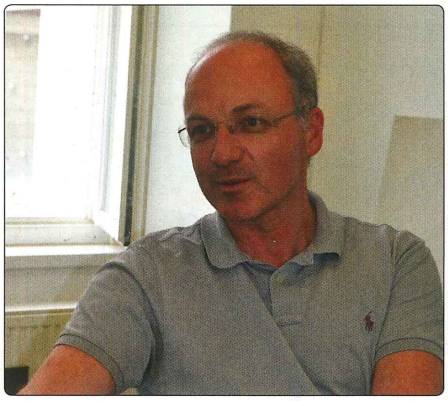
Revolution zur Kooperation

Viele Probleme bei Bauprojekten haben ihren Ursprung nicht auf einer sachlich-fachlichen Ebene, sondern im zwischenmenschlichen Bereich. Eine Minderung des Leidensdruckes verspricht eine geführte Kooperationsbegleitung bei Bauprojekten.

Von Bernd Affenzeller



Kooperationsbegleiter Gerald Leonidas Schafferer (l.), bau.raum, will die Art des Miteinanders bei Bauprojekten verbessern, um bessere Projektergebnisse zu erzielen.

Bauprojektmanager Arnold Schmitzer, pm1, arbeitet eng mit Schafferer zusammen – zur vollsten Zufriedenheit der Kunden.

Fotos: Michael J. Mayr

Revolutionen am Bau versprechen viele. Gerade aktuell ist viel von revolutionären Ideen und Technologien die Rede. Allerdings geht es dabei fast immer um digitale Lösungen, Stichwort BIM. Gerald Leonidas Schafferer will das Bauwesen ebenfalls revolutionieren, stellt dabei aber den Menschen und die Projektkultur in den Vordergrund. »Ich wünsche mir eine Revolution zur Kooperation am Bau. Die Zusammenarbeit bei Bauprojekten wird in Bezug auf menschlich-soziale Aspekte meist dem Zufall überlassen. Dabei entscheiden oft gerade diese Gesichtspunkte über Projekterfolg oder Misserfolg«, ist Schafferer überzeugt. Mit dieser Idee und einem Rüstzeug aus einschlägigen Ausbildungen wie Mediation Coaching oder systemischer Aufstellungsarbeit hat sich Schafferer 2014 mit dem Unternehmen bau.raum selbstständig gemacht. Davor widmete sich der ausgebildete Bauingenieur bereits als Geschäftsführer von »Bauen mit Werten« der Thematik. Allerdings wurde bei »Bauen mit Werten« nicht alles abgedeckt, was sich Schafferer unter Projektkultur und Kooperation vorstellt. »Was wir anbieten, ist die unabhängige geführte Kooperationsbegleitung bei Bauprojekten.« Damit soll ein positives und effizientes Miteinander geschaffen werden. »Die damit hergestellte klare Projektstruktur führt zur gegenseitigen Wertschätzung und Motivation bei den Beteiligten und damit zum gemeinsamen Erfolg«, ist Schafferer überzeugt. Angeboten werden sowohl präventive Maßnahmen zum Vertrauensaufbau als auch akute Konfliktlösungen. »Empfehlenswert ist der präventive Ansatz, damit Konflikte und Herausforderungen frühzeitig erkannt und in gemeinsame Win-win-Lösungen übergeführt werden können«, sagt Schafferer. Die Methoden reichen von Workshops über Einzelcoachings bis zu Gruppengesprächen.

> Auch anfängliche Skeptiker zeigen sich nach Projektende sehr zufrieden.

>> Gemeinsam zum Erfolg <<

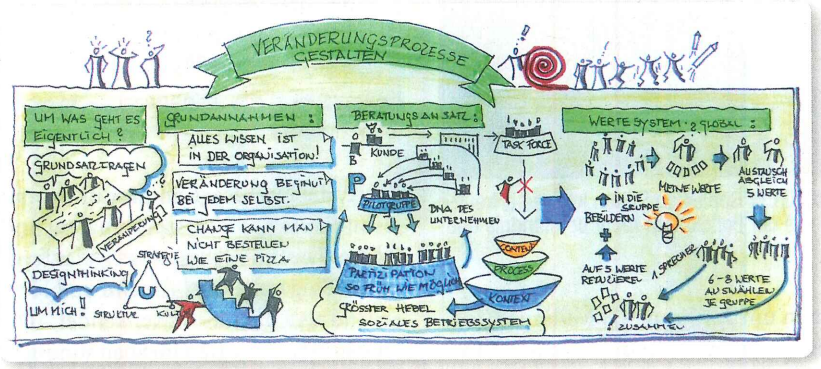
Eine enge Zusammenarbeit verbindet Schafferer mit Bauprojektmanager Arnold Schmitzer, Geschäftsführer von pm1. »In meiner mittlerweile 30-jährigen Laufbahn habe ich festgestellt, dass die Probleme bei Bauprojekten sehr viel öfter im kommunikativen, zwischenmenschlichen Bereich liegen und nicht auf einer sachlich-fachlichen Ebene«, sagt Schmitzer, der sich deshalb auf die Suche nach Lösungen etwas abseits des technischen Blickwinkels machte, um Projekte effizienter gestalten zu können. Dabei stieß er auf Schafferer. Gleich das erste gemeinsame Projekt, eine Krisenintervention bei einem Hotelprojekt in Oberösterreich, wurde ein großer Erfolg. »Der Frust auf beiden Seiten war groß. Was fehlte, war die gegenseitige Wertschätzung von Auftraggeber und Auftragnehmern und ein Verständnis, wie der andere tickt«, erzählt Schafferer, dem es mit Workshops und zahlreichen Einzel- und Gruppengesprächen gelungen ist, eine neue Form der Projektkultur zu implementieren. »Damit hat sich die Stimmung auf der Baustelle deutlich verbessert und es wurde wieder effizienter gearbeitet«, berichtet Schmitzer.

Generell liegt der Fokus von Schmitzer und Schafferer aber auf der Prävention. »Der Grundstein für Erfolg oder Misserfolg wird zu Projektbeginn gelegt«, ist Schmitzer überzeugt. »Die Arbeit am Bau wird immer kleinteiliger, die Teams immer größer. Deshalb muss versucht werden, das Wissen der einzelnen Player bestmöglich zu verknüpfen.« Während pm1 bei gemeinsamen Projekten für die Projektsteuerung verantwortlich zeichnet, kümmert sich Schafferer um die Projektkultur und das Zwischenmenschliche. Natürlich gibt es dabei auch Widerstände zu überwinden. Aber: »Selbst diejenigen Kunden, die anfangs skeptisch waren, waren im Nachhinein sehr positiv überrascht, wie sinnvoll und effizient diese Form der Projektbegleitung ist«, sagt Schmitzer.

Die Auswirkungen von Bauprojekten auf die Unternehmenskultur

Bauprojekte sind immer eine Investition in die Zukunft. An ein neues Gebäude sind strategische Ziele geknüpft. Damit die gewünschten Effekte tatsächlich entstehen, müssen die späteren Nutzer frühzeitig und aktiv beteiligt sowie über den gesamten Prozess begleitet werden.

Ein Kommentar von Helmut Kowalewski



Bauliche Veränderungen haben weitreichende Auswirkungen auf Unternehmen.

Megatrends wie die Digitalisierung und Industrie 4.0 bringen zahlreiche Herausforderungen mit sich, bieten Unternehmen aber auch enorme Möglichkeiten, neue Potenziale zu erschließen und effizienter zu werden. Strategische Entscheidungen auf Managementebene sind notwendig, um diese Chancen gewinnbringend zu nutzen. Oft münden sie in die Idee zu bauen, weil es neuer Raumkonzepte bedarf. Doch ganz gleich, wie das strategische Ziel aussieht: Eine Planung »von oben« an den Menschen vorbei, die später im Gebäude arbeiten werden, ist unzureichend. Ambitionierte Pläne wie Wachstum oder Innovationsfähigkeit werden scheitern, die hochgesteckten Ziele verfehlt, wenn der beabsichtigte Wandel nicht auch von den Mitarbeitern mitgetragen und gelebt wird.

Eine bauliche Veränderung hat immer unmittelbaren Einfluss auf die operative Struktur und die Kultur der Zusammenarbeit. Im neuen Gebäude sind allein aufgrund seiner Architektur in jedem Fall die Abläufe anders als im alten, und auch die Dialogkultur wird sich entsprechend ändern. Ein besonderes Augenmerk bei Bauprojekten sollte daher der – oft vernachlässigten – Kultur und Kulturveränderung zukommen. Denn von Veränderungsprozessen sind vor allem Menschen betroffen.

Entscheidend bei diesen Veränderungsprozessen ist immer das »soziale Betriebssystem« innerhalb einer Organisation, die »DNA des Unternehmens« – und nicht vorgefertigte Patentrezepte! Um diese DNA zu erkunden, bildet sich idealerweise eine Pilotgruppe aus Botschaftern aus der Belegschaft unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchieebenen, die sich den kulturellen Fragen widmet sowie die grundlegenden Werte der Zusammenarbeit im Bestands- wie im neuen Gebäude identifiziert, entwickelt und formuliert.

Dieses Team arbeitet im Sinne eines Bottom-up-Prozesses parallel zum »Project Core Team« auf Managementebene, das mittels eines Top-down-Prozesses die strategischen Leitplanken für das Bauprojekt setzt. Um sicherzustellen, dass sich die beiden Stränge nicht auseinanderentwickeln, sorgt ein Prozessbegleiter, ein so genannter Facilitator, für einen beständigen Austausch über die jeweiligen Zwischenstände.

Einen Standardablauf kann es bei diesem partizipativen Ansatz nicht geben. Jedes Projekt ist einzigartig und kann sich sogar im laufenden Prozess modifizieren. Der Prozessbegleiter setzt je nach Situation und Aufgabenstellung unterschiedliche Module ein, dazu zählen etwa Speed-Workshops mit den Mitarbeitern, die sich dabei intensiv mit den bevorstehenden Veränderungen auseinandersetzen und eigene Ideen entwickeln können. Ein weiteres Modul können sogenannte »CoLabs Kollaboration und Wertesystem« sein, bei denen in Intensiv-Workshops gemeinsame Werte der Zusammenarbeit entwickelt werden. ■

DER AUTOR

■ **HELMUT KOWALEWSKI,** Architekt, systemischer Berater und Facilitator, ist Leiter der Fachgruppe »Kultur und Veränderung« der Carpus+Partner AG.

Beton aus dem Drucker

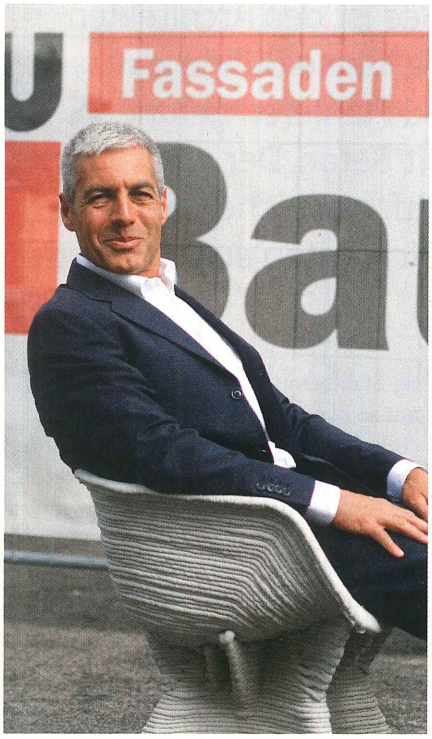
Es tut sich einiges in Sachen 3D-Druck: Mit dem BauMinator von Baumit können Bauteile, Objekte und Formen zwischen 50 cm und 5 Meter Größe gedruckt werden. In der Schweiz wird ein ganzes Haus nicht nur digital geplant, sondern auch gebaut.

Laut einer aktuellen Studie von PwC zum Thema Digitalisierung von Unternehmen in Deutschland zählen der 3D-Druck und die vernetzte Sensorik zu den wichtigsten Schlüsseltechnologien der Zukunft. Demnach wird sich der Einsatz von 3D-Druck in Unternehmen in den nächsten fünf Jahren mehr als verdoppeln, von heute 18 Prozent auf 38 Prozent.

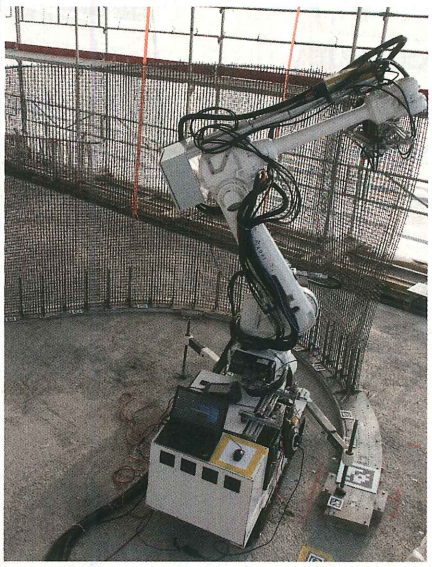
Nicht viel anders dürfte sich die Situation in Österreich darstellen. Zu den Vorreitern im Baubereich zählt Baumit. Seit drei Jahren beschäftigt man sich dort intensiv mit dem Thema 3D-Druck mit Beton. Mit dem neuen 3D-Drucksystem BauMinator ist den Wopfingern jetzt eine echte Revolution gelungen. Damit sollen erstmals hochkomplexe Bauteile und Formen aus Beton einfach und kostengünstig erzeugt werden können. In aufwendigen Testläufen haben die Baumit-Forscher jetzt eine Kombination aus 3D-Drucktechnologie und Spezialmaterial entwickelt, die es möglich macht, komplizierte Formen und Bauteile aus Beton zu drucken. »Mit unserem Spezialmörtel können wir Formen drucken, die man bisher aus Beton nicht erzeugen konnte«, so Georg Bursik, Geschäftsführer von Baumit Wopfinger.

> Der Einsatz von 3D-Druckern in Unternehmen wird sich in den nächsten fünf Jahren verdoppeln.

Mit dem BauMinator-System können Bauteile, Objekte und Formen zwischen 50 cm und 5 Meter Größe gedruckt werden. Ob Betonfertigteile, Rohre, Schächte, Zaunelemente, Outdoor-Möbel, Dekor- oder Kunstobjekte – den Möglichkeiten, aus Beton freigeformte Elemente herzustellen, sind kaum Grenzen gesetzt. Georg Bursik: »Wir schaffen es mit unserer Technologie, den Mörtel beim Drucken so punktgenau zu positionieren und aufzubauen, dass dreidimensionale Betonteile entstehen, die nicht nur gerade sind, sondern auch Überhänge haben können oder doppelt gekrümmt sind. Einsatzgebiete sind beispielsweise Spezialanfertigungen, bei denen sich eine Schalung nicht rechnet oder machbar ist, aber auch Kleinserien.«



Ein Sessel aus Beton (l.): Georg Bursik, Geschäftsführer Baumit Wopfinger, zeigt eine der vielen Möglichkeiten des »Bauminators«.



Das DFAB House in der Schweiz wird mit Hilfe von Robotern und 3D-Druckern errichtet.

>>Digital bauen<<

Noch einen Schritt weiter geht man im schweizerischen Dübendorf. Dort bauen acht Professuren der ETH Zürich gemeinsam mit Wirtschaftspartnern das dreigeschoßige DFAB House. Das DFAB HOUSE ist insofern speziell, als es nicht nur digital entworfen und geplant, sondern auch weitgehend mit digitalen Prozessen gebaut wird. Die Bauarbeiten starteten mit der sogenannten »Mesh Mould«-Technologie, die das Bauen mit Beton grundlegend verändern könnte. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem zwei Meter großen Bauroboter »In situ Fabricator« zu, der sich auf Raupen selbst in einer ständig ändernden Umgebung autonom bewegen kann. Ein von ihm fabriziertes Stahldrahtgitter dient sowohl als Schalung als auch als Bewehrung für den Beton. Dank der engmaschigen Struktur des Stahldrahtgitters und der speziellen Betonmischung bleibt der Beton innerhalb des Gitters und fließt nicht heraus.

Das Resultat ist am Ende eine doppeltgekrümmte, tragende Wand, welche die Architektur des offenen Wohn- und Arbeitsbereiches im Basisgeschoß prägen wird. Auf ihr wird ein sogenannter »Smart Slab« zu liegen kommen – eine statisch optimierte und funktional integrierte Geschoßdecke, für deren Schalung Forschende großformatigen 3D-Sanddruck nutzen.