

Ein tiefgreifender Strukturwandel beginnt das Bauwesen zu erfassen. Die Krise der Bauwirtschaft, die sowohl brancheneigene als auch branchenfremde Gründe hat, sollte als Chance begriffen werden, sich verbandsübergreifend mit den zentralen Zukunftsaufgaben und Fragen des Bauwesens auseinanderzusetzen und in einen Dialog mit Interessierten zu treten – es müssten eigentlich sehr viele sein, denn das Bauwesen „berührt“ letztlich alle. Der Beitrag ist eine Aufforderung zur Mitarbeit an der Zukunftsgestaltung der Branche.

EINE ZUKUNFTSWERKSTATT FÜR DAS BAUWESEN

INITIATIVEN ZUR ENTWICKLUNG UND GESTALTUNG DIESER BRANCHE



OTTO GREINER

*Dipl.-Ing. Dr.; Studium an der Technischen Hochschule Graz; 1971–1977
Universitätsassistent am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft; Baumeister und Zivilingenieur für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen;
Tätigkeitsschwerpunkt: Projektmanagement für die Realisierung von Wohn-, Verwaltungs-, Kraftwerksbauten und Organisationsprojekte sowie Strategieentwicklungen.
Universitätslektor für Projektmanagement an der TU Graz; Qualitätsbeauftragter der Verbundplan GmbH; Präsident der Österreichischen Gesellschaft für Baukybernetik.*

Mit der Bauwirtschaft hat unmittelbar oder mittelbar jeder zu tun. Entweder man ist in der Branche selbst tätig oder „nur“ Konsument und somit Kunde von Produkten oder Dienstleistungen der Branche.

Das Bauwesen ist in seiner gestalterischen und versorgenden Funktion in unserer (zivilisierten) Welt – man kann sagen allgegenwärtig. Wir wohnen in Gebäuden und Räumen, deren Annehmlichkeiten erst durch eine funktionierende Versorgungsinfrastruktur voll zum Tragen kommen. Wir benötigen zur Überwindung der Distanz zwischen unserer Wohn- und Arbeitsstätte komplexe Verkehrsinfrastrukturbauten. Und es sind Bauwerke, die uns vor den Auswirkungen der nicht immer freundlichen Natur schützen bzw. deren nutzbringenden Kräfte für uns voll erschließen.

Es gibt fast niemanden, der nicht täglich wiederholt von den **Ergebnissen** des Bauens „berührt“ wird. Deshalb sind die Probleme und die Zustände dieser Branche sowie auch ihre Weiterentwicklung für jeden von Bedeutung!

DIE SITUATION DER BAUWIRTSCHAFT

Die Bauwirtschaft nimmt in der Volkswirtschaft nicht nur aus den vorangeführten Gründen eine besondere Stellung ein, sondern weist viele Unterschiede zu anderen Branchen auf.

Sie hat auch eine Schlüsselfunktion, denn Bauen heißt: in die Zukunft der Gesellschaft zu investieren. Dies ist einer der wesentlichen Unterschiede zur Konsumgüterindustrie.

Weiters kommen Investitionen auf dem Bausektor immer auch anderen Branchen zugute. Dieser Multiplikatoreffekt bewirkt durch die nachgelagerte Nachfrage von Baumaßnahmen, daß ein direkter Arbeitsplatz in der Bauwirtschaft etwa drei Arbeitsplätze in anderen Branchen schafft. Neben dieser Schlüsselfunktion hat die Bauwirtschaft auch Besonderheiten, die sie von der stationären Industrie unterscheiden. Diese sind: Einzelfertigung – jedes Produkt ist nahezu ein Prototyp, die Produktion vor Ort, die hohe Nutzungsdauer der Produkte, die weitgehende Trennung von Planung, Finanzierung und Ausführung, die starke Zersplitterung der Ausführung in Gewerke, eine eigenständige Baugesetzgebung – meist eine überaus dominierende Stellung des Kunden – eine fehlende Markttransparenz, die noch seitens des Gesetzgebers mit allen Mitteln verhindert wird, und sie ist ein Bereitstellungsgewerbe, d. h. sie kann nicht auf Vorrat arbeiten wie andere – sie kann nur bauen, wenn jemand dazu einen Auftrag erteilt.

Die vorangeführten Besonderheiten sind aber auch gleichzeitig die Ursachen der Probleme unserer Branche.

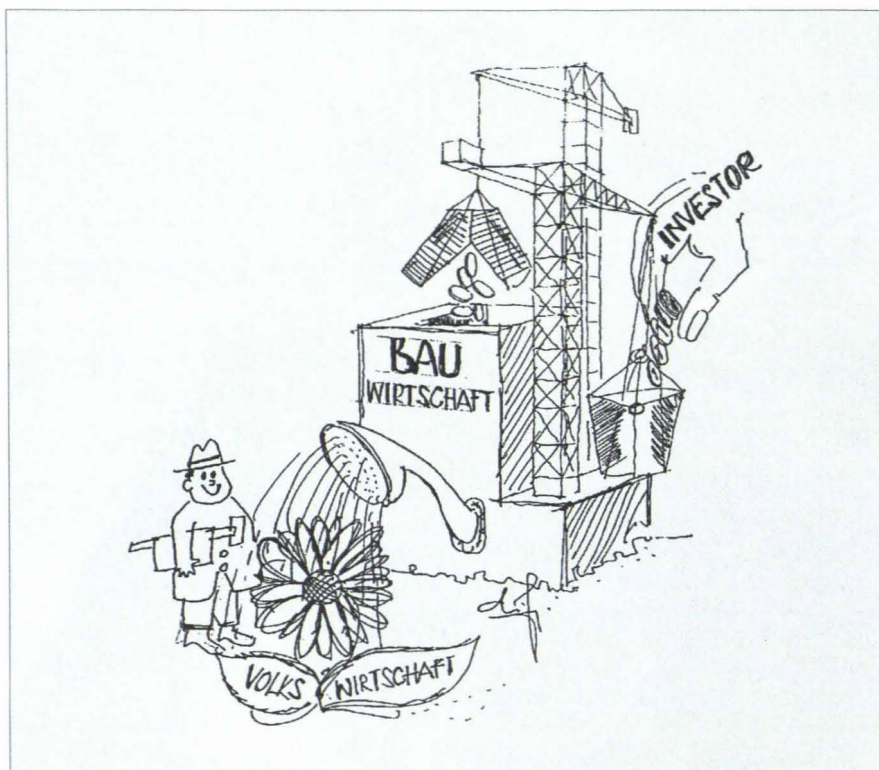


Die Antriebssysteme der AV
sind Ergebnis der Synthese
von Vision und Know-how.
AVL, das größte private und
unabhängige Unternehmen
für die Entwicklung von
Antriebssystemen und Meß
technik, ist ein kompetente
Partner der Fahrzeugher-
steller in aller Welt.
Mit dem Ziel vor Augen,
stets das Beste zu geben.

AVL LIST GMBH
HANS-LIST-PLATZ 1
A-8020 GRAZ, AUSTRIA
TEL. +43 316 787-0
[HTTP://WWW.AVL.COM](http://www.avl.com)

WIE VISIONEN REALITÄT WERDEN.

AVL



In der nachkriegsbedingten Versorgungs- und Verteilungswirtschaft hatte die Bauwirtschaft die Funktion eines Bereitstellungsgebietes.

VOM VERKÄUFER- ZUM KÄUFERMARKT

Als sich zu Ende der 60er Jahre in vielen anderen Branchen der Wandel vom Anbietermarkt zum Käufermarkt durchsetzte, spürte die Bauwirtschaft nichts davon. Während Industrie, Handel und freie Berufe und einige Bereiche der Dienstleistungswirtschaft sich vom staatlich gelenkten Versorgungs- und Verteilungsdenken auf die veränderten Ansprüche der inzwischen mündig gewordenen Kunden umstellen mußten, wurden die Bauwirtschaft noch bis in die 80er Jahre hinein und die meisten Baubetriebe noch bis heute von der Bereitstellungsgewerbe-Ideologie beherrscht. Beherrscht von der Vorstellung, in der Bauwirtschaft könne man nichts anderes tun als abzuwarten, bis öffentliche oder private Bauherren die bereitgestellten Kapazitäten anfordern, um sich dann in einem mörderischen Preiswettbewerb gegen alle Konkurren-

ten durchzusetzen und so von einem Auftrag zum nächsten zu überleben.

Die Folge war und ist ein extremer Verdrängungswettbewerb.

Das Ergebnis dieser Situation ist ebenfalls bekannt: Dezimierung der Kapitalbasis auf ein Minimum, das weder zum Leben noch zum Sterben reicht und viele Bauinsolvenzen jährlich zur Folge hat.

Diese Veränderungen, der tiefgreifende Wandel zum Käufermarkt brachte eine grundlegende Wandlung des Umfeldes mit sich; dies überraschte den Großteil der Branche – sie war darauf nicht vorbereitet!

GEMEINSAME AUFGABE

Gleichzeitig führte die Zersplitterung unserer Branche in viele Verbände und Interessengemeinschaften dazu, daß die Entwicklung der Rahmenbedingungen des Bauens auf großen Gebieten an ihnen vorbeigegangen ist. Das wird von den Verbänden auch immer wieder beklagt. Man hat den Eindruck, es fehlt das Bewußtsein für die gemeinsame Aufgabe. Und die **Aufgabe aller Beteiligten** kann doch nur heißen, **optimal zu bauen**. Die Bau-

wirtschaft muß nicht nur technisch perfekt bauen, sondern auch funktional, preiswert und termingerecht. Was heute gebaut wird, muß auch in Jahrzehnten noch vorzeigbar sein. Es sollte den Wertvorstellungen unserer Zeit und den Menschen entsprechen, für die gebaut wird. Deshalb hat es keinen Sinn, ein Konzept oder Ideen für das „Baugewerbe“ oder für die „Betonindustrie“ zu entwickeln, sondern es geht um die **Perspektiven für das Bauwesen**.

Die Antworten, die wir suchen, dürfen nicht nur einzelne Sparten betreffen, sondern müssen für uns alle gelten.

Unsere Branche muß die Krise als „produktiven Zustand“ erkennen.

Wir müssen diesen Strukturkonservatismus überwinden und den Wertewandel nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in unserer Branche erkennen.

INNOVATION: DER STÄRKSTE MOTOR FÜR DIE WIRTSCHAFT

Viele Firmen führen die schlechte Baukonjunktur auf die Sättigung der Baubedürfnisse zurück. Und dies ist schlichtweg falsch! Die Baubedürfnisse sind nicht gesättigt, nur die Innovationen sind zu langsam und zu wenig attraktiv. Statt auf abgegrastem Weiden immer härter gegeneinander zu konkurrieren, können durch Innovationen immer wieder neue Weiden erschlossen werden. Oft reicht es schon, etwas besser und für den Kunden attraktiver zu bauen. Beispiele hierfür gibt es genug. Das Bessere ist des Guten Feind!

Der stärkste Motor einer dynamischen Wirtschaft ist Innovation. Neue (nicht nur technische) Entwicklungen und Verfahren führen zu Problemlösungen, aus denen Wettbewerbsvorteile erwachsen (können). Wer diese Vorteile zu nutzen versteht, ist wirtschaftlich erfolgreich, solange bis seine Konkurrenten nachziehen. Dieser Prozeß vollzieht sich weltweit seit Jahrtausenden (Beispiel: Elektronik, Automobilindustrie etc.).

ORGANISATIONSVERBESSERUNGEN RASCH UMSETZEN

Alle schöpferischen Fähigkeiten des Menschen müssen in den Produktionsprozeß eingebunden werden. Die Steigerung der Arbeitsleistung wird dabei u. a. nicht durch höheren Kraftaufwand, sondern durch Erleichterung mit Hilfe einer Verbesserung der Zuordnung von Produktionsmitteln und Arbeitskraft erreicht.

Auf dem Gebiet der Organisationsverbesserung haben der Großteil unserer Firmen und die Baubranche im besonderen einen sehr großen Nachholbedarf. Unser technischer Fortschritt hat unseren organisatorischen (mentalen) Fortschritt weit hinter sich gelassen. Da gibt es simultane Telefonkonferenzen zwischen den Kontinenten und doch sind die meisten Firmen noch genauso organisiert wie im 17. Jahrhundert. Mit einer lähmenden, von oben nach unten abgestuften Hierarchie!

Untaugliche Führungsformen und -vorstellungen, bürokratische Strukturen, Reibungsverluste im zwischenmenschlichen Bereich und unzureichende Informations- und Kommunikationsflüsse verhindern die volle Erschließung der Engagement- und Kreativitätsressourcen der Mitarbeiter.

In diesem Zusammenhang wird es interessant zu beobachten sein, ob die Modetrends unter den Stichworten „Lean-Management“, „Re-engineering“ und „Qualitätssicherung“ wirklich zum Umdenken in vielen Unternehmen führen oder ob sie dort nur als Vorwand zur weiteren Anwendung des eingelernten ausschließlichen „Kosten- und Gewinn Denkens“ benützt werden. Wobei Mitarbeiter im Grunde genommen nur als lästige Kostenfaktoren angesehen werden, die man bei günstiger Gelegenheit „wegrationalisieren“ kann.

Gerade bei Schlankheitskuren im Sinne des „Lean-Managements“ kommt es ja darauf an, Kommandowirtschaft und Hierarchien abzubauen, Verantwortung und Entscheidungsprozesse auf die Ebene

der Ausführenden zu verlagern. Und nur damit gelingt es, die notwendigen Produktivitätssteigerungen durch Einbindung aller kreativen Potentiale unserer Mitarbeiter zu erreichen!

VERBANDSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT FÜR EINE GEMEINSAME BAUZUKUNFT

Um die v. a. beispielhaft skizzierten Denkansätze, die nur einen Aspekt von vielen Möglichkeiten darstellen können weiter auszuführen, wäre es sinnvoll, mit allen Aktiven, denen der Wandel im Bauwesen am Herzen liegt, aus allen Sparten verbandsübergreifend gemeinsame Lösungen zu erarbeiten, die der einzelne oder ein einzelner Verband nicht findet bzw. nicht finden kann.

Die Österreichische Gesellschaft für Baukybernetik stellt sich zusammen mit ihrer deutschen Schwesterorganisation als gemeinsame Diskussionsplattform zur Verfügung. Diese zwei Organisationen wollen nur Kristallisationskern sein und die Diskussion und Innovation für das Bauwesen in Gang bringen. Die ersten Schritte hierfür wurden schon gesetzt.

Diese Zusammenarbeit sollte gegenseitig fördernd durch Erfahrung- und Gedankenaustausch sowie von Kooperationsbereitschaft und Toleranz getragen sein.

IN WELCHE ZUKUNFT SOLL DAS BAUWESEN GEHEN?

In Arbeitskreisen der Österreichischen Gesellschaft für Baukybernetik sind Zukunftsthemen der Baubranche diskutiert worden, und es kristallisierten sich fünf Themenschwerpunkte heraus.

Diese **themenkreisbezogenen Fragen** leite ich nun an Sie weiter:

1. Spannungsfeld Ökologie/Ökonomie:

Die Volkswirtschaften werden in der Zukunft durch „nachhaltiges Wirtschaften“ geprägt sein.

- Was glauben Sie, kann das Bauwesen zum *nachhaltigen Wirtschaften* beitragen?

2. Kommunikation/Vernetzung:

- Welche Organisations- und Kommunikationsformen halten Sie für zielführend, damit das Bauwesen seine zukünftigen Aufgaben für die Gesellschaft besser erfüllen kann?
- Welche Rahmenbedingungen halten Sie dafür notwendig?

3. Individuelle Lebensqualität und Gemeinwohl:

- Welche Umstände glauben Sie, sind für das zukünftige Bauen notwendig, damit es den individuellen, wie den gesellschaftlichen Bedürfnissen gleichermaßen gerecht werden kann?
- Welche Rahmenbedingungen halten Sie dafür notwendig?

4. Das Bauen der Zukunft:

Das Bauen für die Zukunft soll zu einem Mit-Bauen und Mit-Gestalten der Zukunft werden.

- Welche Visionen haben Sie für das zukünftige Bauen?

Das Bauwesen muß sich (auch) verändern; es sollte im Interesse der Gesellschaft gestalten und dabei verstärkt die Rahmenbedingungen des Umfeldes berücksichtigen.

Die neuen Verbände und Interessensgesellschaften haben bereits ihr Interesse zu einem gemeinsamen Dialog bekundet; machen auch Sie mit – je größer der Teilnehmerkreis, desto vielfältiger die Ideen und weiterführender die Perspektiven! Es kann jederzeit in den Dialog eingestiegen werden – auch nur zu einem Thema.

Vielen Dank im voraus für Ihren Beitrag und vor allem dafür, daß Sie die Zukunft des Bauwesens nicht „kalt“ läßt!

DIALOGADRESSE:

„Zukunftswerkstatt Bauwesen“
Österreichische Gesellschaft für Baukybernetik
Mertensstraße 7
A-5020 Salzburg
e-mail: office@bit.at