



# Initiative Kulturwandel Bau

Plattform für  
Partnerschaftlichkeit  
und Fairness am Bau

Von der Idee zur Praxis  
Ein Entwurf – Oktober 2014

„Gut Ding braucht Weile“ und auch spontan gefühlte Verbundenheit und Übereinstimmung in der Gesinnung wollen auf Alltagstauglichkeit überprüft sein, ehe damit Staat gemacht werden kann.

Dieser Folder ist Ergebnis unserer bisherigen Gründungsarbeit, dient als aktuelle Übersicht, und beantwortet folgende Fragen:

Weshalb tun wir uns zusammen?  
(= Ausgangssituation, Bedarfsanalyse)

Was wollen wir? (= Zielsetzung)

Weshalb wollen wir das?  
Weshalb sollten das auch andere wollen?  
(= Motivation, Beweggründe, Nutzen)

Wie kommen wir an unser Ziel?  
(= Methoden, Maßnahmen)

## ZIELGRUPPE(N)

Unsere Initiative richtet sich an alle am Bau beteiligten Berufsgruppen: Bauherren - Planer - Manager - Ausführende ...

1

## AUSGANGSSITUATION

Warum braucht es Veränderung?

**Konflikte und Energieverluste  
Ressourcenvergeudung  
auf allen Ebenen  
Mensch – Projekt – Umwelt**

Der Alltag im Bauwesen:  
Vorherrschende Schiefelage durch systembedingtes Gegeneinander im Bauwesen, Schuldzuweisungsmoral, weitverbreitetes Misstrauen, Bauen = Kampf, Leidensdruck, Ineffizienz, Qualitätsmängel, Baumängel u.v.ä.m.

Systemischer Wandel ist notwendig!

Wodurch?  
→ Haltung ändern,  
damit sich Verhalten  
(= das Handeln) ändert

Ursachen der Missstände:  
System des Gegeneinander

Individuelle, psychologische Aspekte:  
zwischenmenschliche Mechanismen wie zB. mangelnde Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit, persönliche Befindlichkeiten, Sympathien – Antipathien, „kurzsichtiges“ Handeln und Agieren nur zum eigenen Vorteil, unrealistische Erwartungshaltungen, ...

Fachliche Aspekte:  
fehlende Erfahrung im Vergaberecht; die Nichtbeachtung von Qualitätskriterien bei der Bestbietervergabe statt alternative Systemanwendungen zu nutzen; Ausbildungsmängel, Kompetenzschwächen, Mangel an Interesse / Fehlen des Überblicks an / über das „große Ganze“ eines Projekt(abschnitt)s (= Tunnelblick) ...

→ Vertrauensverluste und erhöhtes Projektrisiko

„Wenn wir nicht länger in der Lage sind, eine Situation zu ändern, sind wir gefordert, uns selbst zu ändern.“

Dr. Viktor Emil Frankl

2

## BEDARF

Wir brauchen ...

**Gemeinsame Wertebasis  
als „Maßnahme  
für einen steuerbaren  
Projekterfolg“**

Bedarf in der Praxis:  
– Vermeidung von Fehlern  
– Besser werden durch Zusammenarbeit und von einander lernen  
– Arbeit wird nicht gegenseitig kaputt gemacht  
– Rücksicht nehmen  
– wiederkehrende Arbeit  
→ höhere Effizienz

Aufwand sinnvoll investieren:  
– weniger Schreiben  
→ mehr Arbeitsvorbereitung  
– weniger Claims  
→ mehr Qualität

Formale Schritte / Organisatorische Notwendigkeiten:  
Formulierung unserer Statuten  
Definition (Absichtserklärung) unserer gemeinsamen Werte und Ziele  
Aufgabenverteilung

Psychologischer Ansatz:  
Gewohnheiten aufbrechen, Ängste auflösen, Stressempfinden „reduzieren“, Einsicht in die Notwendigkeit von Wandel durch eigene Veränderung, sich den Mechanismus des Weg-des-geringsten-Widerstandes zunutze machen

Fachliche Aspekte:  
Eigenverantwortlichkeit, Qualitäts- und Risikobewusstsein im Hinblick auf die Kausalität von Aktion – Reaktion  
zB. Preisdrückereien sind projektgefährdend!  
→ Auftragnehmer werden genötigt unrentable Verträge abzuschließen → die besten Mitarbeiter werden statt zum Aufgabe lösen zum *claimen* eingesetzt, das verhindert termingerechte Erfüllung, qualitative Bestleistungen und Kosteneinhaltung

→ gegenseitiges Vertrauen ermöglichen

„Jeder möchte die Welt verbessern und könnte es auch - wenn er nur bei sich selber anfangen würde.“

Karl Heinrich Waggerl

3

## ZIELSETZUNG (VISION)

Wir wollen ...

**„Kulturwandel“  
im Bauwesen bewirken  
– durch Partnerschaftlichkeit  
und Fairness am Bau**

Übergeordnete Notwendigkeiten:  
**Umsetzung der gemeinsamen Werterhaltung, wie Vertrauen, Partnerschaftlichkeit, Menschlichkeit, Respekt, Wertschätzung, Sicherheit, Qualität, Gemeinnutzen, Integrität, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Lösungsorientierung, Transparenz, Fairness, Handschlag-Qualitäten, ...**  
mittels Bewusstseinsbildung

→ zur Optimierung sozialer Prozesse im Bauwesen für ein produktives Miteinander anstelle des gegenseitigen Blockierens

Soziale Basis:  
**Grundbedürfnisse des Menschen sind Verbundenheit und Wachstum**  
→ Kooperation mit einem gemeinsamen Ziel vor Augen

Aktive Mitarbeit bedeutet:  
– **ICH will meinen Beitrag dazu leisten, dass ...**  
– **Übernahme von Verantwortung und Partnerschaftlichkeit** (Miteinander statt Gegeneinander) sich über Rechte und Pflichten / Prinzip des „Gebens und Nehmens“ bewusst sein  
– **Selbstbewusstsein, Mut und Optimismus!**

„Mein Beitrag“ bedeutet für mich:  
– ein klares Bekenntnis zum erforderlichen Kulturwandel und aktive Umsetzung im Berufsalltag  
– profitieren von den wertvollen Informationen, Angeboten und Synergien der Initiative  
– statt Ressourcen zu vergeuden, Sinn, Freude und Kraft aus dem Miteinander-fürs-Projekt zu gewinnen, als wichtigen Teil meiner Lebensqualität

Psychologischer Ansatz:  
Freier Wille und bewusste Entscheidung zur Initiative = bewusster Verzicht auf Egoismus ...

→ besondere Vorbildwirkung

„Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“

Mahatma Ghandi

4

## MOTIVATION & NUTZEN (MISSION)

Wir haben ...

**„Wirtschaftlicher Vorteil und förderliches Miteinander für alle Projektbeteiligten (WIN/WIN) unter Berücksichtigung des Wohls der Allgemeinheit und der Umwelt.“**

Zu schaffende Grundlage:  
**Initiieren von Erkenntnisprozessen**  
→ **Bewusst-Seins-Schaffung**  
durch Aufzeigen der Vorteile von:

**Partnerschaftlichkeit**  
**Positivspirale** versus Negativspirale  
**Allianzprinzip\*** statt „Vertragsmodell“  
Ausgewogenheit von Eigen- und Projektinteressen / Gleichrichtung der Interessen  
für eine  
→ **Mehr.Wert.Schöpfung auf allen Ebenen**  
zugunsten  
**Mensch – Projekt – Umwelt**

Veränderung des vorherrschenden Trends hin zu  
**Begeisterte Menschen schaffen exzellente Bauwerke.**  
**Mit Freude am miteinander Bau-werken.**  
→ **Sinn und Freude** am Tun / Arbeitsleben bringt Befriedigung (= Anreiz für Produktivität)  
Stolz auf Geleistetes und gemeinsamen Erfolg, Anerkennung, ...

Ökonomischer und sozialer Nutzen:  
– Verlusteinsparungen → höhere Erträge durch Reduktion von Fehlern und zeitlichen Mehraufwendungen (Stichwort Baumängel, Irrtümer- / Fehlerkompensation, ...)  
– Reduzieren von Ärger, Frustrationen und Aggressionen im Arbeitsalltag  
– höhere Zufriedenheit und Wohlbefinden steigert Produktivität („alles geht leichter und schneller von der Hand“)

Psychologischer Ansatz:  
Emotionen beeinflussen Produktivität und Fehleranfälligkeit; würdevoller Umgang begünstigt Vertrauensbasis, diese erzeugt Gefühl der Sicherheit und Verbundenheit, fördert das Miteinander-am-gleichen-Strang-ziehen mit Fokus auf dem Projektgesamten, ...

→ Steigerung von Effizienz und Effektivität

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, beginne nicht damit Holz zusammenzutragen, die Bretter zu schneiden und die Arbeit auszuteilen, sondern erwecke in den Menschen die Sehnsucht nach dem großen und offenen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

5

## METHODEN & MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG (STRATEGIE)

Wir werden ... / Wir bieten...

**gemeinsame Wertebasis**  
→ **definierte Regeln und Werte leben**  
**Wissenstransfer von wissenschaftlichen und aus der Praxis belegbaren Erkenntnissen**

Zu schaffende Grundlage:  
→ **Aufbau von „informativen Netzwerken“ für interdisziplinären Wissensaustausch** zwischen Fachhochschulen, Universitäten, wissenschaftlichen Institutionen und Organisationen, sowie mit Initiativen mit verwandten/relevanten Themen, Anliegen und Zielen und Akteuren der Wirtschaft, sowie Fachleuten und Profis der Baubranche durch  
→ **Zusammenführen vorhandenen Wissens** aus verschiedensten Quellen an einer zentralen Stelle = Plattform = **Kompetenzdrehseibe**  
→ **die Initiative als kompetentester Ansprechpartner** in allen Belangen der „Bau-Kultur“

Hauptaufgabe der Initiative :  
**Weiterentwicklung, Aus- & Weiterbildung in der Baubranche durch Wissenserwerb und -vermittlung** in Form von / mittels:  
– Schulungen, Vorträgen, ... Akademie  
– Online-Publikationen (Wissensdatenbank)  
– Zugang zu Forschungsergebnissen (Studien)

Weitere geplante Angebote unserer Initiative:  
**Gründung eines Kompetenzzentrums**  
– Aufbau eines Archivs vielfältiger, alltagsnützlicher Tools zB. Muster-Verträge, Leitfäden für diverse Prozessabläufe, zur Mitarbeitermotivation, ...  
– Einführung eines Gütesiegels (Controlling)  
– Beratung und Mediation von Mitgliedern bei Konflikten

Unsere **Agenda** umfasst vielfältigste ToDos, Ideen und Themen-Spektren: angefangen vom Leitfaden für zB. den „richtigen Umgang mit (produktiven) Menschen“ (von Lehrherr zu Lehrling, bis Bauherr zu Projektleiter, ...) bis hin zur Entwicklung von positiv kooperierenden **Anreizsystemen für Unternehmen** (Belohnungssysteme)

Begleitende Maßnahmen / "Vereins" arbeit:  
– Lobbying, Öffentlichkeitsarbeit für den Imagewandel ...  
– Erstellen von Informationsmaterialien und Tools  
– Website mit Datenbank (Toolsarchiv, Publikationen, ...)

→ **Kommunikation – Kooperation – (Wissen) Teilen**

„Es ist nicht genug zu wissen - man muss auch anwenden!  
Es ist nicht genug zu wollen - man muss auch tun!“

Johann Wolfgang von Goethe

## KONTAKT

### Initiative Kulturwandel Bau

AnsprechpartnerIn:  
Renate Scheidenberger

Tel. +43-1- 479 19 00

E-Mail: office@baukultur.co.at

#### Wer sind wir?

1.1 ORGANISATIONSNAMEN (Arbeitstitel)  
**Initiative Kulturwandel Bau**

1.2 SUBTITEL  
Plattform für Partnerschaftlichkeit  
und Fairness am Bau

1.3 FORMALES  
Rechtsform: noch offen  
Geschäftssitz: noch offen

1.4 ERSTE SCHRITTE  
Formulierung des „Vereins“ zwecks  
und der Ziele  
Organisation/Organe (Agierende  
Personen, Aufgabenverteilung)  
Formulierung der Statuten /  
Definieren der gemeinsamen Werte

\* Das Allianzprinzip  
zielt auf die Ausgewogenheit von Eigen- und Projektinteressen,  
fordert die Fokussierung auf die Projektinteressen  
d.h. auf die akkordierten Ziele des Projektes.  
A. bedeutet auch Risikosharing aller beteiligten Projektpartner  
anstelle der üblichen Risikozuordnung.



*Wir freuen uns über Beiträge  
und Anregungen, und heissen  
jede/n herzlich willkommen,  
die/der sich zum Thema  
Partnerschaftlichkeit  
& Fairness am Bau  
einbringen möchte!*

*Unsere InitiatorInnen  
und Kerngruppen-„mitglieder“ sind ...*



*entwicklung(er)leben*

#### Dipl.-Ing. Stefan Faatz

*Prozessgestaltung & Organisationsentwicklung  
Training - Mediation - Coaching*

Stefan Faatz beschäftigt sich mit der Gestaltung von ge-  
lingenden Kommunikationsprozessen, die es ermöglichen in  
vertrauensvollem Rahmen Entwicklung zu erleben.  
Als Prozessgestalter, Trainer, Coach und Mediator arbeitet  
er mit Einzelpersonen, Teams und Organisationen.

Er verknüpft seine technischen und analytischen Erfahrungen  
als ausgebildeter Bauingenieur, Forscher und Lektor an der  
TU-Wien, mit den prozesshaften Zugängen aus Mediation  
und systemischer Unternehmensentwicklung.

stefan.faatz@gmail.com

www.stefanfaat.at



*Geschäftsführer DELTA GmbH  
die gebäudedenker. neue werte schaffen.*

#### Bmstr. Dipl.-Ing. Wolfgang Kradischnig

*„Die treibende Kraft“ Vom Architekturbüro  
zum internationalen Experten für Hochbau*

Als Geschäftsführer bei DELTA verfügt Wolfgang Kradischnig  
über langjährige Erfahrung in der Leitung von Neu- und  
Umbauprojekten. Er absolvierte das Studium Bauingenieur-  
wesen/Wirtschaft an der TU Graz und ist u.a. ausgebildeter  
Coach und Mediator. Mit 160 Mitarbeitern zählt die inter-  
national tätige DELTA Gruppe zu den führenden Dienst-  
leistern im Hochbau in den Bereichen Gesundheit, Bildung,  
Industrie, Büro, Handel und Wohnbau. Die Tätigkeitsfelder  
umfassen Architektur, Generalplanung, Baumanagement,  
Recht und Konfliktmanagement sowie EDV & IT, die mit  
einer *green line* und *red line* angeboten werden.  
DELTA verfolgt bereits seit einigen Jahren die Vision von  
Partnerschaftlichkeit und Fairness im Bauen sowie Nach-  
haltigkeit und Lebenszyklusorientierung.

kradischnig@delta.at

www.delta.at



*Selbständiger Ziviltechniker, Tunnelbau-  
experte, Bauvertragsberater, Schlichter,  
Kooperationsberater*

#### Dipl.-Ing. Dr. mont Walter Purrer

*„Der Kulturwandel ermöglicht die Nutzung des hohen  
Potentials der österreichischen Bauwirtschaft“*

1974 - 1980 Studium des Bauingenieurwesens, TU-Graz  
1980 - 1982 Universitätsassistent Montanuniversität Leoben  
1983 Promotion zum Doktor der Montanwissenschaften  
1984 - 1988 Bauleiter im Tunnelbau (BRD, Griechenland)  
1988 - 2002 Abteilungsleiter für Bauleitung bei ILF Beratende  
Ingenieure Innsbruck: Zahlreiche Projekte im In- und Ausland  
2002 Ziviltechniker für Bauingenieurwesen, akkredi-  
tierter Schiedsrichter und Schlichter des ON-Bauschiedsgerichtes  
1998 - 2010 Member of Dispute Adjudication Board bei den  
Bau-projekten des CERN  
2008 - 2014 Universitätsprofessor für Baubetrieb und Bau-  
wirtschaft Leopold-Franzens Universität Innsbruck  
1984 Leopold-Müller-Preis der Österr. Gesellschaft für Geo-  
mechanik ÖGG, 1986 Manuel-Rocha-Preis der International  
Society for Rock Mechanics ISRM

w.purrer@me.com



*4dimensions GmbH  
Beratungs- & Forschungsinstitut*

#### Mag. Simone Rack

*Sinnstifterin und Expertin  
für Unternehmenskulturentwicklung*

Nach rund zehn Jahren in der freien Wirtschaft studierte  
sie Soziologie an der Universität Salzburg und der Fudan  
Universität in Shanghai. Schwerpunkte setzte sie in den  
Bereichen Raumtheorie sowie systemische und integrale  
Organisations- und Strukturentwicklung.

Dem Coaching und der Begleitung in der persönlichen und  
organisationalen Leitbil- und Kulturentwicklung sowie der  
Erforschung der Entstehung und des Wachstums sozialer  
Systeme widmet sie einen Großteil ihrer Zeit. Interdiszipli-  
narität steht für sie in ihrer Beratungs- und Coachingtätig-  
keit sowie in der Forschung im Vordergrund.

simone.rack@4dimensions.at

www.4dimensions.at



*Geschäftsführende Gesellschafterin  
BAUKULTUR-Management am Bau*

#### Bmstr. Ing. Renate Scheidenberger MSc

*„Praktikerin / RealisiererIn“*

Nach der Matura an der HTL-Krems, Kolleg für Bautechnik,  
Restaurierung und Ortsbildpflege und ihrer Baumeister-  
prüfung 1997, arbeitete sie an verschiedenen Projekten  
und in Architekturbüros (u.a. Prof. Wehdorn, Prof. Hueber,  
Prof. Müller; Büro Buchegger & Schmutzenhofer,  
Büro Brusatti, ...) ehe sie 2002 mit der BAUKULTUR-  
Management am Bau ihr eigenes Unternehmen gründete.  
Zahlreiche Projekte mit Schwerpunkt Generalsanierung  
und Dachgeschossausbau folgten.

2004 Master of Science für Baumanagement und  
Unternehmensführung  
2009 Beginn der Ausbildung zur gerichtlich beeedeten  
Sachverständigen und MSc für internationale  
Immobilienbewertung (IREV)

r.scheidenberger@baukultur.co.at

www.baukultur.co.at



*Zur Zeit Gründung von ‚bau.raum‘*

#### Bmstr. Dipl.-Ing. Leonidas Gerald Schaffner

*Ganzheitlicher Projektbegleiter, Mediator, Coach, Trainer*

Vor seiner Selbständigkeit war er Geschäftsführer der Bauen  
mit Werten Austria GmbH in Wien, 9 Jahre Büroleiter bei  
Keller Grundbau in Südtirol/ Trentino, sowie 5 Jahre Bauleiter,  
Kalkulant und Nachtragsmanager im Tunnelbau bei Bilfinger  
Berger München für verschiedene Projekte im In- und Ausland.  
Vor dem Bauingenieurstudium war er Hochbautechniker bei  
Mayreder Kraus & Co in Innsbruck.

Er begleitet Projekte auf Basis seiner 18-jährigen Baupraxis  
in ein neues Miteinander.  
1990 - 1996 Studium Bauingenieurwesen, Universität Innsbruck  
1999 - 2000 Universitätsassistent in Innsbruck  
2008 - 2010 Ausbildung zum Mediator u. professional coach  
2012 Baumeister  
2009 - 2014 persönlichkeitsentwickelnde, energetische  
Ausbildungen

lg.schaffner@bau-raum.at

www.bau-raum.at



*Eigentümer eines Architekturbüros  
mit Schwerpunkt auf Bedarfsplanung,  
Projektentwicklung und Projektsteuerung*

#### Architekt Dipl.-Ing. Wolfgang Wildauer

Nach über 20 Jahren mit der Planung von Großprojekten als  
Prozessverantwortlicher Planer hat sich Wolfgang Wildauer  
2014 mit einem eigenen Architekturbüro selbstständig  
gemacht. Aus der Erfahrung und intensiven Beschäftigung  
zu Themen wie integraler Planung, Qualitätssicherung und  
Standardisierung liegt der Schwerpunkt der Arbeit beim  
Projektstart, Projektentwicklung/ Feasibility Studies und  
Bauherrnbegleitung.

Gerade am Beginn von Projekten wird die Zukunft und das  
Ergebnis von Projekten stark beeinflusst und bestimmen  
den Erfolg/Misserfolg maßgeblich.

Wolfgang Wildauer ist neben seiner Tätigkeit als Architekt  
eingetragener Mediator.

office@wildauer-arch.at

www.wildauer-arch.at



# Initiative Kulturwandel Bau

Plattform für  
Partnerschaftlichkeit  
und Fairness am Bau

Von der Idee zur Praxis  
Oktober 2014