



Der Bau der Kernentlastungsstrasse in Lachen im Kanton Schwyz war ein Projekt, bei dem die kommunalen und kantonalen Behörden zusammenarbeiteten. Letztes Jahr wurde sie eröffnet.

## Kommunikation auf dem Bau

# «Das Warum ist wichtiger als das Was»

Kommunikation ist wichtig, denn sie ist ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Bauprojekts. Darin waren sich die Referenten am zweiten Infrastrukturtreff an der Hochschule Rapperswil (HSR) einig. Sie sprachen Probleme und mögliche Lösungsansätze an und loteten Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Infrastrukturprojekten aus.

Von Manuela Talenta

**W**enn es um die Realisierung eines öffentlichen Infrastrukturprojekts geht, prallen Interessen aufeinander, die nicht immer dieselben sind: Da sind die Gemeinden, Städte oder Kantone als Bauherren, die das Projekt politisch begleiten und von den Bürgern

den Kredit bewilligen lassen müssen, Ingenieure, die die technische Seite in den Vordergrund stellen, und Unternehmen, die es ausführen und denen es um effiziente Arbeitsabläufe geht. Die Kommunikation ist sozusagen der Mörtel, der das Ganze zusammenfügen soll. Doch was passiert,

wenn dieser Mörtel brüchig ist? Dann können Fehler passieren, das Kostendach kann überschritten werden, oder das Projekt wird gar nicht realisiert. Damit ist niemandem gedient – weder den Bauherren noch den Ingenieuren, den Unternehmen und auch nicht der betroffenen Bevölke-

rung. Die Kommunikation sei entscheidend für den Projekterfolg, so André Murer vom OK des «IST» Infrastrukturtreffs an der Hochschule Rapperswil. Der stellvertretende Stadtgenieur vom Tiefbauamt der Stadt Zürich und Dozent an der HSR bringt es so auf den Punkt: «Ohne Kommunikation kein Erfolg.»

### Emotionen ansprechen

Zweifelsohne ist die Kommunikation eine grosse Herausforderung – gerade bei Tiefbauprojekten. «Wenn wir bauen, geht es meistens um Millionen und nicht um einige Hunderttausend Franken», sagt Thomas Kieliger. Der diplomierte Bauingenieur ETH ist Mitinhaber der Kieliger & Gregorini AG mit Sitz in Wollerau im Kanton Schwyz. Die Kredit-genehmigung sei der Prüfstein. «Schaffen wir als öffentliche Bauherren diese Hürde nicht, bauen wir gar nichts.» Deshalb sei die Kommunikation so wichtig. Aber: «Wir sind dabei zu technisch unterwegs. Wir können den Preis bis auf die dritte Kommastelle genau berechnen, aber wenn es darum geht, in drei Sätzen zu erklären, weshalb dieses Projekt nötig ist, dann sind wir

sprachlos. Das kriegen wir einfach nicht hin.» Was also tun? «In der öffentlichen Kommunikation ist das Warum wichtiger als das Was und das Wie. Deshalb müssen wir unsere Botschaft verdichten und die Betroffenen – vor allem die Bevölkerung – auch emotional ansprechen», ist Kieliger überzeugt. Die Opposition operiere mit Schlagworten wie etwa «Luxusprojekt». «Auch wir müssen die Bürger mit einfachen Worten gewinnen. Wir sollten weniger Ingenieur und stattdessen mehr Kommunikator sein. Wir als Bauherren müssen natürlich über alles Bescheid wissen. Bei den Stimmbürgern ist das anders. Häufig möchten sie gar nicht bis ins Detail informiert werden.» Aus diesem Grund empfiehlt der Bauingenieur einen «kaskadenartigen Aufbau der Informationselemente» mit einer klaren Kommunikationshierarchie: Demnach sollen Politiker, Behörden und Parteien regelmässige detaillierte Updates zu einem Projekt erhalten, während Direktbe-

troffene und Interessierte nur über ausgewählte Details informiert werden. Bei den Stimmberechtigten schliesslich schlägt Kieliger eine «hohe Verdichtung und möglichst starke Emotionalisierung» der Informationen vor.

### Selbst ist der Ingenieur in der Stadt

In Sachen Kommunikation ist es ein Unterschied, ob auf dem Land oder in der Stadt gebaut wird. Die Herausforderungen sind andere: «Bei innerstädtischen Projekten haben wir häufig ein Platzproblem. Ausserdem bauen wir inmitten von Läden und Trams und im dichten Verkehr», sagt der diplomierte Bauingenieur FH Kaspar Hammer, der als CEO bei der Emch+Berger AG in Zürich arbeitet. «Wir Ingenieure müssen viele Interessen berücksichtigen und mit allen möglichen Behördenvertretern sprechen. Der Zuständige für Bäume möchte möglichst viele Bäume pflanzen, während der für Parkplätze Zuständige natürlich

« Wie kommuniziert man, wenn man am unteren Ende der Nahrungskette und folglich in einer gewissen Abhängigkeit steht? »

Ueli Stalder, Leiter Strassenbau Zürich bei der Walo Bertschinger AG in Dietikon





möglichst viele Parkplätze bauen möchte. Das alles prallt in der Stadt auf uns Ingenieure ein.» Die Akzeptanz innerstädtischer Infrastrukturprojekte sei gering, ausserdem seien viele Menschen nicht mehr bereit, Einschränkungen auf sich zu nehmen – auch, weil ihnen oft der Sinn und Zweck eines Projekts nicht bekannt sei. «Deshalb ist Kommunikation so wichtig.» Hammer hat sich die Mühe gemacht, in der SIA-Norm 103 (Ordnung für Leistungen und Honorare der Bauingenieurinnen und Bauingenieure) nach Regelungen zur Kommunikation zu suchen und ist fündig geworden. «Darin steht, dass der Gesamtleiter in jeder Teilphase die Leistung für Kommunikation mit dem Auftraggeber und Dritten erbringt. Wir Ingenieure können uns nicht davor drücken und die Kommunikation an einen Lehrling oder die Sekretärin delegieren. Wir selbst müssen zu Kommunikatoren werden und stufengerecht, neutral und ehrlich informieren.»

**Frühe Zusammenarbeit auf dem Land**

«Auf dem Land sind die Platzverhältnisse für eine Baustelle komfortabler, es ist weniger hektisch, aber auch weniger professionell», sagt Michael

Good. Der diplomierte Bauingenieur FH gehört zur Geschäftsleitung der Buchmann Partner AG in Uster ZH, hat sein Diplom an der HSR gemacht und beleuchtet den Aufgabenbereich der Ingenieure bei Projekten in ländlichen Gegenden. «Hier muss der Ingenieur manchmal die Grundlagen selbst erbringen, während bei städtischen Projekten gewisse Vorarbeiten bereits erledigt sind. Da gibt es zum Beispiel bereits Studien oder Vorprojekte.» Auf dem Land sei es teilweise allein der Ingenieur, der den Projektumfang definiert. «Dabei sind die Ingenieurbüros gefordert, die Ziele und Wünsche der Bauherren abzuholen und bestätigen zu lassen.» Daher sei es bei kommunalen und regionalen Projekten sehr wichtig, dass Bauherr und Ingenieur schon früh zusammenarbeiten würden. Er erklärt: «Beim Wie gibt es manchmal Differenzen, etwa bei der sinnvollsten Verkehrsführung während der Bauarbeiten oder einer möglichen Etappierung.» Nicht immer werde dieses Miteinander aber gelebt. Good schlägt deshalb vor, gewisse Dinge bereits auf Stufe Submission zu regeln. Was gebaut wird: Hier brauche es detaillierte und vollständige Projektangaben, verständliche Unterlagen,



Im Publikum sassen Interessierte aus der Privatwirtschaft sowie Vertreter kommunaler und kantonaler Stellen.



Thomas Kieliger, Michael Good und Kaspar Hammer (von links) stellten sich den Fragen aus dem Publikum.

ein Leistungsverzeichnis auf dem neusten Stand, faire Vorbedingungen und realistische Zielvorgaben. Wie gebaut wird: Hier solle etwa die Verkehrsführung definiert werden, und hier seien auch die Platzverhältnisse zu berücksichtigen. Ausserdem solle wenn nötig eine sinnvolle und realistische Etappierung vorgegeben werden. Good: «So kann man Missverständnisse von Anfang an vermeiden.»

**Sprachlosigkeit beim Geld?**

Bei öffentlichen Bauprojekten ist das liebe Geld immer ein Knackpunkt – aus Sicht des Bauunternehmers sowieso. «Denn daran werden Bauleitung und Unternehmen gemessen: Ob die Kostenvorgaben eingehalten werden», sagt Ueli Stalder, diplomierte Bauingenieur FH und Leiter Strassenbau Zürich bei der Walo Bertschinger AG in Dietikon ZH. «Aber wie kommuniziert man, wenn man am unteren Ende der Nahrungskette und folglich in einer gewissen Abhängigkeit steht?», fragt er in die Runde und gibt die Antwort gleich selbst: «Sehr vorsichtig und immer freundlich. Ausserdem lässt man sich als Unternehmen tendenziell sehr viel gefallen – denn man möchte ja auch in Zukunft Aufträge.» Besagte Nahrungskette skizziert Stalder auf einer Flipchart: 1. Bauherr, 2. Bauleitung, 3. Unternehmer,

4. Bauarbeiter. Die Kommunikation nach unten – also vom Unternehmer zum Bauarbeiter, erachtet er als sehr wichtig. «Hier sollte man einen guten Umgang pflegen, denn die Bauarbeiter stehen an vorderster Front.» Nach oben solle man «hart und fair» kommunizieren. «Wir wollen keine Geschenke, aber eine sachliche Auseinandersetzung.» Bei technischen Belangen funktioniere das gut, weil man systematisch vorgehe. «Das sollten wir auch tun, wenn es ums Geld geht. Anträge dieser Art soll man entgegennehmen und analysieren. Dann sollten sich beide Seiten zusammensetzen, die Machbarkeit besprechen, einen Kompromiss finden und sich dann schriftlich und gemeinsam darauf festlegen.»

**Ein Unternehmen bewerten**

Viele Konflikte haben ihren Ursprung in der mangelnden oder falschen Kommunikation, davon ist Markus Bauer, diplomierte Ingenieur und CEO bei der Hüppi AG in Winterthur ZH, überzeugt. Er macht das an einem Bild deutlich. Es zeigt eine auseinandergerissene Brücke; auf der einen Seite steht die Bauherrschaft, auf der anderen das ausführende Unternehmen. «So sollte es nicht sein», sagt er. Denn die richtige Kommunikation sei ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Bauer findet, dass man alle Beteiligten mit einbeziehen soll: die Internen (Politiker / Verwaltung, Bauherren, Ingenieurbüros, Unternehmer), die direkt Betroffenen (Anwohner, angrenzende Betriebe) und auch die indirekt Betroffenen (Einwohner, öffentlicher Verkehr / Individualverkehr, Rettungsorganisationen, Vereine / Verbände, Medien). «Wenn das nicht geschieht, passieren Fehler, die wiederum Konflikte auslösen.» Zwar gebe es im Werkvertrag Kommunikationsregeln (SIA-Norm 118), aber, so sagt Bauer, die reichten für eine lückenlose Kommunikation nicht aus. «Unbestimmte Rechtsbegriffe wie etwa «unverzüglich» oder «angemessen» werden subjektiv beurteilt, was zu Unsicherheit der Vertragspartner sowie Missverständnissen und Konflikten führen kann.» Deshalb solle man die Anforderungen an das Kommunikationsverhalten im Rahmen eines Bauprojekts frühzeitig und klar definieren und auch regeln, wer was an wen, wann und wie kommunizieren dürfe. «Die verschiedenen Kommunikationspartner sollen sich als Partner und als Team verstehen, denn letztlich haben alle das gleiche Ziel: dass das Projekt realisiert wird.» Aus Sicht des Unternehmers schlägt Bauer vor, das Kader und die Mitarbeiter entsprechend zu sensibilisieren. «Aus Sicht der Bauherrschaft könnte die Einführung eines Bewertungssystems hinsichtlich Kommunikation, Reaktionsfreudigkeit und Teamarbeit des ausführenden Unternehmers hilfreich sein.» ■

« Die verschiedenen Kommunikationspartner sollen sich als Partner und als Team verstehen, denn letztlich haben alle das gleiche Ziel: dass das Projekt realisiert wird. »

Markus Bauer, CEO Hüppi AG, Winterthur

