Miteinander oder gegeneinander

Besser für alle Beteiligten soll es sein, Bauprozesse kooperativ abzuwickeln, mit den Folgen von mehr Effizienz und weniger Streit. Auf einem Kongress der IG Lebenszyklus Hochbau waren aber auch Skeptiker am Wort.

Peter Matzanetz

Foto: iStockphoto

Um „kontraproduktives" Verhalten am Bau zu vermeiden, erarbeitete die IG Lebenszyklus Hochbau einen sogenannten „Code of Culture", der Fairness einfordert und das Über-den-Tisch-Ziehen eliminiert.

Konfrontation oder Kooperation lauten zwei mögliche Wege, die Akteure gemeinsamer Bauprojekte einschlagen können. Der Fokus auf den eigenen Vorteil bringt die Partner nicht selten auf Konfrontationskurs und Bauprojekte in der Folge zum Scheitern. Jene widrigen Umstände ortet der geschäftsführende Gesellschafter der M.O.O.Con GmbH, Karl Friedl, in seiner Funktion als Sprecher der IG Lebenszyklus Hochbau bei Bauprozessen: „Üblich sind eher Nebeneinander, Gegeneinander und Durcheinander."

„Baumaschinendenken"

Darum forderten er und seine Kollegen aus dem Vorstand der IG alle Beteiligten, darunter auch die Bauherrenschaft, beim jüngsten 5. Kongress der IG Lebenszyklus Hochbau zu kooperativen Verhaltensweisen auf. „Ein Bauprojekt kann man auch als Unternehmen auf Zeit betrachten", argumentiert Friedl und betont die Kapitalintensität von Projekten, die sogar das Kerngeschäft eines Bauherrn in den Schatten stellen können.

Warum dies nicht sowieso selbstverständlich sei, dazu äußerte sich IG-Vorstandsmitglied Wolfgang Kradischnig so: „Die Projektkultur ist dem Baumaschinendenken unterworfen, und wenn was nicht klappt, wird eine Ursache identifiziert und ein Schuldiger gesucht." Jede Partei wolle auf jeden Fall recht behalten, und wer am längeren Hebel sitze, der übe dann die entscheidende Macht aus. Komplexe Krisensituationen könne man so aber nicht lösen, weil sich die Situationen dann eher aufschaukelten. Misstrauen sei die Folge.

Sich vertragliche Schlupflöcher von Anfang an offenzuhalten, um nach Fertigstellung nachzuverhandeln, sei aber auch kein Beispiel für kooperatives Denken. „Ein beinharter Vertrag ist genauso möglich wie ein partnerschaftlich aufgesetzter und hängt vom Mandanten ab", sagt dazu Rechtsanwalt Stephan Heid von Heid Schiefer Rechtsanwälte. Die Gefahr, Gegenreaktionen zu provozieren, wäre im ersten Fall größer, und Claim-Management sei zwar eine einträgliche Sache für Juristen, die Reibungsenergie würde einem Bauprojekt aber dann an anderer Stelle fehlen.

„Code of Culture"

Michael Ullrich, Leiter der Konzernimmobilien der Post AG, hat die Vorteile einer partnerschaftlichen Herangehensweise für sein Unternehmen erkannt: „Partner am Bau suchen nach Vertrauen und wollen nicht, dass man am ersten Tag reklamiert, wo was juristisch übersehen wurde."

Um derartiges „kontraproduktives" Verhalten zu vermeiden, erarbeitete die IG Lebenszyklus Hochbau auch einen sogenannten „Code of Culture", der Fairness einfordert und das Über-den-Tisch-Ziehen eliminiert. Bauteams wechseln von Projekt zu Projekt, und Workshops zu Beginn seien von Vorteil, um eine gemeinsame Arbeitsfähigkeit von Anfang an sicherzustellen.

Jeanny Gucher vom Beratungsunternehmen 4dimensions GmbH warnt davor, diese Umstände als Soft Facts abzutun: „Unter negativen Einflüssen wird eine Aufgabe, die eine qualifizierte Denkleistung erfordert, nicht produktiv bewältigt."

Dass kooperatives Verhalten im Team für den gemeinsamen Erfolg entscheidend sei, unterstreicht auch ein prominenter Berater, der es wissen muss. Der Olympiasieger und ehemalige Leiter der nordischen Skisportler Anton Innauer weiß über Rivalitäten in Teams zu berichten: „Unkooperatives Verhalten wird so lange betrieben, bis das gemeinsame Ganze in Gefahr gerät."

An jenem Punkt ist man in der Bauwirtschaft, so scheint es, angelangt. „Die Effizienz von Bauleistungen ist langfristig unverändert geblieben und damit im Vergleich mit der Produktion von Autos zum Beispiel stark zurückgefallen", betont der Vorstandsvorsitzende der ATP Architekten Ingenieure, Christoph M. Achammer. Der Geschäftsführer der Elin quadrat GmbH, Arno Hemala, beklagt die Folgen: „Die Gewinnmargen sind viel zu gering".

Peter Ulm zog mit dem Projektbetreiber 6B47, der Bauherr und Investor ist, als Geschäftsführer die Konsequenzen: „Wir sind zu dem harten Weg zurückgekehrt und vertreten einfach nur unsere Eigeninteressen." Eine Trendumkehr zu mehr Bedeutung von qualitativen Aspekten und hin zu mehr Bauprozesskultur wird allerdings vom aktuell noch in Ausarbeitung befindlichen neuen Vergabegesetz allseits erwartet.

INFO

Lebenszyklus-Award 2016

Die vor drei Jahren gegründete IG-Lebenszyklus Hochbau will laut Eigendefinition Bauherren dabei unterstützten, die Organisations-, Kultur- und Prozessqualität bereichsübergreifend und über alle Phasen des Gebäudezyklus hinweg zu optimieren. Beim 6. Kongress der IG im Herbst 2016 werden Leuchtturmprojekte ausgezeichnet, die den angesprochenen Kriterien bei Planung, Errichtung, Finanzierung und Bewirtschaftung von Gebäuden entsprechen. Dabei werden allerdings nicht die gebauten Ergebnisse herangezogen, sondern der Weg dahin, also die Prozesskultur. Sowohl Neubauten als auch Revitalisierungen sind zulässig und private oder öffentliche Bauherrenschaft. Der laufende Betrieb von mindestens einem Jahr wird vorausgesetzt.

Die Einreichfrist läuft noch bis Ende April 2016, im September 2016 sollen die nominierten Projekte vorgestellt werden. Die erstmalige Verleihung des „Lebenszyklus-Awards" ist dann in einem Jahr, nämlich im November 2016, geplant. (red)