

Kradischnig Wolfgang

# Mit Werten zu Bau-Werten

## Paradigmenwechsel zu mehr Partnerschaftlichkeit beim Bauen



Es ist an der Zeit, in der Baubranche etwas zu ändern. Leider haben wir es häufig mit einem Gegeneinander, egozentrischem Verhalten, Profitstreben und viel Bürokratie zu tun. Das ist schade, weil dadurch viel Energie verloren geht, mit der wir WERTvoll arbeiten könnten, um etwas WERTvolles zu schaffen. Der Artikel gibt einen Überblick über die Gründe, warum die Baubranche so ist wie sie ist, und zeigt Lösungsansätze auf.

Im medizinischen Fachjargon würde man die Bauwirtschaft nicht nur als „pflegebedürftig“ bezeichnen, sondern als „ernsthaft krank“. Sie ist damit in guter Gesellschaft mit unserer Politik, unserem Gesundheitssystem, unserem Finanzsystem und vielen anderen Bereichen. Wir könnten uns zurücklehnen, über die Schuldfrage diskutieren, andere beschuldigen, uns damit beruhigen oder herausreden, dass etwas zu ändern nicht in unserem Einflussbereich liegt. Aber all das würde nichts verbessern.

### DIE LEIDTRAGENDEN SIND DIE MENSCHEN

Die Symptome der kranken Bauwirtschaft sind z.B. Projekte, die trotz schulbuchmäßiger Aufbauorganisation ins Fiasko geschlittert sind. Aber auch Projekte, die trotz des extrem hohen menschlichen Einsatzes – um nicht zu sagen menschlicher Ausbeutung – große Schwierigkeiten in der Abwicklung hatten. Das Endergebnis: Unzufriedene Projektbeteiligte, unzufriedene Bauherren und praktisch nur Verlierer unter allen Akteuren.

> Abb. 1

### KOMPLEXITÄT: DER KNACKPUNKT IN JEDEM BAUPROJEKT

Verschiedene Entwicklungen der letzten Jahrzehnte haben die Akteure der Baubranche vor Herausforderungen gestellt, mit denen bis heute nur wenige adäquat umzugehen wissen. Die an der Leistungserstellung beteiligten Professionen haben sich vor allem aufgrund des technologischen Fortschritts immer mehr spezialisiert. Diese Veränderung an sich ist zwar noch nicht schlecht, allerdings hat sich dadurch eine enorme Vielzahl an Beteiligten ergeben. Um die vielen verbundenen Komplexität gerecht werden zu können, wurden diese einfach in organisatorische, hierarchische Systeme gezwängt. Eine gesunde Entwicklung der Baubranche war in derart zentralistischen Systemen nicht mehr möglich.

### BEHERRSCHEN VON KOMPLEXITÄT?

In komplexen Systemen kann das Verhalten der einzelnen Elemente im Zeitablauf nicht aus den Ausgangsbedingungen abgeleitet werden. Man muss daher aufgrund der vorhandenen Vielfalt an Ablaufmöglichkeiten eine ebenso große Lösungsvielfalt zulassen, um diese zielgenau steuern zu können. Das ist durch herkömmliche hierarchische, zentralistische Systeme nicht zu bewältigen.

> Abb. 2 (auf der nächsten Seite)

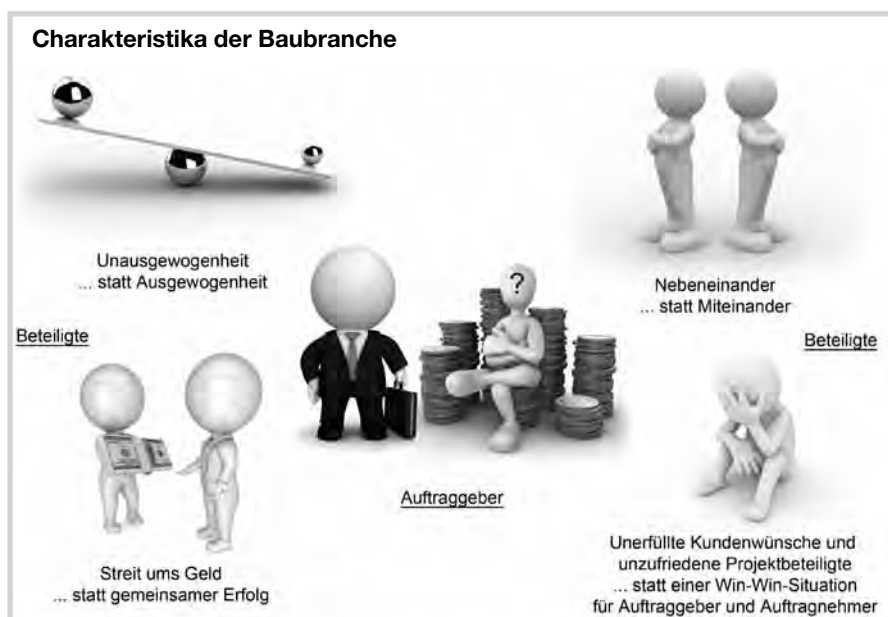


Abb. 1: In der Baubranche herrscht häufig das Streben nach der Erfüllung von Einzelinteressen vor.



Abb. 2: In komplexen Systemen gibt es eine Vielfalt an Ablaufmöglichkeiten. Man muss daher eine ebenso große Lösungsvielfalt zulassen, um diese zielgenau steuern zu können.

### DAS ZUSAMMENWIRKEN VON MENSCHEN IST NICHT VORHERSEHBAR

Menschen haben eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten. Diese wird umso größer, je mehr Menschen an einem Prozess beteiligt sind. Der Vergleich von Bauprojekten mit den möglichen Zuständen von nicht lebenden Systemen macht deutlich, dass man bei einem durchschnittlichen Bauprojekt mit mehr als 25 Unternehmen und noch viel mehr Beteiligten, das Ergebnis auch mit dem größten Aufwand nicht aus den Anfangsbedingungen ableiten kann.

> Abb. 3

### DIE UNBERECHENBARKEIT DES ABLAUFES VON BAUPROJEKTEN

Genauso wie das Endergebnis ist auch der Ablauf eines Bauprojektes nicht berechenbar. Der Grund dafür ist simpel: Das Zusammenwirken von Menschen ist schlicht und einfach nicht vorhersehbar. Das Funktionieren von Zusammenarbeit kann nicht vorgeschrieben werden. Zusätzlich ergeben die vielen Entscheidungsmöglichkeiten der Beteiligten unzählige Ablaufvarianten eines Projektes. Die daraus resultierende Unberechenbarkeit von Bauprojekten lässt sich auch nicht durch vertragliche Regelungen beherrschen und vorherbestimmen.



Abb. 3: Eine Kerze kann zwei mögliche Zustände einnehmen, sie kann brennen oder erloschen sein. Zwei Kerzen können bereits vier mögliche Zustände einnehmen: Beide können brennen, beide erloschen sein, die eine kann brennen und die andere erloschen sein und umgekehrt. Zehn Kerzen können bereits über 1000 mögliche Zustände



einnehmen. Dieses Beispiel lässt sich in der Mathematik mit folgender Formel beschreiben: 2 mögliche Zustände hoch der Anzahl der Kerzen (10), somit  $2^{10}$ . Die Zustände von nicht lebenden Systemen sind eindeutig definierbar. Stellt man sich anstatt der Kerze einen Menschen in einem Bauprojekt vor, dann wird

deutlich, dass dieser unzählige Handlungsmöglichkeiten hat. Geht man von z.B. 10 Optionen aus und erweitert das Beispiel auf 10 Menschen, dann gibt es mathematisch gesehen bei nur 10 Handlungsmöglichkeiten pro Person bereits  $10^{10}$  (also 10 Milliarden) Alternativen.

*„Das Ziel ist: größtmögliche Partnerschaftlichkeit bei der Abwicklung von Bauprozessen.“*

### STEUERBARKEIT OHNE ÜBERBORDENDE REGELWERKE

Die mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten, aber auch das späte Erkennen von Abweichungen lässt jedes Bauprojekt vom Traum zum Albtraum werden. Denn nicht einmal mit modernsten Informations- und Kommunikationstechnologien ist in zentralistischen Systemen eine schnelle und qualifizierte Reaktion auf Abweichungen gewährleistet.

Die Komplexität von Bauprojekten lässt sich nicht lückenlos in Verträgen erfassen. Die enorme Bürokratie zur Dokumentation und gegenseitigen Absi-

cherung ist ineffizient und daher keine adäquate Lösung. Die einzige zeit- und kostensparende Lösungsmöglichkeit ist daher, kompetent und konstruktiv mit unklaren und unregelmäßigen Details des Bauvertrags umzugehen.

*„Mit zwischenmenschlichen Werten einen Mehrwert für die Menschen in Bauprojekten schaffen.“*

### DIE LÖSUNG: DAS TEAM

In Bauprojekten ist eine Struktur notwendig, die Teamwork in den Mittelpunkt stellt. Sie muss außerdem durch optimale Rahmenbedingungen die Bereitschaft jedes Einzelnen fördern, selbst aktiv zu werden. Wir müssen das Erfahrungs- und Wissenspotenzial der Menschen für ein gemeinsames Ergebnis nutzbar

machen. Das ist eines der wichtigsten Kriterien, um mit der Komplexität von Bauprojekten erfolgreich umgehen zu können.

*„Die Realisierung eines Bauvorhabens ist eine Teamleistung.“*

Leider reagieren viele Bauherren und Auftraggeber der Baubranche auf die zunehmenden Herausforderungen von Projekten rein wirtschaftlich – aber was ist die Konsequenz daraus? Stellen Sie sich vor, ein Fußballtrainer würde vier Wochen vor einem wichtigen Spiel beginnen, ein Team zusammenzustellen und würde dann die elf billigsten Spieler verpflichten. Glauben Sie, dass er damit ein wichtiges Match gewinnen kann?

Die Umsetzung eines Bauprojektes ist – genau wie im Fußball – eine Teamleistung. Dementsprechend muss auch die Kultur in Bauprojekten sein. Um der Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten mit einer ebenso großen Lösungsvielfalt begegnen zu können, müssen wir von Macht- und Kontrollsystemen Abstand nehmen. Die einzige Alternative ist Vertrauen. Systeme, die auf Vertrauen basieren, sind schneller, beweglicher und stabiler als ein Machtsystem. Dass eine vertrauensvolle Atmosphäre nicht mit dicken „Knebelverträgen“ hergestellt werden kann, ist selbstverständlich.

> Abb. 4

#### Bauen ist Teamarbeit



Abb. 4: Stellen Sie sich vor, ein Fußballtrainer würde vier Wochen vor einem wichtigen Spiel beginnen, ein Team zusammenzustellen und würde dann die elf billigsten Spieler verpflichten. Glauben Sie, dass er damit ein wichtiges Match gewinnen kann?

### INEFFIZIENZ IN BAUPROJEKTEN

Ein weiteres Symptom der „kranken“ Bauwirtschaft, das in Angriff genommen werden sollte, ist die Unwirtschaftlichkeit. Natürlich gibt es viele Tätigkeiten, die unerlässlich sind. Allerdings besteht hier viel Potenzial, um diese effizienter

# werte

zu gestalten. Viel Energie, die für den Bau aufgewendet wird, fließt nicht in die Wertschöpfung des Gebäudes: Eine Analyse des Beratungsunternehmens Porsche Consulting hat ergeben, dass nur 44 Prozent der Arbeitszeit in Bauprozessen wertschöpfend sind. Der Rest ist einerseits in wichtigen vorbereitenden und logistischen Tätigkeiten gebunden. Andererseits verpufft er u.a. in störungsbedingten Unterbrechungen, Ineffizienz in der Logistik, Problemen an den Schnittstellen, Wartezeiten sowie Mängelbeseitigungen.

> Abb. 5

Spitzenleistungen sind nur möglich, wenn sich Konzentration und Spezialisierung auf der einen Seite und die Kooperationsfähigkeit der Disziplinen auf der anderen Seite die Waage halten. Daher sind das Zusammenspiel und die Koordination der einzelnen Gewerke entscheidend. Dazu brauchen wir effiziente Prozesse und eine neue Kultur der Projektabwicklung.

*Die gemeinsame Vision:  
„Wenn einer alleine träumt  
ist es ein Traum.  
Wenn viele gemeinsam  
träumen, ist es der Anfang  
einer neuen Wirklichkeit.“*

Dom Hélder Pessoa Câmara

## EINE NEUE KULTUR DER PROJEKTABWICKLUNG

Die dringend notwendige, neue Mentalität in der Baubranche zeichnet sich durch Vertrauen, gemeinsame Werte, eine gemeinsame und bewusst realistische Einschätzung der Lage, aktives Risiko- und Chancenmanagement, eine neue Projektorganisation und regelmäßige Rückkopplungsschleifen aus.

> Kasten „WERTvolle Zusammenarbeit“

*„Entscheidend ist der wertschätzende Umgang mit der wichtigsten Ressource: dem Menschen.“*

## EIN INNOVATIVES ORGANISATIONSMODELL

Der Kundennutzen steht von Beginn an im Mittelpunkt, ist dem gesamten Team bekannt und wird durch ein zentrales Baumanagement - das dem gesamten Team dient - gesteuert. Die klassischen Projektphasen werden verändert und die zeitliche Einbindung der Baubeteiligten umgestellt. Denn in der ersten und zweiten Projektphase sind die Möglichkeiten zur Beeinflussung des Projektes und der Kosten am größten. Um das Know-how der Partner noch besser nutzen zu können, sind als zusätzlicher Anreiz Erfolgsbeteiligungen oder der Design-to-cost - Ansatz denkbar. All das hat positive Auswirkungen auf den Kundennutzen.

> Abb. 6 und Abb. 7  
(auf der nächsten Seite)

## MEHR VERANTWORTUNG FÜR BAUHERREN UND BAUMANAGER

Um die Änderung von Prozessen und Werten in Gang zu bringen, ist die tiefe Überzeugung der Menschen hinsichtlich der aufgezeigten Problematik notwendig. Der Bauherr sollte sich seiner großen Verantwortung bewusst sein. Er ist zuständig für die Zieldefinition hinsichtlich Funktionalität, Quantität und Qualität. Er muss den Prozess definieren, insbesondere auch durch die Festlegung von Strukturen, Verträgen und Projektkultur. Innerhalb der vereinbarten Fristen muss er Entscheidungen bei Änderungen treffen. Diese Rollenveränderung

### WERTvolle Zusammenarbeit

Gemeinsame Werte sind die Basis für die erfolgreiche Abwicklung von Bauprojekten, dazu zählen:

- > die besten Partner
- > engagierte und professionelle Mitarbeiter
- > Bauen als Teamleistung: Das Scheitern des Teams ist ein Scheitern jedes Einzelnen
- > Partnerschaftlichkeit und Vertrauen als Ethikstandard
- > Verlässlichkeit = Handschlagqualität
- > langfristiges, partnerschaftliches und ganzheitliches Denken und Handeln
- > Vorbild sein (wollen)
- > Verantwortung für sich und für das Ganze übernehmen
- > Freude an der Arbeit
- > Kundennutzen statt Gewinnmaximierung
- > offen und ehrlich kommunizieren
- > Konflikte sofort und konstruktiv lösen
- > Proaktiv Informationen weitergeben (!)

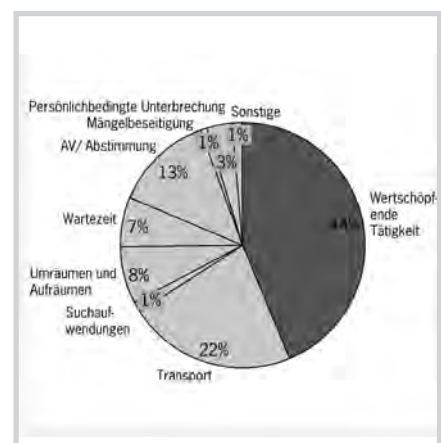


Abb. 5: Nur 44 Prozent wertschöpfende Tätigkeiten in Bauprozessen.

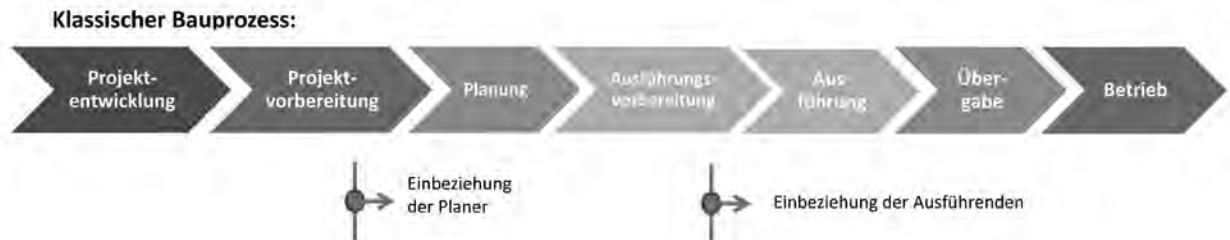
Quelle: Porsche Consulting 2008

## Integrale Planung



Abb. 6: Alle Projektbeteiligten (Planer, Ausführende, usw.) müssen frühzeitig eingebunden werden.

## Bauprozess mit Werten



## Bauprozess mit Werten:



Abb. 7: Der Mehrwert für den Auftraggeber, der sich aus einem neuen Bauprozess basierend auf gemeinsamen Werten ergibt, ist ganz klar: Kosten- und Qualitätssicherheit – im besten Fall garantiert.

# werte

## Paradigmenwechsel im Rollenbild des Baumanagers

### ALT:

**Projektsteuerer**

**Bürokrat und Kontrollinstanz**

### NEU:

**Prozessmanager**, um die optimalen Rahmenbedingungen für die Projektarbeit zu schaffen und die Steine aus dem Weg zu räumen.

**Koordinator** eines integralen Teams, zur Erfassung und Steuerung der Informationsflüsse, Förderer der Team-Motivation sowie Kultur-Beauftragter und Coach.

des Bauherrn geht mit einer Rollenveränderung es Baumanagers einher, der auch ihn in diesen Verantwortungsbe-reichen zunehmend unterstützen muss.

> *Kasten „Paradigmenwechsel im Rollenbild des Baumanagers“*

*„Führen heißt dienen – dem Prozess, dem Team, dem Bauherrn.“*

## ZUSAMMENFASSUNG

- > Das Zusammenwirken von Menschen ist nicht vorhersehbar.
- > In komplexen Systemen kann das Verhalten der einzelnen Elemente im Zeitablauf nicht aus den Ausgangsbedingungen abgeleitet werden.
- > Bauabläufe sind wesentlich von Menschen beeinflusst und daher als komplexe Prozesse nicht berechenbar.

- > Je mehr Beteiligte an einem Projekt mitwirken, umso mehr Handlungs- und Ablaufvarianten gibt es.
- > Wir brauchen einen kompetenten und konstruktiven Umgang mit unvorhersehbaren und unregelmäßigen Details – ohne überbordende (und doch zu kurz greifende) Regelwerke.
- > Die Lösung ist das Team.
- > Wir müssen das Erfahrungs- und Wissenspotenzial jedes Einzelnen nutzbar machen.
- > Wir brauchen eine neue Kultur der Projektabwicklung und im Führen von Teams: Partnerschaftlichkeit, Vertrauen, Werte, Offenheit, Verantwortung, ganzheitliches Denken und Handeln.
- > Wir brauchen eine gemeinsame und bewusst realistische Einschätzung der Lage, aktives Risiko- und Chancenmanagement, eine neue Projektorganisation und regelmäßige Rückkopplungsschleifen.

> Wir müssen nicht nur Prozessphasen umstellen, sondern auch die Rollenbilder anpassen.

> Der Baumanager ist der Prozessmanager des Teams.



## QUELLEN

- Grote, Heinz / LUDWIG, Alfred (1988): Bauproduktivität und Management. Zielgenaues Planen und Lenken - Die Praxis des Baumanagements. Verlagsgesellschaft Rudolf Müller GmbH Köln
- Hechenblaickner, Kurt / Wiesner, Wolfgang (2012): Streitbeilegung in der Projektabwicklung. BrennerCongress.
- Lütz, Friedhelm (2010): Bauen mit Werten - Die Logik des Gelingens von Bauprojekten. Unternehmenspublikation.
- Porsche Consulting (2008): Lean Construction. Lean Construction, Prinzipien Schlanke Bauabwicklung. Porsche Akademie.
- Purrer, Walter (2012): Kooperation auf Baustellen. BrennerCongress.
- Vester, Frederic (1991): Neuland des Denkens - Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. Deutscher Taschenbuch Verlag dtv.