

# Ein Schritt zurück und zwei vorwärts

Vor gut einem Jahr wurde die Schweizer Wirtschaft in den ersten Lockdown gezwungen. Die Baubranche konnte, bis auf wenige Ausnahmen, unter klaren Bedingungen weiterarbeiten. Der «Coronaschock» hat nicht nur negative Auswirkungen, sondern bietet auch Chancen für das Management der Baubranche.

Von Raphael Ammon und Pascal Schärer\*

Bild: zing



Auftragsverlagerung weg vom industriell-gewerblichen Bau im Jahr 2021 erwartet

**D**ieser Artikel könnte wie viele andere mit «Wer hat dies vor etwas mehr als einem Jahr erwartet?» beginnen. Doch die Frage ist, was wollen wir mitnehmen? Man kann die Massnahmen des Bundes befürworten oder kritisch ansehen. Aber eines steht fest, in einer Krise ist es notwendig, umzudenken und nicht stehen zu bleiben. Das haben bereits ver-

gangene Krisen wie die Immobilien- und Finanzkrise gezeigt. Es stehen viele Arbeitsplätze auf dem Spiel.

Die Baubranche hatte verschiedene Herausforderungen und war gezwungen, Veränderungen anzugehen. Dies betrifft vor allem die Führung von Mitarbeitern im Homeoffice, den nächsten Schritt im Digitalisierungsprozess mit neuen Tools zur

Unterstützung im Geschäftsalltag, aber auch die anspruchsvolle Umsetzung der Hygienemassnahmen auf den Baustellen. Die positiven Effekte werden einen nachhaltigen Einfluss auf die gesamte Branche haben.

## Vom Boss zum Leader

Büro- und Baustellenmitarbeiter waren durch die Massnahmen gegen die Verbrei-

tung des Coronavirus betroffen. Im Büro hatte das Homeoffice eine grössere Auswirkung auf die Führungsarbeit als man im ersten Moment denkt. Die klassischen Führungsgrundsätze verändern sich. Die Mitarbeiter sind nicht mehr greifbar wie bis anhin. Die physische Distanz und digitale Nähe verändern das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger. Einziger Weg, ans Ziel zu kommen, ist eine offene Kommunikation und eine solide Vertrauensbasis. Die Führungsebene ist gezwungen umzudenken und sich zu verändern.

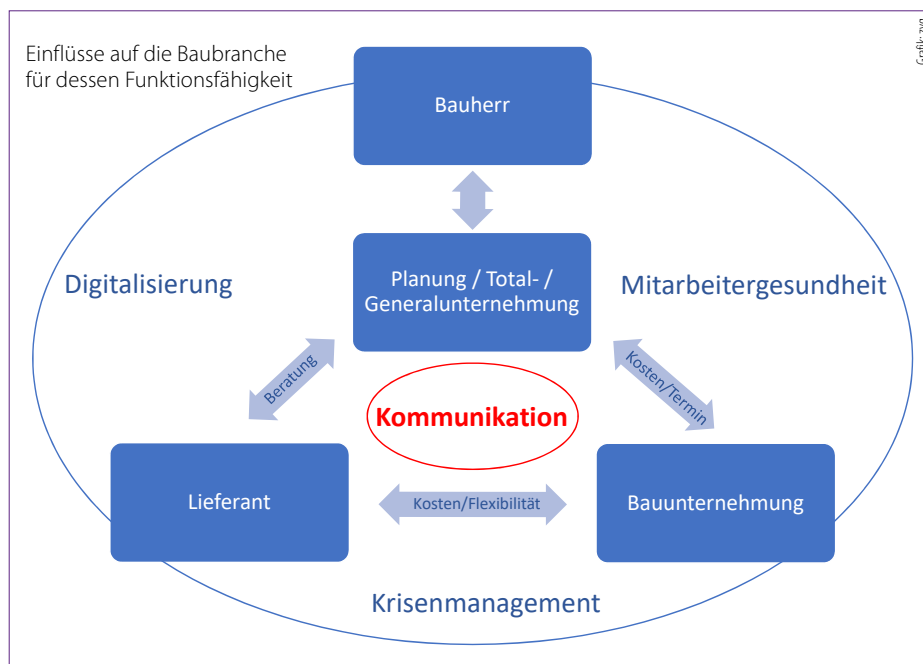
Ein zielführender Weg, ist der partizipative Führungsstil, der Betroffene zu Beteiligten macht und sinnstiftend wirkt. Diese Grundsätze finden in der ehemals patriarchalischen Bauwelt immer mehr Anklang. Die miteinbezogenen Mitarbeiter reagieren mit einer besseren Effizienz, grösseren Eigeninitiative und einer höheren Eigenverantwortung. Dieser Prozess wird aber nicht von heute auf morgen abgeschlossen sein.

Ohne das Baustellenpersonal, welches die vorgegebenen Massnahmen des Bundes konsequent umsetzt, wäre es im Bauhauptgewerbe wahrscheinlich zu einem «Crash» gekommen. Bis auf die Ausnahmen der Kantone Genf und Tessin konnte während dem ersten Lockdown weiterhin gearbeitet werden. Die Fallzahlen blieben bis heute sehr niedrig und bis auf einige wenige Projekte mussten keine Baustellen eingestellt werden. Es ist zu hoffen, dass der Fokus auf die Hygiene auf den Baustellen nachhaltig ist, denn dieser Faktor wirkt sich bewiesenermassen direkt auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus, mit oder ohne Corona.

In der Führung wirken sich die neuen Führungsgrundsätze auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Leader, welche sich mit der Veränderung beschäftigen, fördern die Motivation und Inspiration der Mitarbeiter. Eine steigende Eigenverantwortung und Eigeninitiative widerspiegeln sich auch in der Arbeitssicherheit. Daraus resultieren folglich tiefere Ausfallzahlen. Vorgelebt durch das Management kann auch eine Änderung in den unterschiedlichen Unternehmenskulturen der Organisationen stattfinden, was zu einer höheren Performance und Qualität führt.

### Digital Immigrant

Viele, die in der Baubranche tätig sind, haben den grossen Digitalisierungsprozess erst während ihrer Berufstätigkeit erlernt. Zeitweise entstand ein richtiggehender Widerstand gegenüber der schnellen Veränderung. Corona hat den positiven Effekt



gebracht, dass die Baubranche gezwungen war, den nächsten Schritt der Digitalisierung innert kürzester Zeit umzusetzen. Die zahlreichen der Hilfsmittel aus dem IT-Bereich, welche in den letzten Jahren entwickelt worden sind, stehen plötzlich im Mittelpunkt und ermöglichen ein schnelles Reagieren respektive Umsetzen der vom Bund aufgestellten Massnahmen, wie zum Beispiel die vielseitigen digitalen Besprechungsplattformen.

Die gesamte Branche ist gezwungen, sich damit auseinanderzusetzen und neue Wege zu gehen. Die breiten Möglichkeiten lösen zum Teil richtiggehend eine Begeisterung aus und bieten die Chance, strategische Initiativen bezüglich Digitalisierungsprozess voranzutreiben. Die breite Nutzung von BIM (Building Information Modeling) wird in Zukunft dabei ein weiterer Schritt sein. Automatisierungsprozesse im Bereich der Robotik, welche in den Anfängen der Entwicklung stecken, werden folgen.

### Schritt nach vorne

Ganz ohne ein blaues Auge wird die Baubranche wahrscheinlich nicht aus der ganzen Krise kommen, denn grosse Teile der Wirtschaft befinden sich noch in einem Sturm. Es findet eine Auftragsverlagerung statt, welche auch durch den Bund und die Kantone gefördert wird. Weg von grossem industriell-gewerblichen Bau hin zu mehr Infrastrukturbau. Zum Teil wird nach neuen strategischen Geschäftsfeldern gesucht oder man beschränkt sich wieder auf die Kernkompetenzen. Der harte Preis-

kampf auf dem Markt wird aber bestehen bleiben.

Durch die generelle Homeoffice Pflicht, wird ein Schritt in die Zukunft gemacht zu New Work, welches ein mögliches Konzept der Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft im globalen und digitalen Zeitalter sein kann, mit mobilen und daher flexiblen Arbeitsplätzen. Dies ist eine grosse Chance das Bisherige zu überdenken und dem Neuen Platz zu geben.

Seit Anfang 2020 ist das Management gezwungen, in Szenarien zu denken, denn die Planungssicherheit nimmt immer mehr ab. Flexibilität wird immer mehr zu einem Verkaufsargument. Übertrieben gesagt, gestern Planen, heute Auftragsvergabe und morgen vielleicht Baustart. Diese Flexibilität kann auch die heutigen Arbeitsmodelle verändern.

Nach über einem Jahr hat sich aber auch langsam eine «Coronamüdigkeit» entwickelt. Immer mehr Bürger sowie auch die Wirtschaft hinterfragen die einschneidenden und weiterhin andauernden Massnahmen und lassen in der konsequenten Umsetzung nach. Die Umsetzung steht und fällt damit, wie sie das Management den Mitarbeitern vorlebt. Wir alle werden mit einem Gefühl der Einschränkung aus dieser Zeit gehen. Und doch müssen wir das Beste aus der Krise ziehen, denn eines ist sicher, auf Corona wird früher oder später etwas anderes, uns Unbekanntes, folgen. ■

\* Die Autoren schrieben diesen Artikel im Rahmen des Masterstudienganges zum Executive MBA an der Hochschule Luzern.