

Was braucht Kooperation noch?

Im letzten Teil der Kolumne sollen weitere Voraussetzungen und eine essenzielle Komponente erfolgreicher Zusammenarbeit auf der Baustelle dargestellt werden.

TEXT: STEFAN UFERTINGER

Aus der Spieltheorie wissen wir, dass kurzfristig immer wettbewerbsorientiertes Verhalten erfolgreicher ist. Kooperation entsteht immer erst durch Beziehungen und eine langfristige Zusammenarbeit. Das merkt man deutlich, wenn eine Baustelle dem Ende zugeht. Das Bauwerk ist fertiggestellt. Die Abhandlung von Mehrkostenforderungen wurde vernachlässigt. Es geht noch um viel Geld. Vielleicht hat der Bauherr Budgetprobleme oder der AN rote Zahlen auf seiner Kostenstelle. In so einer Situation ist die Versuchung groß, ausschließlich auf seinen eigenen Vorteil bedacht zu sein. Wenn in so einer Situation die Beziehung nicht gefestigt ist, kann das Miteinander scheitern. Kooperation muss sich also für beide Seiten lohnen. Dauert die Zusammenarbeit noch eine Zeitlang an, ist es wichtig, immer wieder die Vorteile von Kooperation herauszuarbeiten.

Am Ende eines Projekts scheint dieser Nutzen oftmals zu schwinden. Daher lohnt es sich in derartigen Situationen, immer wieder in die Zukunft zu blicken. Im Regelfall trifft man sich in der Baubranche wieder. Man sollte also immer wieder darauf hinweisen, dass zukünftig wieder eine Zusammenarbeit wahrscheinlich ist. Es könnte auch das Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass einem der Ruf und die Art der Zusammenarbeit vorausseilen. Dies hilft unter Umständen dabei, den Fokus wieder mehr in Richtung des Miteinanders zu setzen.

Mit Wir-Gefühl zum Projekterfolg

Kooperation heißt Zusammenarbeit. Dafür braucht man ein Wir-Gefühl. Zum einen entsteht dieses durch die Arbeit an den zwischenmenschlichen Beziehungen. Zum anderen ist es von wesentlicher Bedeutung, dass man ein gemeinsames Ziel – den gemeinsamen Erfolg – verfolgt. Genau daran scheitert in der Baubranche Kooperation sehr häufig. Jeder Vertragspartner verfolgt seine eigenen Interessen. Der Auftragnehmer möchte eine positive Kostenstelle, der Auftraggeber eine hohe Qualität bei geringen Kosten. Scheinbar widerstreitende Ziele.

Diese im Gegensatz zueinander stehenden Ziele können jedoch durch Kooperation für alle Beteiligten zur vollsten Zufriedenheit erreicht werden. Wenn wir es schaffen, dies in die Köpfe aller Beteiligten zu bekommen, den gemeinsamen Nutzen glaubhaft zu

KOOPERATION
AUF DER
BAUSTELLE



machen, erzeugt dies automatisch den gewünschten Zusammenhalt – das bereits angesprochene Wir-Gefühl entsteht.

Kernfähigkeit Kommunikation

Um dieses gemeinsame Ziel bei allen Beteiligten verständlich zu formulieren und laufend präsent im Kopf zu halten, bedarf es einer weiteren Kernfähigkeit: Kommunikation. Kommunikation und Kooperation bedingen einander gegenseitig. Ohne Kooperation keine gelingende Kommunikation und umgekehrt. Auch sind gerade die persönlichen Voraussetzungen von Kooperation wichtige Voraussetzungen für die Fähigkeit, zielgerichtet und erfolgreich zu kommunizieren.

Kommunikation ist ein unvorstellbar weites Feld. Unzählige Ansätze, Modelle und Werkzeuge sollen helfen, mit seinem Umfeld besser in Interaktion zu treten. Auf alle Ansätze einzugehen würde den Rahmen dieser Kolumne sprengen, eine besonders wirksame Methode zur Stärkung des Wir-Gefühls sei jedoch kurz erwähnt: die Wirkung von Geschichten.

Früher erzählten wir uns am Lagerfeuer Geschichten darüber, wo Gefahren für unser Leib und Leben lauerten. Daher hat es die Natur so eingerichtet, dass wir uns diese Informationen gut merken konnten und sie eine große Wirkung erzeugten. Daher meine Empfehlung: Erzählen Sie Erfolgsgeschichten von erfolgreicher Kooperation auf früheren Baustellen. Geschichten verbildlichen den gewünschten Zielzustand und lassen uns die Botschaft verstehen. Damit sind Geschichten bestens geeignet, um den Mehrwert von Zusammenarbeit zu verdeutlichen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit zu erzeugen.

Ein Wort zum Abschluss

Ich bin davon überzeugt, dass ein wahres Miteinander auf der Baustelle für alle Beteiligten zu einem größeren Projekterfolg führt. Nicht umsonst setzen sich kollaborative Ansätze wie Lean, das Allianzmodell und IPA immer mehr durch. Es muss aber nicht gleich die ganze Projektstruktur angepasst werden. Durch das eigene Verhalten kann man auf die Zusammenarbeit im Projekt großen Einfluss nehmen. Wie das geht, habe ich in dieser Kolumne gezeigt. Für vertiefende Informationen freue ich mich jederzeit über eine Kontaktaufnahme. ■



Jana Mack

ZUM AUTOR

DIPL.-ING. STEFAN
UFERTINGER

ist Geschäftsführer der Site Communications GmbH und Leiter des Bereichs Bauwirtschaft der Afry Austria GmbH.

www.stefanufertinger.com