

**Wenn die Lust zur Last wird:
Psychische Belastung bei Bauleitern
Zwischenergebnisse eines Modellprojekts**

Dr. Ingo Dammer
conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Kölner Straße 17
D-50126 Bergheim

Dipl.-Ing. Martina Schneller
Bergische Universität Wuppertal
Lehr- und Forschungsgebiet Baubetrieb und Bauwirtschaft
Pauluskirchstraße 7
D-42285 Wuppertal

1 EBBFü - das Projekt

Das Modellprojekt „Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Baustellenführungskräften - EBBFü“ wird 2012/13 vom Lehrstuhl für Baubetriebslehre der Bergischen Universität Wuppertal durchgeführt; Partner sind die conpara GmbH und das Berufsförderungswerk der Bauindustrie NRW. Assoziierter Partner sind die baugewerblichen Verbände Nordrhein. Das Projekt wird mit Mitteln des ESF und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

In der ersten Projektphase wurden Interviews mit Geschäftsführern und Bauleitern der 18 KMU der Bauwirtschaft durchgeführt, die als Praxispartner am Projekt beteiligt sind. Parallel wurden zwei bundesweite Online-Befragungen mit 107 Bauleitern durchgeführt. Gemeinsamer Fokus der qualitativen und der quantitativen Erhebung war die Beschreibung der Arbeitssituation von Bauleitern mit ihren positiven und negativen Charakteristika, das Selbstbild der Bauleiter und ihre Einbindung in die Prozesse und Strategien der Unternehmen.

Auf Basis der Ergebnisse dieser ersten Phase entwickelte EBBFü ein Bündel von möglichen Maßnahmen, die dazu beitragen können, die Beschäftigungsfähigkeit der Bauleiter zu erhalten bzw. zu verbessern, und stimmte die Maßnahmen mit den Praxispartnern ab.

In der zurzeit laufenden dritten Projektphase werden diese Maßnahmen und die sie beschreibenden Praxishilfen in einigen Unternehmen, vom Projektteam begleitet, erprobt. Abschließend werden die Praxishilfen ggfs. aufgrund der Erprobungsergebnisse modifiziert und dann der deutschen Bauwirtschaft zur Verfügung gestellt.

2 Die psychische Belastung steigt: marktstrukturelle Bedingungen

Dass Bauleitung eine Position ist, die vielfältigen Anforderungen genügen muss und mithin vielfältigen Belastungen ausgesetzt ist, ist in der Baubranche ein seit langem intensiv diskutiertes Thema. Die problematischen Aspekte des Tätigkeitsfeldes gewinnen dabei in jüngster Zeit noch zusätzliche Bedeutung für die Bauwirtschaft, da sie dazu beitragen, den Nachwuchsmangel im Bauleitungsbereich zu verschärfen.¹

¹ Einer Schätzung des Hauptverbandes der deutschen Bauindustrie zufolge fehlten der Branche 2012 ca. 9.200 Bauingenieure. Das ist die Gruppe von Hochschulabsolventen, aus der Bauleiter vornehmlich rekrutiert werden (FAZ vom 05.05.2012).

Denn die bei der jungen Generation ohnehin imageschwache Baubranche² verliert im Kampf um den akademischen Nachwuchs gegenüber anderen Branchen weiter an Terrain, wenn sie junge Führungskräfte für eine Position sucht, der der Ruf vorausgeht, weit überdurchschnittliche Belastungen aufzuweisen.

Die brancheninterne Diskussion hat mannigfaltige Konsequenzen gezeitigt: in fast allen Unternehmen sind in den letzten 15 Jahren Maßnahmen zur besseren Einbindung der Bauleitung in die administrativen und operativen Prozesse der Betriebe durchgeführt worden, das Berufsbild im Ganzen wurde präziser konturiert.

Trotzdem berichtet im hier referierten Projekt die Branche, Geschäftsführer wie Bauleiter nahezu unisono, von steigenden Belastungen für die Bauleiter, einer weiterhin hohen Fluktuation der Bauleiter und zunehmender Häufigkeit von schweren Erkrankungen mit mindestens zeitweiliger Arbeitsunfähigkeit, denen mehr und mehr psychische Ursachen zugrunde liegen. Wie kommt es, dass die Entwicklung, wie sie von den Beteiligten wahrgenommen wird, eine Tendenz zur Verschlechterung zeigt, obwohl die Betriebe vieles unternommen haben und weiterhin unternemen, um Verbesserungen herbeizuführen?

Von der Marktstruktur her betrachtet, sind dafür in der Hauptsache zwei eng miteinander zusammenhängende und sich gegenseitig verstärkende Tendenzen verantwortlich. Da ist zum einen die zunehmende Vereinseitigung bei der Auftragsvergabe: (beinahe) unangefochten bestimmt der (Angebots-)Preis, welches Unternehmen den in Frage stehenden Auftrag erhält. Das stößt weder bei Auftraggebern (!) noch bei Auftragnehmern auf Sympathie und lebt auf beiden Seiten im Wesentlichen von Verweisen auf Budget-, Sach- und Marktzwänge (jeder wollte anders, wenn er nur könnte), erhöht aber in der Praxis den Zeit- und Kostendruck, der auf die Arbeit der Bauleiter einwirkt, erschwert die Einhaltung von Qualitätsanforderungen erheblich und ist die Ursache für zahllose Konflikte zwischen Bauherren und Bauunternehmen.

Zum anderen wächst der bürokratische Aufwand beständig, der mit dem Bauen verbunden ist, und er ist in großen Teilen von der Bauleitung zu leisten. Dies betrifft sowohl immer zahlreichere und in der Tendenz immer kleinteiligere Verordnungen und Gesetze als auch die zunehmenden Dokumentationsnotwendigkeiten. Wie es ein Bauleiter im Interview formulierte: „Früher schloss man eine Baustelle mit drei Aktenordnern ab, heute fängt man damit an und endet bei zwölf oder fünfzehn.“

Das Ineinander dieser beiden Entwicklungstendenzen lenkt Bauleiter zunehmend von den Tätigkeiten ab, zu denen sie hohe Motivation und Kompetenz mitbringen, und konfrontiert sie mit Anforderungen, die von ihnen als „fremd“ und „aufgezwungen“ erlebt werden. Es macht Bauleitern das seelische Berufsleben immer schwerer und stellt sie, ebenso wie die sie beschäftigenden Unternehmen, vor wachsende

² Eine Allensbach-Umfrage 2007 hat deutlich gezeigt, dass der Beruf des Bauingenieurs in vielen Punkten die Erwartungen der jungen Generation an ihre berufliche Zukunft einschließlich der sich wandelnden Prioritäten hinsichtlich des Verhältnisses von Privat- und Berufsleben nicht bzw. nicht ausreichend erfüllt.

Herausforderungen im Bereich der - vor allem präventiv wirksamen - Arbeits- und Organisationsgestaltung.

3 Die Motivstruktur „Bauleitung“

Einer der interviewten Bauleiter brachte das Paradox auf den Punkt: „Nur die Baubranche glaubt, sie könne zu einem festen Preis und einem festen Termin mit hoher Qualität ein Unikat herstellen.“ Und für diesen Anspruch stehen an vorderster Umsetzungsfront die Bauleiter als diejenigen, die von allen Seiten als die operativ für das Gelingen der Kreisquadratur Verantwortlichen identifiziert und in die Pflicht genommen werden.

Im Sinne nachhaltiger Verbesserungen der Arbeitsgestaltung ist es notwendig, die konkret schädlich wirksam werdenden Belastungen im Rahmen der Bauleitungstätigkeit zunächst psychologisch genauer zu beschreiben, d.h., sie ins Verhältnis zur Motivstruktur „Bauleitung“ zu setzen. Mit kategorisierten Erklärungen wie „Zeitdruck“ oder „Arbeitsverdichtung“ kommt man nicht sehr weit (obwohl ihre Anwendung nicht unzutreffend wäre), denn Bauleiter stellen eine motivational sehr spezielle Berufsgruppe dar, bei denen Belastungen anders als in den allermeisten anderen Berufsgruppen konfiguriert sein müssen, um pathogen zu wirken.

Die zentrale Aufgabe der Bauleiter (und ihr in der Praxis herausragendes Können) besteht darin, viele divergierende, z.T. sogar widersprüchliche Anforderungen so unter einen Hut zu bringen, dass am Ende das geplante und beauftragte Produkt herauskommt. Dabei werden die vielen real auftretenden Störungen von den Bauleitern als Herausforderung wahrgenommen, ihre Flexibilität, ihr fachliches, organisatorisches und Führungs-Know-how unter Beweis zu stellen. Denn Bauleiter wollen vor allem eins: bauen. Sie werden mit erheblichen Problemen fertig, solange sie den Eindruck haben, dass die vielen Umwege, Verzögerungen und Störfallbeseitigungen, die große Teile ihrer Arbeit ausmachen, im Dienste des letztendlichen Ziels stehen: des Bau-Werks.

Und solange sind die Belastungen nicht schädlich, sie sind sogar im Gegenteil für die Bauleiter eine wichtige Quelle des Arbeitsstolzes, insofern sie (rückblickend) das am Ende Erreichte, das Bau-Werk, erst recht wertvoll machen. Schwierig - und auf Dauer potentiell pathogen - wird es, wenn ein oder einige der im Spiel befindlichen Interessen die Zielerreichung im Ganzen gefährden, wobei es völlig unerheblich ist, welcher Art diese Interessen sind: Baurecht, Umweltschutz, Vertuschung von Planungsfehlern, weisungsbefugte Inkompetenz, Kostensenkung zu Lasten der Qualität, interne Streitigkeiten beim Auftraggeber - der Katalog ist umfangreich. Wenn solche Faktoren zu viel Einfluss auf das Ganze gewinnen, können Zeitdruck und Arbeitsverdichtung sich von Herausforderungen zu quälenden Belastungen verkehren.

Das Problem liegt also nicht in der Vielfalt der Anforderungen selbst, sondern in der Verselbstständigung einzelner Faktoren auf Kosten des Ganzen. Bauleiter sehen sich als Sachwalter dieses Ganzen, des Bau-Werks, und verteidigen es zur Not auch gegen seinen Eigentümer, wenn der bei ihnen den Eindruck erweckt, seinem eigenen Anliegen eher zu schaden als zu nutzen. Implizit setzen Bauleiter voraus, dass alle Baubeteiligten am selben Strang ziehen; entsprechend ungehalten werden sie bei der Feststellung, dass zum Beispiel einem Baubiologen die Biologie wichtiger sein kann als der Bau, weshalb der die verzögernden und kostentreibenden Wirkungen seines Gutachtens nicht nur in Kauf nimmt, sondern sich damit auch noch im Recht fühlt und womöglich hier und da „noch einen draufsetzt“, wenn er kann.

Der letztlich solidarische Kontext - alle stehen zum selben Ziel, ungeachtet einzelner divergierender oder gar widersprüchlicher Partikularinteressen - ist eine starke Quelle salutogener Wirkungen für die Bauleiter³ - wo er denn zutrifft. Dementsprechend fühlen Bauleiter sich in quasi-familiären Unternehmenskulturen besonders wohl; diese weisen zwar auch die bekannten Kehrseiten des Familiären auf, garantieren aber am ehesten einen bau-werksorientierten Grundkonsens, dessen substantielle Umsetzung praktisch komplett in Bauleiter-Hand liegt. In solchen Kulturen können Bauleiter sein, was sie am liebsten sind: „Bau-Schweine“, wie es in der Branche derb, aber respektvoll heißt.

In etwa gilt hier die Faustregel, dass Bauleiter umso zufriedener und weniger krankheitsanfällig sind, je geringer der Grad der Arbeitsteilung in ihrem Unternehmen ist, und das wiederum heißt in der Tendenz umgekehrt: je größer das Unternehmen (und je höher der Grad der Arbeitsteilung) ist, desto geringer ist der Arbeitsstolz der Bauleiter, die hier Bau-Manager sind, und desto höher ist die Fluktuation auf der Bauleiter-Ebene.

Bis hierher zusammengefasst: im Rahmen ihrer besonderen motivationalen Ausrichtung - Verantwortung für das Ganze mit dem alles beherrschenden Ziel des Bau-Werks - sind Bauleiter in hohem bis höchstem Maße einsatzbereit, flexibel und kompetent bei der Erledigung ihrer Aufgaben und „eigentlich nie krank“. Wird ihr motivationales Kernanliegen dauerhaft unterlaufen, kann dieses hoch energiegeladene, sehr leistungsfähige Getriebe ‚kippen‘: aus Herausforderungen werden quälende Belastungen, aus der Zuversicht der Zielerreichung wird Angst vor dem nächsten kleinlichen Sabotageakt, aus Selbstvertrauen der Selbstverdacht, ein Hochstapler zu sein, aus abendlicher Müdigkeit wird nächtliche Schlaflosigkeit und Niedergeschlagenheit am Tage. Es droht der Burn-out oder eine schwere psychosomatische Erkrankung.

³ Dies setzt sich offenbar im Privatleben fort. Die Online-Befragung des Projekts ergab, dass 71% der 107 befragten Bauleiter verheiratet sind, weitere 19% in einer festen Partnerschaft leben und nur 10% geschieden oder Single sind. Diese Werte liegen weit außerhalb des bundesrepublikanischen Durchschnitts.

4 Persönliche Bewältigungsformen

Bauleiter legen in der Regel eine klassisch ‚männliche‘ Strategie an den Tag, was den Umgang mit Problemen, Widerständen, Ärgernissen usw. betrifft: „damit werde ich schon fertig“ - und zwar selber und alleine. Bis zu einem gewissen Grad ist diese Haltung durchaus ihrer Position und den damit verbundenen Aufgaben angemessen; schließlich ist Bauleitung eine verantwortungsvolle Tätigkeit und Bauleiter können nicht bei jedem Problem zum Chef rennen und sich über die Gemeinheiten ihres Berufs beschweren. Aber sie bleiben auch dann bei dieser Haltung, wenn sie das oben skizzierte ‚Kippen‘ spüren. Sie suchen keine Hilfe, bringen nicht zur Sprache, was sie aktuell tatsächlich bedrängt und bedrückt - sie tun es von sich aus nicht und in den Unternehmen gibt es auch keine Strukturen oder Prozessroutinen, die ihnen anbieten oder nahelegen, es zu tun. Die Konsequenz ist dann oft eine Erkrankung oder, meist schon in den ersten Laufbahnjahren, die Kündigung.

Diese kurz skizzierte Haltung, die die Kehrseite der erwünschten Eigenverantwortlichkeit darstellt, ist ein wesentliches Moment im Kontext der Probleme, die zu Einschränkungen der Arbeitsfähigkeit von Bauleitern führen können. Denn sie verhindert rechtzeitige Maßnahmen, die eine pathogene oder motivationale Eskalation, also Krankheit oder Kündigung, hätten unterbinden können. Sie scheint sich allerdings in der jüngeren Generation von Bauleitern abzuschwächen. In dieser Gruppe der bis Vierzigjährigen herrschen größere Gesprächsbereitschaft und größeres Gesprächsbedürfnis, des Weiteren findet sich hier ein steigender Anspruch an eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mit dem dann wieder die kleineren Unternehmen eher Probleme bekommen als die größeren.

5 Wirksame Verbesserungsmöglichkeiten

Wirksame Maßnahmen zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Bauleitern müssen einerseits, um Akzeptanz bei den Betroffenen zu gewinnen, auf die spezifische Situation der Bauleiter und ihr Selbstbild Rücksicht nehmen. Ziel ist es, an ihren Schwächen zu arbeiten, ohne ihre Stärken zu beeinträchtigen. Andererseits sollten solche Maßnahmen so weit wie möglich gleichzeitig die Qualität von Strukturen und Prozessen der betreffenden Unternehmen fördern. Im Idealfall schlagen die Maßnahmen also zwei Fliegen mit einer Klappe: sie stärken die Beschäftigungsfähigkeit der Bauleiter und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Psychische Belastungen, die wie bei den Bauleitern in einer komplexen, in sich widersprüchlichen Arbeitssituation wurzeln, lassen sich kaum direkt angehen, schon gar nicht, wenn die Zielgruppe bei dem geringsten Verdacht, „Psycho-Spielchen“ unterzogen zu werden, sofort aus dem Feld geht. Das Projektteam hat daher ein Bündel von möglichen Maßnahmen entwickelt, das in seiner Vielfalt versucht, der Kom-

plexität der Problemlagen gerecht zu werden, und es einem Unternehmen gestattet, sich diejenigen Maßnahmen herauszusuchen, die seine individuellen Verbesserungsbedürfnisse angemessen zu befriedigen versprechen.

Selbstverständlich sind die Maßnahmen nicht im radikalen Sinne des Wortes ‚neu‘, dies trifft vielmehr nur auf einen kleinen Teil zu. Entscheidend für ihre Zusammenstellung waren vielmehr die Kriterien der Win-win-Situation für Bauleiter und Unternehmen (s.o.), der möglichst aufwandsarmen Integration in den Arbeitsalltag und nicht zuletzt der Möglichkeit für die Unternehmen, sie mit Hilfe geeigneter Materialien gegebenenfalls selbständig einführen zu können. Das fertig entwickelte Maßnahmenbündel wurde mit den als Praxispartner am Projekt teilnehmenden Betrieben auf seine Praxistauglichkeit hin diskutiert und abgestimmt.

Einige dieser Betriebe haben die für sie interessantesten Module ausgewählt, die sie zur Zeit, vom Projektteam betreut, operativ einführen. Die Ergebnisse der Erprobungsphase werden ausgewertet und fließen in die Endversion der Handlungshilfen ein, die das Projekt den Unternehmen der Baubranche bundesweit zur Verfügung stellt.

6 Das Bauleitungs-Pentagon

Im folgenden werden die fünf Bereiche der betrieblichen Maßnahmen vorgestellt und inhaltlich kurz erläutert, die im Rahmen des EBBFü-Projekts entwickelt wurden und aktuell erprobt werden.

Die Maßnahmebereiche hängen unterschiedlich eng zusammen, manche verweisen deutlich aufeinander. So ist z.B. die Einführung einer Bauleitungsassistenz (6.1) im Betrieb ohne ausdrückliche Maßnahmen im Personalmanagement (6.2) und zur Organisationsentwicklung (6.3) kaum vorstellbar, umgekehrt führen Maßnahmen im Personalmanagement oder zur Organisationsentwicklung nicht notwendig zur Einführung einer Bauleitungsassistenz.

Letztlich können aber alle Bereiche einzeln betrieblich eingeführt und umgesetzt werden. Damit ist es leichter für ein Unternehmen, sich für eine Maßnahme zu entscheiden, da der Aufwand überschaubar bleibt und zu einem konkret beschreibbaren Ziel führt.

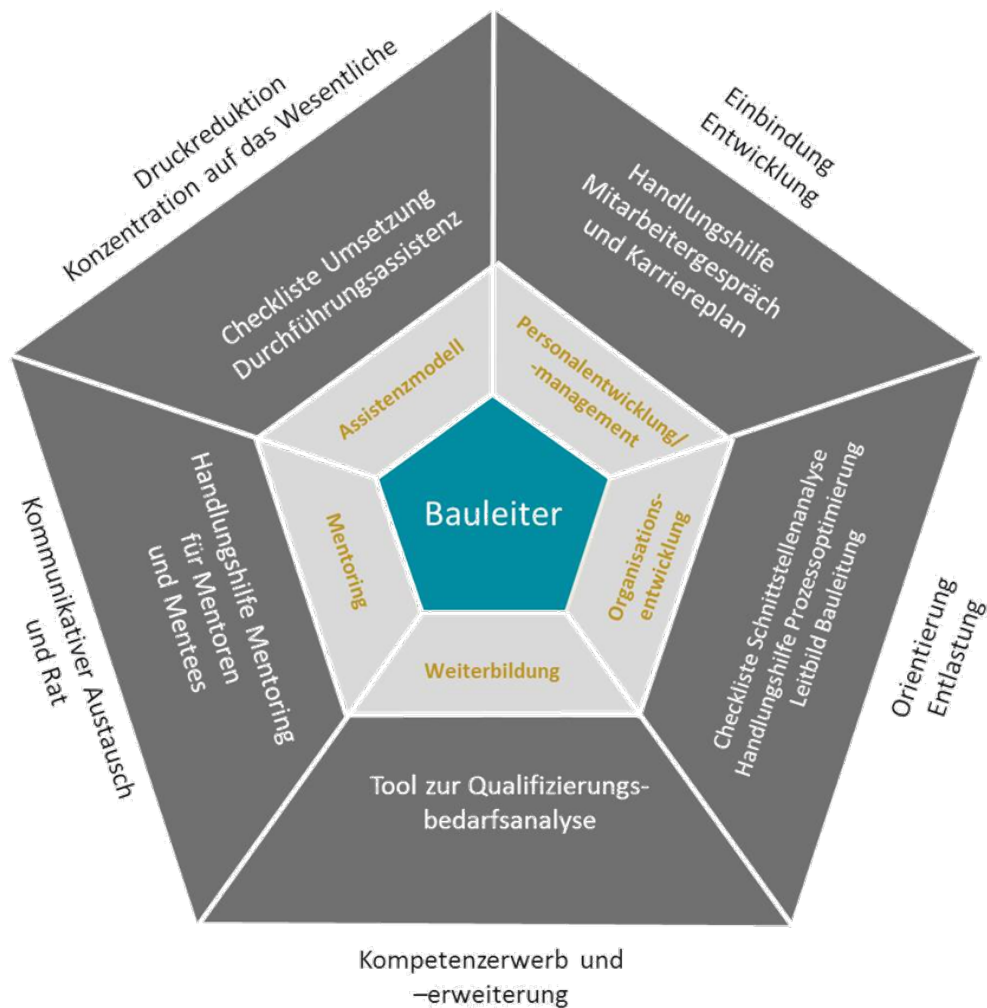


Abb. 1: Übersichtgraphik

6.1 Bauleitungsassistenz

Ziel des Assistenzkonzepts ist die Reduktion des Zeitdrucks durch Entlastung der Bauleiter von Aufgaben, die zu ihrem Verantwortungsbereich gehören, aber nicht unbedingt von ihnen selbst operativ erfüllt werden müssen. Diese Aufgaben können im technischen, kaufmännischen oder baustellenorganisatorischen Sektor liegen, je nachdem, wie sich die Schwerpunkte und Anforderungen an die Bauleitung konkret in einem Unternehmen gestalten.

Als Handlungshilfe ist hier vorgesehen:

- *Checkliste Umsetzung:* Präzisierung des Bedarfs Stellenbeschreibung inkl. Anforderungsprofil Assistenz

Bauleitungsassistent ist ein bis dato nicht definiertes Berufsbild, dementsprechend gibt es auch keine duale Ausbildung und keine anerkannte Weiterbildung mit diesem Abschluss. Hier liegt sicher eine Herausforderung für die berufliche Aus- und Weiterbildung.

Bauleitern ermöglicht eine Assistenz, sich auf das Wesentliche, d.h. auf die Erfüllung ihrer baustrategischen und -koordinierenden Aufgaben zu konzentrieren. Sie sind weniger der Gefahr ausgesetzt, sich in der Abarbeitung notwendiger, aber zeitraubend kleinteiliger Anforderungen zu verzetteln.

6.2 Personalentwicklung / -management

Hier ist eine bessere Einbindung des einzelnen Bauleiters in das Unternehmen und seine Entwicklung das Ziel; außerdem wird quasi als Nebenwirkung dem nicht ungerne gehegten, in der Regel aber eher kontraproduktiven Selbstbild des ‚einsamen Wolfs‘ ein wenig entgegengewirkt. Anlass für die Aufnahme dieses Bereichs in das Maßnahmenbündel war die erstaunliche Häufigkeit, mit der Bauleiter gerade in kleineren Unternehmen ihr Berufsleben fernab von jeder Form der Personalentwicklung oder gar des Personalmanagements verbringen.

Als Handlungshilfen sind hier vorgesehen:

- Leitfaden Mitarbeitergespräch (für regelmäßige Mitarbeitergespräche)
- Karriereplan (insbesondere für Berufseinsteiger)

Bauleiter und Unternehmen kommen so zu einer besseren gegenseitigen Verständigung, vor allem hinsichtlich der jeweiligen Entwicklungsperspektiven. Eine glattere Ko-Evolution einschließlich der Option, sich angesichts schwer vereinbarter Vorstellungen frühzeitig in gegenseitigem Einvernehmen zu trennen, ist hier im Visier.

6.3 Organisationsentwicklung

Ziel ist der bessere Zuschnitt der betrieblichen Abläufe und Strukturen auf die Bauleitung. Es geht dabei primär um den effizienteren Einsatz vorhandener Ressourcen im direkten betrieblichen Umfeld der Bauleiter, wobei üblicherweise eine ‚schlankere Bauleitung‘ das Ergebnis sein dürfte.

Als Handlungshilfen sind hier vorgesehen:

- Checkliste Schnittstellenanalyse (bauleitungsbezogen)
- Leitfaden Prozessoptimierung (bauleitungsbezogen)
- Leitbild „Bauleitung bei der Firma Mustermann“ (optional; unternehmensbezogen)

Auch hier steht konkrete Entlastung im Vordergrund, gepaart mit dem Ziel, Bauleiter ausdrücklich mit dem Thema „Delegation“ zu konfrontieren. Denn zu den weniger zielführenden Aspekten der Arbeitshaltung von Bauleitern gehört in vielen Fällen die Aneignung von zusätzlichen Aufgaben jenseits ihres ohnehin sehr vollen Pflichtenkatalogs („bevor ich das jemandem erklärt habe, habe ich es schneller und besser selber gemacht“). Delegation ist oft ein blinder Fleck bei Bauleitern und insofern ein wichtiges Lernziel.

6.4 Weiterbildung

Hier liegen die Bedarfe hauptsächlich in den Bereichen Führung und Kommunikation; technisch und juristisch bilden Bauleiter sich meist hinreichend weiter.

Als Handlungshilfe ist hier vorgesehen:

- Individuelle Qualifizierungsbedarfsmatrix (vom Unternehmen auszufüllen)

Um die Ziele von Kompetenzerwerb, -erweiterung und -stabilisierung zu erreichen, stehen thematisch weit gefächerte Angebote der Bildungsträger der Baubranche bereit. Die Kombination dieses Maßnahmenbereichs mit der Personalentwicklung, vor allem dem regelmäßigen Mitarbeitergespräch (6.2) liegt auf der Hand, gilt Weiterbildung doch als *die* Personalentwicklungsmaßnahme schlechthin.

6.5 Mentoring

Ziel ist die direkte persönliche Unterstützung für Bauleiter als betriebliches Regelangebot, vergleichbar einem Coaching. Als Mentoren können interne oder externe Experten fungieren, das Mentoring kann individuell oder mit einer Gruppe von Bauleitern geschehen. Diesbezüglich müssen Unternehmen und Bauleiter sich über die optimale Form konkret verständigen.

Als Handlungshilfen sind hier vorgesehen:

- Checkliste Betriebliche Einführung
- Leitfaden für Mentoren
- Leitfaden für Mentees

Alternativ kann ein Unternehmen, in dem mehrere Bauleiter arbeiten, die Methode der Kollegialen Fallberatung einführen. Dies muss aber durch einen externen Trainer geschehen und kann nicht selbständig vom Unternehmen gemacht werden.

Dieser Maßnahmenbereich verfolgt auch die Absicht, Bauleiter stärker für den kommunikativen Austausch zu öffnen, also wie die Personalentwicklung (6.2) die Selbst-

bildqualität des ‚einsamen Wolfs‘ zumindest implizit zum Thema zu machen und zu relativieren.

Alle Handlungshilfen stehen bei Projektende online und als Printversion kostenlos zur Verfügung.