Firmen auf die richtige Seite ziehen. Leider haben einige Unternehmen, die in dieser Gruppe um ihre Existenz kämpfen, durchaus kurzfristig immer ihre Erfolge, weil sie sehr gute lukrative Aufträge durch Billigangebote den besseren Unternehmen wegnehmen. Aber im Endeffekt gehen diese Unternehmen durch ihre ständigen Qualitätsmängel dauerhaft vom Markt, alleine schon aufgrund des Verbraucherschutzes und der Gewährleistungszeiten.

Die Themen Verbraucherschutz und Gewährleistungszeiten sind Ansatzpunkte, die immer stärker an Gewicht gewinnen und die es uns ermöglichen, die Themen Qualität in Spiel zu bringen und den Guten auch wirklich voranzubringen. Und es ermöglicht uns, den Mittelbereich, der jetzt noch Orientierung sucht, der ganz klare Hilfen braucht, anzusprechen als Berater und Dienstleister. Und ich glaube wichtig ist auch, dass wir mit INQA-Bauen eine Initiative haben, wo alle – die Verbände, Berufgenossenschaften, die Arbeitsschützer alle gemeinsam – diese Firmen nach vorne holen wollen. Aber sie lassen sich aktivieren, davon bin ich sehr überzeugt, aus meiner eigenen täglichen Erfahrung heraus.

Schul: Also das ist ein spannender Ansatz, denke ich, diese Differenzierung nach Gruppen, nach Zielgruppen vorzunehmen, weil sie doch etwas mehr Überblick bietet. Stellt sich das – Herr Arnold, Herr Pietsch – auch aus der Sicht des Bauherrn und der Überwachung Ihrer Prozesse dar, die sie ja sicherlich auch ähnlich wie eine Überwachungsbehörde für den Flughafen in Frankfurt organisieren müssen?

Pietsch: Ja, ich sehe etwas pessimistischer. Vorhin ist das Beispiel gebracht worden – also das sehe ich ja nicht ganz glücklich – von den schönen Stadien, die in Deutschland zur Fußballweltmeisterschaft gebaut worden sind. Es ist das Beispiel München gebracht worden. Es gibt aber auch die Pleite von Kaiserslautern, wo mehrere Firmenköpfe daran kaputt gegangen sind, wo Sanierungsfirmen eingesetzt werden mussten, um das Stadion zu retten. Frankfurt hat weit bis nach der Fußballweltmeisterschaft gebraucht, damit das Dach zugeht und dicht war. In Berlin laufen jetzt noch Prozesse, Schadenersatzprozesse um das Stadion.

Wenn Sie mal überlegen, vor 30 Jahren sind in Deutschland namhafte Bauten, große Hallen benannt worden nach den großen deutschen Bauunternehmen, die das gebaut haben. Hochtief hat einen gewissen Namen für etwas gehabt, Holzmann in Frankfurt – die gibt es heute zum Teil nicht mehr. Wir haben kaum Verbindung der großen deutschen Bauindustrie mit irgendeiner namhaften Entwicklung in den letzten Jahren. Wir haben im Moment sogar die ganz schlechte Situation, dass gerade die Großunternehmen beteiligt waren an Baustoffentwicklungen, Konstruktionsentwicklungen, meistens Verbundbauten mit Stahl, und die es völlig verschlafen haben, dass wir im Moment eine Stahlbeschaffungskrise haben. Wesentliche Bauten, moderne Bauten können dadurch nicht errichtet werden.

Ich sehe also die Entwicklung der deutschen Bauindustrie auch in dieser Beziehung sehr schlecht. Nach meiner Ansicht entwickelt die sich weder mit der Wissenschaft noch mit dem Markt weiter. Wir stehen dort in einer sehr schlechten Situation. Ich sehe die Gefahr, dass man neue Qualität am Bau nicht nur mit Behörden, mit Bauaufsichts-

kräften, mit Beratung oder mit Bauherren machen kann, sondern dass die eigentlichen Akteure, die da was bewegen müssten, fehlen und sich selbst zu wenig engagieren. Vielleicht müssten die noch stärker und massiver angesprochen werden.

Arnold: Ich würde ganz gerne noch mal zwei Schritte zurückgehen, nämlich auf die Eingangsfrage, die ja gestellt worden ist, die demographische Herausforderung. Und Herr Professor Kistler, ich vertrete da eine klein bisschen andere Meinung als Sie. Auch die Großunternehmen, systembedingt, machen sich das relativ leicht. Sie geben nämlich im Rahmen ihrer Generalunternehmerschaft die Dinge ganz schnell weiter an Subunternehmer, Subunternehmer und dann sind sie irgendwann wieder bei den Kleinstbetrieben. Das ist die Systematik, die bei vielen Großbetrieben, dort wo bis heute oder auch in der Vergangenheit kaum eine Unternehmenskultur bezogen auf die Gesunderhaltung, auf Förderung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu spüren war. Und da meine ich, trifft das letztendlich wiederum den kleinen Mann, das kleine Unternehmen. Das ist ja genau das, was heute Vormittag der Kollege Clemens sehr drastisch dargestellt hat. Und das finden Sie durch die gesamte Branche durch.

Die Generalunternehmer treten auf, nehmen die Dinge erst mal in die Hand, aber das, was nachher auf dem Bau anzutreffen ist, ist genau das, was der Kollege Clemens dargelegt hat. Und insofern kann ich das, was Herr Friederichs gesagt hat, nur unterstützen. Wir müssen mehr in das Personalmanagement hinein, wir müssen die Verantwortlichen wirklich an die Kandare bekommen.

Das ist ein Punkt, der mir heute Morgen bei der Begrüßungsansprache von der Frau Dr. Fischer schon aufgefallen ist: Die Rahmenbedingungen werden permanent anders, und darin liegt ein großes, ein Riesenproblem. Ich war in der vorletzten Woche zu einer Anhörung in Nordrhein-Westfalen. Da gibt es im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform die Überlegung, die Arbeitsschutzbehörde über die Regierungspräsidien, und in der Vorlage steht sogar drin, über die Kreise bis hin auf kommunale Ebene runterzubrechen. Jetzt stellen Sie sich das vor, wenn eine Arbeitsschutzbehörde irgendeinem Unternehmen, was auf der kommunalen Ebene sitzt, ein Bußgeldverfahren an den Hals bringen soll. Meinen Sie, das würden die machen? Das Unternehmen lässt sich das zweimal gefallen, dann sagen wir, wir gehen in den Nachbarort ...

Schul: ... Gammelfleisch ...

Arnold: ... Ja, ja genau. So. Und was will ich damit sagen? Das ist ja nur ein Beispiel. Also die Beispiele könnte ich ja durchziehen über Arbeitsstättenverordnung, über Betriebssicherheitsverordnung bis hin zu Unfallverhütungsvorschriften, die zwischenzeitlich so platziert sind, dass sie in den Unternehmen zwischen den Experten, zwischen den Planern und zwischen den Anforderern nur noch Diskussionen haben: was wollen wir denn jetzt eigentlich? Weil nirgendwo noch etwas geregelt ist, sondern nur noch mit abstrakten Begriffen einhergegangen wird. Da tun sich auch die Berufsgenossenschaften nicht leicht, denn die werden ja auch gefragt: Was ist denn damit gemeint, mit diesen Begriffen in den Verordnungen?

Deshalb möchte ich auch hier den Appell noch mal an die Politik richten, an sie Herr Pernack, Sie sind ja auch nun politisch verantwortlich, an Sie Herrn Becker vom Bundesarbeitsministerium – ich sehe Sie da drüben, der politisch mitverantwortlich ist und auch an Frau Dr. Fischer, es muss nach meiner Auffassung hier eine andere staatliche Unterstützung herbei. Verwaltungsstrukturreform hin und her, da gibt es andere Dinge, wo man sparen kann, aber nicht an diesen Gesetzen, an diesen Vorschriften, die ja nicht aus Jux und Tollerei entstanden sind. Die sind seinerzeit entstanden, weil der Gesetzgeber erkannt hat, hier gibt es Regelungsbedarf. Deshalb sind die entstanden. Da kann man doch nicht nach 10 Jahren sagen, wie es jetzt geschieht: jetzt brauchen wir sie nicht mehr, weil sich irgendwo was anderes entwickelt hat. Das ist falsch nach meiner Auffassung.

Schul: Ganz herzlichen Dank für diesen Appell. Ich halte ihn für sehr, sehr wichtig.

Arnold: Entschuldigung Herr Dr. Schul, ich habe jetzt weniger gesprochen als Fraport-Mitarbeiter, sondern mehr als Vorsitzender des VDSI, des Verbandes der Deutschen Sicherheitsingenieure.

Schul: Ich denke, das haben wir auch rausgehört, weil wir ja zwar nicht in politischer Verantwortung, doch politisch interessiert sind. Ich denke, es ist natürlich wichtig, diese Voraussetzungen auch immer wieder einzufordern und klar zu machen, wo dann auch die Auswirkungen sind von solchen Dingen. Für uns hier momentan im Saal ist aber der Appell eigentlich auch dann schon das letzte Mittel, was wir zur Verfügung haben. Deshalb würde ich lieber noch einmal auf die beiden Aspekte eingehen, die jetzt auch schon angesprochen worden sind, von Herrn Pietsch beispielsweise. Auf der einen Seite die Unternehmen, die Unterstützung benötigen. Auf der anderen Seite aber wissen wir als Arbeitsschutzinstitutionen, wie schwer es ist diese Unternehmen zu erreichen. Also wie können wir Mindestqualitätsniveaus von denjenigen einfordern, die nie zu uns kommen werden, weil sie immer eher auf der Flucht vor uns sind. Also, die werden nie von sich aus zu uns kommen. Aber da sind ja möglicherweise – das haben Sie auch in Ihrem Beitrag angedeutet, Herr Pernak, Herr Heiland – auch Chancen, Rahmenbedingungen zu verbessern. Wie sehen sie das denn? Haben Sie z. B. überhaupt die Personalressourcen, um jetzt Unternehmenskultur zu fördern? Oder kommt der Beitrag auf der Seite der Aufsichtsinstitutionen auch effektiv an?

Pernack: Ja, Sie sprechen ja sozusagen eine neue Kultur an, die wir ja vorhin ein Stückchen weit propagiert haben. Erst mal ein Satz noch zu Herrn Arnold. Ich denke, klar ein Drittel der Unternehmen etwa bedarf schon einer zwingenden Überwachung, sonst werde die Wettbewerbsfähigkeit dadurch ausgehebelt – darauf hatte ja ein Vorredner vorhin auch hingewiesen. Ich denke, es ist schon eine nach wie vor wichtige Aufgabe, dass wir unsere Aufgaben als Überwachungsinstitution erfüllen. Beide Aufsichtsinstitutionen – die staatlichen und die berufsgenossenschaftlichen.

Aber wir werden dort nicht verharren wollen, und deshalb meine ich, dass wir mit solchen Initiativen wie INQA-Bauen und mit den hier geschaffenen Instrumenten schon eine neue Denkart auch in Aufsichtsinstitutionen transportieren wollen. Das ist sicherlich nicht ganz einfach, weil man ein Stückchen umdenken muss. Wie müssen uns gedanklich in unternehmerische Abläufe, in unternehmerische Fragen einfinden, wie geht ein Unternehmer an so ein Problem heran. Natürlich müssen wir auch bei uns ein Stückchen werben für ein solches Herangehen. Wir müssen werben dafür, dass wir von der – ich mache jetzt mal ein bisschen Führungsstriche – »klassischen Aufsichtsfunktionen« und dem Beratungsaspekt, die wir natürlich beide erfüllen, dass wir uns ein Stückchen weit stärker dahin entwickeln, auch wirklich als Präventionsdienstleister zu agieren. Wir müssen stärker lernen, im Vorfeld zu agieren, bevor die Probleme in den Unternehmen entstehen. Wir haben Unterstützung anzubieten in bestimmten Fragen: Wie kann ich Arbeitsschutz gut integrieren in meine Prozessgestaltung. Insoweit ist das Herangehen von INQA-Bauen und die Instrumente schon ein Stück Kulturgewinn für die Arbeits-schutzaufsicht, das würde ich schon so bezeichnen.

Schul: Vielen Dank Herr Pernak. Herr Heiland:

Heiland: Vielleicht eine kurze Ergänzung dazu. Unsere Personalressourcen sind natürlich nicht unendlich, das hatten Sie angesprochen, Herr Dr. Schul. Und zurzeit ist die Nachfrage nach AMS-Bau als Instrument, die die Betriebsstrukturorganisation erheblich zu verbessern; die Nachfrage ist so moderat, dass wir sie noch gut bedienen können. Aber wenn jetzt, sag ich mal, ein Drittel der Betriebe morgen sagen würde, wir möchten das gerne alle haben, könnten wir es natürlich nicht leisten, das ist ganz klar. Dann

müssten wir uns andere Wege überlegen, wie man das in die Breite tragen kann. Aber die Frage stellt sich zurzeit noch nicht.

Ansonsten sehe ich eine Doppelstrategie, was hier ja auch schon anklang. Einerseits ist der Überwachungsauftrag da, dem wollen wir und werden wir auch zukünftig nachgehen. Andererseits wollen wir aber in den Unternehmen präsenter sein, wir wollen nachhaltige Beratung leisten – das wollen wir mehr tun als in der Vergangenheit.

Schul: Vielen Dank. Ich denke, wenn wir uns jetzt mal vielleicht in die Lage der Unternehmer versetzen, die da sind: Das ist mal wieder typisch. Die behandeln wieder ihre Probleme und streiten sich darüber, wer wen unterstützen muss, welche politische Rahmenbedingung geschaffen werden muss. Ich war eigentlich gekommen, um Hilfe für die Praxis zu kriegen. Herr Cernavin, was müssen denn die Unternehmen jetzt als einen ersten Schritt tun, wenn sie so wie Herr Liebenow sagt, zu dieser mittleren Gruppe gehören. Was antworten Sie Unternehmen, die sagen: Ich muss was tun, aber ich weiß nicht wo ich ansetzen soll. Rechnet sich das eigentlich auch tatsächlich kurzfristig für mich, Habe ich da einen erkennbarer Nutzen? Oder wird der Einsatz der Instrumente von INQA-Bauen auch wieder nur als ein Zusatzaufwand verstanden?

Cernavin: Ich komme gleich auf Ihre konkrete Frage zurück, ich möchte noch etwas zu der Diskussion vorher sagen. Ich bin froh, dass ich kein Verbandsvertreter und Politiker bin. Denn ich glaube, wenn die Unternehmen uns zuhören würden, würden sie nicht das Gefühl haben, dass sie von uns ganz große Hilfe bekommen und erwarten können, wenn wir so jammern, wie wir das teilweise tun.

Natürlich sind die Rahmenbedingungen schlecht. Natürlich hat Herr Clemens Recht, wenn er sagt, das Humankapital hat kein Klo. So ist es, und mit all dem was Sie sagen haben sie Recht, Herr Clemens. Und es ist so, Herr Pietsch, wie Sie sagen, dass die Bedingungen so sind, wie Sie sie vorfinden, Subunternehmer, die schlechte Arbeitsbedingungen haben und Bauschäden. Das ist unbestritten so wie Sie es beschreiben.

Aber dadurch, dass wir es permanent wiederholen, helfen wir gar keinem. Sondern wir sollten auf die schauen, die es gut machen. Und es gibt genug, die es gut machen. Das hat Herr Liebenow gezeigt, das haben andere gezeigt und beschrieben. Wir haben eine Untersuchung unter Dachdeckerunternehmen durchgeführt, die belegt eindeutig: ein Drittel der Unternehmen ist systematisch gut und liefert hohe Bauqualität ab. Diese Unternehmen sind wirtschaftlich die besten, die Beschäftigten arbeiten gerne in diesen Unternehmen und – das zur Beruhigung der Arbeitsschützer – sie machen auch den besten Arbeitsschutz. Und das waren kleine und mittelständische Unternehmen, von denen ich da spreche.

An diesen guten Beispielen sollten wir lernen. Und wir sollten auch mit Freude von Ihnen berichten. Wir könnten viele gute Dinge aus der Bauwirtschaft berichten. Ich möchte Herrn Clemens – dem engagierten Betriebsrat von dem Mittelständler Fraunrath – als Beispiel nehmen: Herr Clemens stellt sich hin und beschreibt heute Morgen sehr real die Situation der Bauwirtschaft. Er hätte aber auch einen Beitrag leisten können, dass er 30 Seminare im Jahr macht, auf denen 20 Bauarbeiter am Feierabend sitzen oder am Samstag zu ihm kommen, um sich weiterzubilden. Das macht Herr Clemens ehrenamtlich, nebenher. Ein wunderbares Beispiel, von Bauarbeitern, von denen wir sagen, die kommen doch nie auf Weiterbildungsmaßnahmen. Nein – sie kommen hin, wenn man es richtig macht. Beispiele die gibt es.

Reden wir doch über die positiven Beispiele. Und wir alle müssen glaube ich lernen, alle zusammen, wie wir hier sitzen – da müssen wir uns alle an die eigene Nase fassen – auf die guten, auf die positiven Beispiele zu gucken, auch darüber zu berichten, und nicht zu stark jammern: es geht ja eigentlich doch nicht. Damit lähmen wir uns doch nur selbst. Und wir geben uns – seien wir ehrlich – gegenseitig ein Alibi alles beim Alten zu lassen.

Natürlich wären andere rechtliche Rahmenbedingungen wünschenswert. Aus unterschiedlichen Interessenperspektiven hätte da jeder seine ganz spezifischen Vorstellungen, die man aber im Konkreten – vermute ich – nur schwer unter ein Dach bekommt. Aber jeder hat seine idealen Vorstellungen, muss sie natürlich auch im Verbands- und Lobbybereich einbringen, unbestritten. Herr Arnold, Sie müssen das als Interessenvertreter des VDSI vorbringen, Sie müssen in den Ausschüssen um Positionen ringen, um wichtige Rahmenbedingungen für den Arbeitsschutz zu sichern. Aber das – und auf den Staat zu hoffen – das kann nicht alles sein. So helfen wir der Bauwirtschaft nicht so, wie wir es tatsächlich könnten.

Aber INQA-Bauen bietet die Chance, ganz konkret jetzt anzufangen, jeder da wo er arbeitet. Und jeder von uns, wie wir hier sitzen, können wir etwas tun und können wir anfangen, uns zu überlegen: Was können wir dazu beitragen, damit Unternehmen der Bauwirtschaft ein klein wenig besser werden. Was können wir dazu beitragen? Wie können wir unsere Dienstleistung verbessern? Herr Pernack, Herr Heiland, ich sehe es genau so wie Sie es gesagt haben, wie können wir versuchen Arbeitsschutz so darzustellen, dass dem Unternehmer dieses Thema nicht als etwas entgegenkommt, wo er Tausende Gesetze sieht, sondern dass das ein Thema sieht, das ihm hilft, seine Prozesse besser zu gestalten. Versuchen wir doch das in den Vordergrund zu stellen und auch gemeinsam das Positive unserer Angebote zu entwickeln. Keiner hat da ein Patentrezept. Das vielleicht zu der Diskussion vorher.

Jetzt zu Ihrer Frage Herr Schul: Rechnet sich das kurzfristig für Unternehmen? Nein. Ich habe schon immer auch in der ganzen Arbeitsschutzdiskussion davor gewarnt, kurzfristige kausale Schlüsse nach Wirtschaftlichkeit zu ziehen und zu sagen: Das kann man kausal berechnen, was wir alles als Arbeitsgestalter wirtschaftlich bringen. Das bringt kurzfristig etwas Abrechenbares. Das können wir nicht, das können wir auch mit den Konzepten und Instrumenten von INQA-Bauen nicht. Wenn wir über Unternehmenskultur, systematische Organisation und Führung reden, sind das alles Prozesse die sich nicht von heute auf Morgen grundsätzlich ändern, sondern wo jedes Unternehmen anfangen muss, in seiner ganz spezifischen Situation einen kleinen Schritt weiter zu kommen. Was wir aber mit Sicherheit sagen können: Wenn ihr es so macht seid ihr wirtschaftlich erfolgreich, Eure Mitarbeiter arbeiten gerne für Euch, sie sind produktiv und motiviert, ihr habt keine Unfälle und macht wenig Fehler und eure Kunden sind zufrieden.

Viele Unternehmen machen das ja. Und fast alle Unternehmen übrigens, wissen, wie's geht und wie es gut wäre. Es ist ja nicht so, dass die Unternehmer nicht wüssten, wie sie es sehr gut machen könnten. Viele kommen nur nicht dazu in Ihrem Alltagstrott und in dem täglichen Arbeitsstress. Wir sollten versuchen, sie dabei zu unterstützen, dass sie es besser machen können. Insgesamt dann werden auch Prozesse eingeleitet werden, die mit dazu beitragen, dass mehr Unternehmen besser werden.

Es werden nicht alle Unternehmen überleben. Es wird nicht alles plötzlich glänzen in der Bauwirtschaft. Aber diejenigen, die es heute schon gut machen, die sollten ein klein wenig bessere Wettbewerbsbedingungen bekommen, sich besser durchsetzen können. Und es sollten ein klein wenig mehr werden, die auf diesem Niveau arbeiten.

INQA-Bauen will mit dazu beitragen, dass es ein paar Bauherren mehr gibt, die diese Qualität einfordern und ein paar Bauunternehmen mehr, die diese Qualität umsetzen können. Das ist ein langer Prozess, aber ich denke, da können wir eigentlich guten Mutes sein. Ich bin da guten Mutes. Ich bin aber noch viel mehr guten Mutes, wenn ich von guten Beispielen höre. Unterstützen wir die Unternehmen in der Bauwirtschaft konkret. Hören wir auf mit dem Jammern und setzen wir unsere guten Instrumente wie CASA-bauen und andere ein. Jeder kleine Erfolg ist da hilfreich. Ich bitte Sie das schöne an dieser Arbeit zu sehen und die Erfolgsaussichten, wenn man es anpackt. Letztendlich auch nur ein Appell. Aber der lohnt sich ganz persönlich, weil Sie viel zurückbekommen. Bei mir ist es zumindest so. Danke.

Schul: Ganz herzlichen Dank. Ich hatte ursprünglich vor, noch eine weitere Fragerunde zu machen, aber der Appell von Herrn Cernavin bringt mich dazu, das nicht zu tun. Ich denke fast, dass man das nicht besser zusammenfassen kann. Ich denke, wir müssen uns klar darüber werden, dass uns an Wissen seit Jahren bekannt ist, was passieren wird. Wir sind offensichtlich momentan in der Phase, dass die prophezeite Zukunft Gegenwart wird. Und das im Guten – wir haben gute Beispiele auch gesehen –, aber auch eben im Schlechten.

Wir haben mit INQA-Bauen – mit der großen Unterstützung der Gesamtinitiative aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales – eine Plattform geschaffen, auf der wir diskutieren können, auf der erstmals gemeinsame konkrete Instrumente da sind. Und diese Instrumente sind so gestaltet, dass sie weiter entwickelt werden können. Wir haben die dritte Auflage CASA-bauen gerade im Druck, d. h. es geht dann das 16.000ste Exemplar über den Tisch mit dieser dritten Auflage. Im Internet haben wir schon wieder eine neue Fassung, weil ständig irgend ein anderer Partner kommt und dabei sein möchte, seine Instrumente mit einspeist und damit den Reigen der unten drunter steht, die Substanz die dahinter steht, vergrößert.

Aber diese einzelnen Menschen helfen uns nicht allein. Auch das ist das, was Sie, Herr Liebenow, in Ihrer Praxis wahrnehmen. Wenn Sie einzelne Unternehmer ansprechen, haben Sie immer gute Resonanzen. Aber wir haben es nicht nur mit einzelnen Unternehmern zu tun, sondern wir müssen es als Initiative in der gesamten Breite schaffen. Wir müssen an Sie alle appellieren die da sind, die Instrumente wie CASA-bauen und KOMKO-bauen, die meines Erachtens nach sehr praktisch orientiert sind und kostenlos zur Verfügung stehen, so zu nutzen, dass sie sich verbessern. Wir können nicht mehr als mit INQA-Bauen eine Plattform schaffen. Wir können auf nichts anderes mehr warten. Taten starten statt warten.