

„Wir kommen um Kooperation einfach nicht herum“

Projektkultur. Nach der erstmaligen Verleihung des CCC-Awards für Teamwork in der Baubranche sprachen wir mit den VZI-Vorstandsmitgliedern Susanne Schindler (Allplan GmbH) und Wolfgang Kradischnig (Delta) über Erfolgsrezepte und Zonen des russischen Roulettes bei Bauprojekten. **Von Thomas Pöll**

SOLID: In den letzten Jahren ist das Thema Kooperation in der Bauwirtschaft an vielen Stellen als Wunschvorstellung und wichtiges Ziel genannt worden – dementsprechend gab und gibt es auch einige Preise dafür. Sie haben heuer mit dem CCC-Award und den damit verliehenen goldenen Erdmännchen einen weiteren dazu gefügt. Warum dieser neue Award?

Susanne Schindler: Wir wollten zum einen vom VZI aus auch die Bedeutung von Zusammenarbeit unterstreichen und zum anderen einen Award machen, der sich von den anderen unterscheidet – nämlich insofern, als bei uns Personen ausgezeichnet wurden und nicht Gebäude, Projekte oder Firmen.

Wolfgang Kradischnig: Da geht es viel darum, was jemand den anderen gegenüber ausstrahlt. Insofern beginnt Zusammenarbeit eben immer beim Menschen – und daher gehören auch Menschen vor den Vorhang geholt, und zwar auf allen wesentlichen beteiligten Seiten: Bauherren, Konsulenten, Ausführende. Wenn man mit Knebelverträgen arbeitet, für jeden Strich gleich die Hand aufhält oder gleich von Beginn an mit dem ersten Claim kommt, sind das keine guten Voraussetzungen.

Es geht um Menschen, von denen in einem Projekt ein anderer Geist ausgeht.

Welche Argumente waren im Endeffekt die wichtigsten?

Schindler: Wir haben vor allem unser Augenmerk darauf gelegt, dass diese Perso-

nen nicht nur schön von Kooperation reden, sondern dass sie es auch wirklich tun.

Woran merkt man das?

Schindler: Nehmen wir zum Beispiel Leonidas Schafferer. Er hat genau das als Geschäftszweck und man sieht schon, wenn man mit ihm spricht, dass es ihm wirklich darum geht, dass die Leute zusammenkommen.

Kradischnig: Oder Klaus Reisinger, der ja bis vor Kurzem selber auf der Seite der Ausführenden war. Wenn man die Szene der Ausführenden ein bisschen kennt, weiß man, dass der einfachere Weg der ist, da einfach mitzuschwimmen. Aber er hat sich einen Namen gemacht als der, der sich Korrektheit und Ethik in der Arbeit als persönliches Ziel gesetzt hat und bei den ganzen Spielchen am Markt nicht mittut.

Das ist ein blutigerer Weg, aber speziell bei ihm mittlerweile ein sehr anerkannter.

Gerade bei den Ausführenden ist es ja aufgrund der geringen Margen sehr verlockend, schon mit nachträglichen Forderungen zu kalkulieren, ohne diese vorher offenzulegen. Wie bekommt man da den Change of Mind in der Praxis hin?

Schindler: Da spielen natürlich die Vertreter der Bauherren und vor allem die öffentliche Vergabe eine große Rolle. Wenn der Preis so heruntergehandelt wird, ist es natürlich schwierig. Und man muss schon sagen, dass sich da noch nicht viel getan hat.



Die Award-Erfinder Wolfgang Kradischnig und Susanne Schindler im Gespräch mit SOLID-Chefredakteur Thomas Pöll.

Kradischnig: Die Veränderung beginnt immer bei den Führungspersonen. Die müssen das glaubhaft vertreten und ihr Mindset an die nächste Ebene weitergeben. Ich sehe da auch die Bauherren stark in der Pflicht, wenn es etwa um die Bewertung von unkalkulierbaren Risiken geht.

Warum sollten die Bauherren das ändern, wenn es für sie funktioniert? Man muss ja da substantielle und finanzielle Vorteile darstellen können. Welche?

Kradischnig: Bei einer Studie der IG über den Zusammenhang zwischen Projektkultur und Projektzielerreichung hat sich gezeigt, dass der Bauherr unmittelbar im Geldtaschl und beim Terminziel klar profitiert.

Sehr interessant dabei ist übrigens, dass das entgegen unseren Annahmen nicht linear abläuft in dem Sinn, dass mehr Kultur mehr Erfolg bringt. Im Detail war es so: wenn sich der gemessene Projekterfolg im oberen Drittel bewegt hat, hat auch die Kultur hoch gescort. Entsprechend eindeutig war es auch im unteren Drittel, nur eben umgekehrt. Im mittleren Bereich war es allerdings praktisch unmöglich, eindeutige Relationen zu finden. Da läuft das scheinbar zufällig. Unsere Forderung ist daher: wenn man sich mit ei-

ner gezielten Kulturförderung in den gesicherten Bereich des oberen Drittels bewegt, ist der Projekterfolg praktisch garantiert. Wenn man Kultur dem Zufall überlässt, wird der Erfolg zum russischen Roulette.

Wo ist die Linie des garantierten Erfolgs und wie erreicht man sie?

Kradischnig: Die wird in jedem Projekt ein bisschen woanders sein.

Für sie konkret bei Delta ist das ja Kerngeschäft, dass das Projekt ein Erfolg wird?

Kradischnig: Ja. Wir machen es daher mittlerweile so, dass wir selbst auf unsere Kosten Kulturworkshops initiieren. Wir beschäftigen bei Delta zwei Mediatorinnen, um die Säule der Kultur gezielt zu stärken.

Es zeigt sich ja immer wieder, dass man erst im Krisenfall sieht, wie stabil ein Projekt wirklich ist. Wenn beim Projektstart Vertrauen aufgebaut wird, kann ich im Fall von Problemen – und die kommen immer – gut damit umgehen.

Wie sieht so ein Kulturworkshop konkret aus? Muss man sich das wie einen Ehevorbereitungskurs vorstellen?

Schindler [lacht]: Ja, für eine Lebensabschnittspartnerschaft!

Kradischnig: Es geht vor allem um Klarheit und nicht darum, dass wir uns alle lieb haben. Jeder muss seine Rolle im Team und die Rollen und Aufgaben der anderen kennen. Und dann gibt es Menschen in all diesen Rollen mit ihren Befürchtungen, Hoffnungen und Erwartungen. Das alles gilt es in einem Startworkshop sichtbar zu machen, sodass so etwas wie Spielregeln herauskommen, die sichtbar von allen unterschrieben werden.

Schindler: Wichtig ist zu wissen, dass ein Startworkshop allein nicht reicht. Man muss laufend etwas machen. Nur weil man einen Startworkshop macht und dann alle per Du sind, ist man noch lange nicht auf der sicheren Seite. Überhaupt, wenn sich Personen ändern.

Kradischnig: Soziale Qualität ist kein stabiler Zustand. Man muss immer Energie zuführen. Als sehr gut hat sich zum Beispiel auch erwiesen, wenn es in wichtigen Besprechungen einen Beobachter gibt, der sich nur die Dynamik anschaut und gar

nicht die Inhalte und das dann zur Reflexion zur Verfügung stellt. Am besten ist das eine neutrale externe Person, an der alle mitzählen. Leider ist das manchmal Wunschdenken und wir müssen das eben stellen und zahlen, aber es ist uns wirklich wichtig. Und ich habe das Gefühl, es beginnt sich etwas zu bewegen.

Schindler: Und wir dürfen da auch das Thema Image nicht vergessen. Die ganze Bauwirtschaft hat ein wirklich schlechtes Image. Das wirkt sich auch dahingehend aus, dass es immer schwieriger ist, gute Mitarbeiter zu bekommen.

Das heißt, wir kommen um die Kooperation gar nicht herum, selbst wenn wir wollen?

Kradischnig: Ja – man muss sich wundern, warum sie so in den Hintergrund getreten ist. Wir müssen das Bewusstsein dafür schaffen, dass Bauen ein Teamprozess ist, wir alle im selben Boot sitzen und Energie nicht in Reibungswärme verpuffen darf. ◊

Die Preisträger des CCC-Awards 2018:
Leonidas Gerald Schafferer, bau.raum, Renate Schraml, Elisabeth von Thüringen GmbH, Ulla Unzeitig, Open House Wien, Klaus Reisinger, ENGIE Gebäudetechnik, (v.l.n.r.)

Goldenes Erdmännchen für Teamwork in der Baubranche

Beim erstmals vergebenen CCC-Award (Construction – Consulting – Culture) wurden vier Einzelpersonen aus vier Kategorien ausgezeichnet, die sich in besonderer Art und Weise für erhöhte Kooperation und Kommunikation bei Immobilien- und Infrastrukturprojekten in Österreich engagiert haben.

Für ihren Einsatz erhielten die Preisträger eine Trophäe in Form eines vergoldeten Erdmännchens, eine Erdmännchen-Patenschaft und eine Jahreskarte des Tiergartens Schönbrunn. Die Preisträger: Renate Schraml, Elisabeth von Thüringen GmbH, in der Kategorie „Bauherren“; Leonidas Gerald Schafferer, bau.raum, in der Kategorie „Architekten, Planer & Projektsteuerer“; Klaus Reisinger, ENGIE Gebäudetechnik, in der Kategorie „Ausführende“ und Ulla Unzeitig, Open House Wien, in



C.-HAGEN/VZI

der Kategorie „Sonderbeteiligte“. Bei der Definition der Kriterien wurde auf Kriterienkataloge der Österreichischen Bautechnik Vereinigung (öbv) und der Initiative Faire Vergaben zurückgegriffen. Die steigende Bedeutung kommunikativer und sozialer Fähigkeiten neben der technischen Qualifikation wird von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite auch als zentrale Eigenschaft des Ingenieurs der Zukunft hervorgehoben. „Wir haben unser Jubiläum zum Anlass genommen, Vertreter der Bau- und Immobilienbranche zur Zukunft unseres Berufsstands zu befragen. Das Ergebnis hat mich nicht überrascht: Kommunikative Fähigkeiten müssen geschult, Managementqualitäten gestärkt und ein hohes Verständnis für innovative Prozesse muss aktiv gelebt werden“, meinte VZI-Präsident Andreas Gobiet.