



Gian-Luca Lardi, Zentralpräsident des Schweizerischen Baumeisterverbands.

SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND

# «Panikmache fehl am Platz»

Gian-Luca Lardi, Zentralpräsident des Schweizerischen Baumeisterverbands, erklärt, weshalb seine Dachorganisation die Leaderrolle in der Digitalisierung übernimmt und was die Branche davon hat.

Die Mitglieder des Baumeisterverbands haben kürzlich Post erhalten. Ihre Organisation will mit einem neuen Leitbild die Herausforderungen der Zukunft meistern. Die grösste Überraschung darin: «Wir als Verband nehmen eine Leaderrolle in der Digitalisierung der Bauwirtschaft ein.» Wieso ist das nötig? Die Digitalisierung wird auch auf dem Bau Berufsbilder, Geschäftsmodelle, Strukturen und interdisziplinäre Prozesse verändern. Diese Entwicklung ist längst überfällig, haben sich doch die Bauprozesse in den letzten 20 Jahren wenig verändert im Vergleich zu anderen Branchen.

Also eine Art Weckruf?

Ja. Zum einen schafft die Digitalisierung durch die Implementierung von neuen, innovativen Technologien in bestehende Prozesse eine bessere Vernetzung aller am Bau Beteiligten und steigert so die Produktivität. Zum anderen ermöglicht sie den Bauunternehmen, mit neuen Dienstleistungen ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln, sich gegenüber anderen Marktteilnehmern zu differenzieren und dadurch ihre Marktstellung auszubauen. Als Verband wollen wir die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, damit unsere Mitglieder diese Chancen packen können.

Erwarten Ihre Mitglieder überhaupt ein Engagement des Baumeisterverbands in der Digitalisierung?

Das steht ausser Frage. In einer atomisierten Branche wie der unseren erwarten die Mitglieder, dass wir bei diesem Thema vorangehen. Verstehen Sie mich aber richtig. Wir haben nicht erst auf den

«Die Politik muss den Bauherren die Möglichkeit geben, zu experimentieren.»

Druck der Mitglieder gewartet, sondern die Digitalisierung etwa vor zwei Jahren auf unsere Prioritätenliste gesetzt.

Wie muss man sich das Engagement des Baumeisterverbands vorstellen – werden Sie Ihre Mitglieder anspornen, nur noch mit Building Information Modeling, kurz BIM, zu bauen?

Das grösste Potenzial zur Produktivitätssteigerung liegt in den Bauprozessen, die wir interdisziplinär und branchenübergreifend auf den Kopf stellen

oder zumindest erneuern müssen. Wer soll ein Projekt planen und wie? Wann und in welcher Form sollen welche Unternehmen in den Wettbewerb steigen? Hier erwarte ich die grössten Herausforderungen.

Warum?

Weil diesbezüglich seit Jahrzehnten mit einem unveränderten System gearbeitet wird, wird dieses nicht mehr hinterfragt. BIM ist hinsichtlich interdisziplinärer Zusammenarbeit durchaus eine spannende und zukunftsweisende Entwicklung. Als Verband dürfen wir die Digitalisierung aber nicht auf BIM reduzieren, das wäre kurzsichtig. Zwingend ist der Ausbau der digitalen Kompetenzen in der Aus- und Weiterbildung. Wir müssen die Mitarbeiter auf der Baustelle auf die anstehende Transformation einstimmen und sie mit den notwendigen Kompetenzen ausstatten.

Was ändert sich konkret für den einzelnen Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz?

Die Arbeit auf der Baustelle wird stärker von Technologien geprägt sein als bis anhin. Dadurch wird die physische Arbeit stetig abnehmen, dafür der Know-how-Bedarf zunehmen. Hier braucht es seitens Mitarbeitern und Führungskräften eine offene Haltung gegenüber den neuen Herausforderungen. Zwar wird es den Beruf des Maurers auch in Zukunft geben, doch wird er seine Arbeitsschritte mithilfe neuer Technologien anders ausüben. Für die Mitarbeiter heisst das, dass sie sich ständig verbessern müssen. «Learning on the job» und aktive Weiterbildung waren auf dem Bau aber schon immer wichtig, weshalb in diesem

Zusammenhang Panikmache fehl am Platz wäre.

Was unternimmt der Baumeisterverband in Sachen Aus- und Weiterbildung, damit die zukünftigen Fachkräfte bestmöglich auf den Arbeitsmarkt vorbereitet sind?

Wir haben seit jeher die Aus- und Weiterbildung auf die Bedürfnisse der Bauunternehmer ausgerichtet. Hier müssen wir uns als Verband die Frage stellen, welche Kompetenzen die Fachkräfte auf der Baustelle in Zukunft benötigen. Konkret werden wir die klassischen Berufsbilder und Berufsprofile kritisch hinterfragen und anpassen müssen. Die Ausbildungsstätten werden entsprechend auf diese Herausforderungen ausgerichtet. Das tun sie aber heute bereits schon. Unsere grösste Ausbildungsstätte zum Beispiel, der Campus Sursee, hat wichtige Kurse auf das sogenannte «blended learning» umgestellt. Durch die Kombination von Fernstudium, Klassenunterricht und Praxis konnte die Ausbildungseffektivität stark gesteigert werden.

An der Swissbau haben Sie in einem Referat die Politik dafür gelobt, in der Digitalisierung bis heute vieles richtig gemacht zu haben. Inwiefern?

Der Ausbau der ICT-Infrastruktur wird aktiv vorangetrieben. Damit schafft man die technischen Voraussetzungen für die Digitalisierung. Nur so können die gewaltigen Datenmengen, die durch die Digitalisierung anfallen, überhaupt verarbeitet werden. Auch werden durch die Politik die Rahmenbedingungen geschaffen, um digitale Kompetenzen in der Berufsbildung noch stärker zu berücksichtigen – dies mit einem modernen Berufsbildungsgesetz und zeitgemässen Fördermassnahmen im Bildungsbereich. Zudem unterstützt und finanziert die öffentliche Hand einen grossen Teil der Forschung und Entwicklung, vor allem über die Eidgenössischen Technischen Hochschulen in Zürich und Lausanne.

In welchen Bereichen sehen Sie dagegen Handlungsbedarf?

Die öffentlichen Bauherren sollten im ganzen Planungs- und Vergabeverfahren stärker auf digitale Instrumente setzen, denken sie nur an die Baubewilligungsprozesse. In E-Government steckt ein gewaltiges Einsparpotenzial. Die bürokratischen Prozesse sollten nicht länger über Papierberge abgewickelt werden, sondern an Online-Schaltern. Insbesondere aber muss die Politik den öffentlichen Bauherren die Möglichkeit geben, zu experimentieren und Neues auszuprobieren. Letztere sollten als Beispiel vorangehen, wenn es um die Gestaltung revidierter Bauprozesse geht. Die Politik muss den öffentlichen Bauherren den Rücken stärken, wenn es darum geht, Fehler zu machen, aus Fehlern zu lernen und etwas Neues auszuprobieren. Die Bauherren brauchen Freiheit, um die Vorteile der Digitalisierung nutzen zu können. Das Gegenteil ist heute der Fall, vor allem auf nationaler Ebene werden die öffentlichen Bauherren von der Bürokratie regelrecht stranguliert.

Ihre Mitglieder sind sicher gerne in einem Verband, der in der Digitalisierung die Leaderrolle anstrebt. Hat aber diese Ansage nicht andere Verbände und Organisationen verstimmt?

«Das grösste Potenzial zur Produktivitätssteigerung liegt in den Bauprozessen.»

Mit unseren Nachbarverbänden und den baunahen Organisationen pflegen wir eine Zusammenarbeit, die von Pragmatismus und gemeinsamen Zielen charakterisiert ist. Auch bei der Digitalisierung streben wir ein Miteinander an, nur so kann es ein Win-win-Ergebnis geben.

Trotzdem drängen Sie sich vor?

Die im Leitbild erwähnte Leaderrolle erachten wir als Auftrag, innerhalb des Bauhauptgewerbes als Verband voranzugehen und die entscheidenden Grundlagen zu schaffen, damit die Mitglieder in ihrem Baustellenalltag von der Digitalisierung profitieren können. Natürlich müssen aber unsere Mitglieder die letzten Schritte in die Digitalisierung selber gehen. Was wir können, ist, die Interessen und Bedürfnisse unserer Mitglieder aktiv in Diskussionen rund um das Thema «Digitales Bauen» einbringen. Wir haben in den nächsten Jahren viel zu tun!

Und was genau tun Sie in den nächsten Monaten?

In Zukunft wird der Schweizerische Baumeisterverband proaktiv auf die normativen und technischen Rahmenbedingungen im Bereich «Digitales Bauen» Einfluss nehmen, sich in digitalen Netzwerken betätigen und seine Mitglieder bei der Digitalisierung bestmöglich unterstützen. Aktuell führen wir mit der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und weiteren Studienpartnern eine Umfrage zum Thema Führungsverständnis im digitalen Zeitalter durch. Ich kann unseren Mitgliedern die Teilnahme an der Studie nur wärmstens empfehlen. Damit haben unsere Bauunternehmer die Möglichkeit, eine persönliche Benchmark-Analyse zu erhalten und so zu erkennen, wo sie in der KMU-Landschaft bezüglich ihres digitalen Führungsverständnisses im Vergleich zur Baubranche und zu allen anderen Teilnehmenden der Umfrage stehen.

Interview: Norman Bandi

## Zur Person

**nb.** · Der Tessiner Bauunternehmer Gian-Luca Lardi (Jahrgang 1969) ist seit 2015 Zentralpräsident des Schweizerischen Baumeisterverbands. Daneben ist er Vizepräsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands, Mitglied des Vorstandsausschusses des Schweizerischen Gewerbeverbands sowie Vorstandsmitglied bei Economiesuisse, bauenschweiz und der Swiss Tunneling Society. Der dipl. Bauingenieur ETH ist verheiratet und wohnt mit seiner Frau und zwei schulpflichtigen Töchtern in Rovio über dem Luganersee.

Der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) besteht seit 1897. Er ist die gesamtschweizerische Berufs-, Wirt-

schafts- und Arbeitgeberorganisation der Unternehmungen des Hoch- und Tiefbaus sowie verwandter Zweige des Bauhauptgewerbes. Der SBV vertritt zusammen mit seinen Sektionen, Fachverbänden und -gruppen die unternehmerischen Interessen seiner Mitglieder im Staat, in der Wirtschaft und in der Öffentlichkeit, und er engagiert sich namentlich in den Bereichen Arbeitgeberpolitik, Wirtschaftspolitik und Berufsbildungspolitik. Er repräsentiert über 2500 Unternehmen als Arbeitgeber von 80 000 Mitarbeitern. Der vom Bauhauptgewerbe jährlich generierte Umsatz beträgt rund 20 Milliarden Franken.