

Nachdenken – umdenken – Veränderung gestalten



„Eine erfolgreiche Umsetzung der Wärme-, Energie- und Verkehrswende wird nicht staatlich reguliert ,top-down‘ funktionieren, sondern sie muss unter Bezugnahme auf die sachverständige Expertise des Leitungsbaus ,bottom-up‘ vorangetrieben werden“, betonte rbv-Präsident Dr. Ralph Donath anlässlich der 31. Tagung Leitungsbau am 21. und 22. Januar 2025 in Berlin.

(Foto: rbv)

Innovationen, Entbürokratisierung, KI und ein analytischer Blick auf die Arbeitswelt von heute und morgen – als Zukunftsclub der Branche lieferte die 31. Tagung Leitungsbau wieder viele Impulse, um verkrustete Prozesse zu überdenken, eingefahrene Strukturen zu hinterfragen und der Branche Perspektiven aufzuzeigen. „Wir brauchen weniger staatliche Regulierung und mehr Vertrauen in die kreative Kraft des Unternehmertums! Nur gemeinsam werden wir unser Land erfolgreich transformieren“, betonte rbv-Präsident Dr. Ralph Donath bei der Jahresauftaktveranstaltung des Tief- und Leitungsbaus, zu der der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. (HDB) und der Rohrleitungsbauverband e. V. (rbv) am 21. und 22. Januar 2025 rund 200 Teilnehmende in Berlin begrüßen durften.

„Eine erfolgreiche Umsetzung der Wärme-, Energie- und Verkehrswende wird nicht staatlich reguliert ,top-down‘ funktionieren, sondern sie muss unter Bezugnahme auf die sachverständige Expertise des Leitungsbaus ,bottom-up‘ vorangetrieben werden“, so Donath. Nach der wirtschaftlichen Stagnation und massiven Investitionsrückgängen der jüngsten Vergangenheit sei es nun an der Zeit, den Zustand der Erstarrung zu überwinden. Eine wesentliche Maßnahme in diesem Kontext sei ein konzentrierter Abbau unnötiger Bürokratie, der schon seit langen

Jahren ebenfalls von vielen politischen Vertretern gefordert werde. „Experten gehen davon aus, dass in Deutschland pro Jahr rund 150 Milliarden Euro auf Bürokratiekosten entfallen. Auch das ist entgangenes Wirtschaftswachstum“, unterstrich Donath. Für mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit seien daher unter anderem eine zunehmende Digitalisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) performante Tools im Werkzeugkasten innovationsorientierter unternehmerischer Handelns.

Fortsetzung S. 2 ▶



„In den Wahlprogrammen aller großen Parteien finden Themenkomplexe, die eng mit der Arbeit des Leitungsbaus verbunden sind, wie der Netzausbau oder die Fachkräftegewinnung, aktuell Berücksichtigung“, so rbv-Hauptgeschäftsführer Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dieter Hesselmann in Berlin. Dies sei auch das Verdienst eines gemeinsamen Engagements der Branche. (Fotos: rbv)



Im Vorfeld der Bundestagswahl stehe aktuell auch die Bauindustrie in der Pflicht, ihre Erwartungen an die Politik und ihre Veränderungswünsche klar zu kommunizieren. „Aber wir stellen nicht nur Forderungen, sondern wir tragen stets praxistaugliche, fundierte und ausgearbeitete Lösungen vor“, unterstrich HDB-Hauptgeschäftsführer Tim-Oliver Müller in seinem Impulsvortrag.



In zehn Jahren werde voraussichtlich nichts mehr so sein, wie es einmal war, prognostizierte Prof. Dr. Ing. Sahin Albayrak mit Blick auf die exponentiellen Veränderungen, die der zunehmende Einsatz von KI in allen gesellschaftlichen Funktionsbereichen – so auch in der Bauindustrie – nach sich ziehen werde.



„IPA ist der Goldstandard eines baulichen Projektmanagements, bei dem das Projektmanagementteam das Budget gemeinsam verhandelt und alle Entscheidungen gemeinschaftlich trifft“, lautete eine These von Prof. Stefan Leupertz, Geschäftsführer der 3D2L GmbH.

„Wir befinden uns an einem Kipppunkt der Wirtschaft! Wir müssen jetzt Veränderungen anstoßen und unsere Prozesse optimieren, um zukunftsfähig zu bleiben“, hob Donath mit Blick auf die bevorstehende Bundestagswahl und die Notwendigkeit richtungsweisender Strukturformen in der nächsten Legislaturperiode hervor.

Das Engagement hat sich gelohnt

„Selbstverständlich wird die neue Bundesregierung die für unsere Gesellschaft und für unsere Branche relevanten Weichen für die Nutzung von KI, Digitalisierung insgesamt und die Transformation unserer Arbeitswelt neu justieren“, so rbv-Hauptgeschäftsführer Dipl.-Wirtsch.-Ing. Dieter Hesselmann in seiner Moderation der Tagung. Dabei betonte auch Hesselmann das historische Moment im Vorfeld der Wahl, in dem alle großen Parteien in ihren Wahlprogrammen den Themenfeldern Bürokratisierung, Digitalisierung und KI großen Raum böten. „Themenkomplexe, die eng mit der Arbeit des Leitungsbaus verbunden sind, wie der Netzausbau oder die Fachkräftegewinnung finden aktuell Berücksichtigung in den politischen Programmen fast jeder Couleur. Und dass die Energie- und Wärmewende themati-

siert und Begrifflichkeiten wie ‚technologieoffen‘ und ‚Grüne Gase‘ als Energieträger genannt werden, lässt darauf schließen, dass unser Engagement und unsere intensive Lobby-Arbeit der vergangenen Zeit auf fruchtbaren Boden gefallen ist“, stellte Hesselmann fest. Dies sei nicht zuletzt – bedankte Hesselmann sich bei HDB-Hauptgeschäftsführer Tim-Oliver Müller – das Resultat der sehr intensiven und guten Zusammenarbeit zwischen dem rbv und dem HDB. „Es ist das besondere Verdienst der Bauindustrie, dass diese die wichtigsten Themen der Baubranche immer wieder auf politischer Bühne platziert und auch dem Leitungsbaudadurch neue Gestaltungsspielräume eröffnet“, übergab Hesselmann das Wort an Müller.

Dur statt Moll

„Wir stehen kurz vor einer Wahl, von der sich sowohl die Wirtschaft als auch die Bürgerinnen und Bürger hierzulande grundlegende Richtungsentscheidungen erhoffen“, begann Müller seinen Impulsvortrag am ersten Veranstaltungstag. Dies sei ein entscheidender Augenblick, in dem auch die Bauindustrie nun in der Pflicht stünde, ihre Erwartungen an die Politik und ihre Veränderungswünsche klar zu kommunizieren. „Aber wir stellen nicht nur Forderungen, son-

dern wir betreiben eine angebotsorientierte Verbandspolitik, in deren Kontext wir stets praxistaugliche, fundierte und ausgearbeitete Lösungen vortragen“, beschrieb Müller das Engagement der Bauindustrie. Dabei fordere der Verband keine Subventionen, sondern Investitionen, um generationengerechtes Bauen hierzulande sicherzustellen. „Eine weitere Grundvoraussetzung eines zielgerichteten und zukunftsfähigen Bauens ist der Bürokratieabbau. Hinzu kommt, dass wir für eine nachhaltige Produktivitätssteigerung – die demografische Situation macht dies notwendig – verstärkt auf technisches Wissen setzen und Fachkräfte gezielt ansprechen müssen. Auch Digitalisierung und KI werden zu einem grundlegenden Zugewinn an Effizienz führen. Dabei muss unsere Branche aber die für sie notwendigen Paradigmenwechsel selbst definieren und in Richtung politischer Entscheider adressieren. Hier sollten wir jedoch keinesfalls aufgrund der vielen wirtschaftlichen Unsicherheiten in einen latenten Moll-Ton geraten, welcher der Realität vielleicht gar nicht angemessen ist. Dies hilft uns am Ende nicht, wenn wir vor großen Entscheidungen stehen, die wir als Gesellschaft, als Wirtschaftszweig und vor allem eben auch als Verbände beeinflussen können.“

Ein starker Konjunkturmotor

„Die Bauwirtschaft macht mit ihren rund eine Million Beschäftigten gut 12 Prozent des Bruttoinlandsproduktes aus“, so Müller weiter. Damit sei sie ein grundlegender Konjunkturmotor dieses Landes, trage aufgrund der aktuellen Schwäche, die sich vorwiegend im Wohnungsbau manifestiere, aber leider ebenfalls nicht unerheblich dazu bei, dass die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland nicht zufriedenstellend sei. „Im Kreise der Verbände setzen wir uns stark dafür ein, dass die Bundesregierung sich in ihrer Wirtschaftspolitik nicht ausschließlich auf die exportorientierten Branchen fokussiert, sondern den Bau als einen hoch performanten Binnenkonjunkturmotor begreift. Denn Bauen ist relevant. Wir schaffen Werte, die Generationen überdauern. Zudem sind wir ein attraktiver Arbeitgeber und genießen eine hohe gesellschaftliche Wertschätzung, denn wir bauen mit Leidenschaft diejenigen Infrastrukturen, die den Bürgerinnen und Bürgern zugutekommen und zum sozialen Zusammenhalt in diesem Land beitragen.“ Besonders der Leitungsbaudurch seine exzellente Performance dabei mit, die Wärme-, Energie- und Verkehrswende umzusetzen und Deutschland damit zu einem attraktiven Lebens- und Wirtschaftsstandort auszubauen.

KI macht den Unterschied

Ob Medizin, Mobilität, Lernen oder Bauen – schon heute ist der starke Einfluss von KI in nahezu jedem Lebens- und Arbeitsbereich zu beobachten. Hier knüpfte der Vortrag „AI – Past, Present and Future“ von Prof. Dr. Ing. Sahin Albayrak, wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für erlebbare Künstliche Intelligenz und Digitalisierung e. V. (ZE-KI) an. In zehn Jahren werde voraussichtlich nichts mehr so sein, wie es einmal war, prognostizierte Albayrak mit Blick auf die exponentiellen Veränderungen, die der zunehmende Einsatz von KI in allen gesellschaftlichen Funktionsbereichen nach sich ziehen werde. „Wir sind nur noch einen kurzen Schritt davon entfernt, dass KI Entwicklungen antizipiert, zutreffende medizinische Prognosen erstellt und der Baggerfahrer und der Kranführer demnächst von zu Hause aus arbeiten können“, so die Auffassung des Referenten. KI berge daher auch für das Bauwesen, in dem viele Software- und Digitalanwendungen denkbar seien, ein hohes Potenzial für Produktivitätssteige-



Die große Themenvielfalt stieß bei den rund 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern der 31. Tagung Leitungsbaud auf großes Interesse.



Die Vielfalt und die hohe Praxisrelevanz des Tagungsprogramms sorgten auch auf der 31. Auflage der Tagung Leitungsbau wieder für ein reges Diskussionsgeschehen.



Mit seinem Vortrag „Tarifpolitisches Schlaglicht und Arbeits- und Sozialpolitik im Fokus der neuen Legislatur“ warf RA Stefan Brettschneider, Geschäftsbereichsleiter Recht, Sozialpolitik und Fachkräfte beim HDB, unter anderem einen Blick zurück auf den jüngsten Tarifabschluss.



„Seit mehr als 30 Jahren beobachten wir die Forderung nach einem konzentrierten Abbau von Bürokratie.“ Dies sei jedoch leichter gefordert als umgesetzt, wie die Erfahrung zeige, so Prof. Dr. Jürgen Stember von der Hochschule Harz.

rungen. Praktische Anwendungsbeispiele hierfür präsentierte Lea Scherer, Geschäftsführerin und CEO, Kuro Technology GmbH, Berlin, und Ralf Pfefferkorn, CEO, Sodex Innovations GmbH, Lörüns, Österreich. Als Vertretende junger dynamischer Unternehmen mit Start-up-Hintergrund führten die beiden das Auditorium durch eine „Bauwelt“, in der Digitalisierung und KI zum Schlüssel für erfolgreiche Bauprojekte und zum Wettbewerbsvorteil in Unternehmen erwachsen können. „20 Prozent der Projekte im Bauwesen können heute schon aufgrund mangelnder Ressourcen nicht mehr kalkuliert werden“, so Scherer. In ihrem Vortrag „KI-gestützte Automatisierung für die Kalkulation von Bauprojekten“. Diesem Umstand Rechnung tragend, hat ihr Unternehmen ein KI-System zur Unterstützung von Kalkulatoren im Hoch- und Schlüsselfertigbau entwickelt. „Die Kalkulation birgt ein hohes Automatisierungspotenzial. Die zeitaufwändige Informationssuche in kryptischen Ordnersystemen entfällt durch den Einsatz von KI. Hier ist eine Zeiteinsparung von 30 bis 80 Prozent möglich“, erläuterte Scherer. „Das zahlt zusätzlich noch einmal auf die Bekämpfung des Fachkräftemangels in unserer Branche ein!“

Moderne Maschinenteknik – smart und vielseitig

„Die Zukunft der Vermessung ist automatisiert“, lautete die These Pfefferkorns. Lange schon – dies machte der Sodex-Founder eindrucksvoll erlebbar – sind Baumaschinen so viel mehr als Geräteträger oder Erdbeweger. „Die Kombination moderner Sensortechnologie und innovativer Software auf der Maschine machen es möglich, den Arbeitsprozess, die Vermessung und die Dokumentation miteinander zu verknüpfen und alle hier gewonnenen relevanten Daten in einem offenen Ökosystem zu integrieren. Auf diesem Weg lassen sich Vermessungen im Bauprozess automatisieren und digitale 3-D-Modelle der Baustelle erstellen.“ Ein auch für den Leitungsbau hoch interessanter Mehrwert seien massive Einsparungen im Bereich der Vermessung, ein vereinfachtes Handling der Daten und eine erhebliche Beschleunigung der Arbeits- und Abrechnungsprozesse, so Pfefferkorn.

Der Goldstandard des Projektmanagements

Effizienz- und Produktivitätsgewinne im Lei-

tionungsbau lassen sich aber noch durch weitere Prozessveränderungen erreichen. Um Ressourcen optimal zu nutzen und wirtschaftlich erfolgreich zu agieren, komme es sehr wesentlich darauf an, so Prof. Stefan Leupertz, Geschäftsführer der 3D2L GmbH, in seinem Vortrag „Innovative Projektentwicklung – Plädoyer für einen Paradigmenwechsel“, wie die Projektbeteiligten interagieren und was sie vertraglich zur Basis ihres baulichen Handelns machen. „Es ist an der Zeit, dass wir bei der Abwicklung unserer Projekte die alten Zöpfe konfrontativer Strukturen abschneiden und zu einem neuen kollaborativen Miteinander der Projektbeteiligten und zu kooperativen Vertragsmodellen finden. Diese sollten durch mehr Transparenz, die Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten, eine frühzeitige und belastbare Bedarfsklärung und ein gemeinsames Risikomanagement geprägt sein“, war eine Kernthese des Juristen und ehemaligen Richters. Angesichts der hohen Komplexität von Bauvorhaben und zunehmender Nachhaltigkeitsanforderungen sei nun ein Umdenken notwendig. Denn das Problem von juristischen Auseinandersetzungen und habitualisierten Einfeldungen von Nachträgen sei bauprozessimmanent. Verträge würden zu einem Zeitpunkt geschlossen, zu dem die tatsächlichen Bauanforderungen noch nicht detailgetreu abgebildet werden könnten. Daher sei es notwendig, Planung und Bauausführung frühestmöglich miteinander zu verknüpfen und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dies sei ein wesentlicher Bestandteil von IPA – einer integrierten Projektentwicklung. „IPA ist der Goldstandard eines baulichen Projektmanagements, bei dem das Projektmanagementteam das Budget gemeinsam verhandelt und alle Entscheidungen gemeinschaftlich trifft“, fasste Leupertz einen auch für die Projektsteuerung im Leitungsbau interessanten Ansatz zusammen.

Bürokratie – Weniger ist Mehr!

Zu viel, zu komplex, inkonsistent, unflexibel, zu teuer und dann auch noch analog. Konsens über weite Teile des Tagungsgeschehens herrschte zweifellos darüber, dass Bürokratie in Deutschland zu aufgebläht ist und nicht mehr funktioniert. Dabei – so Prof. Dr. Jürgen Stember, Hochschule Harz, in seinem Vortrag „Zwischen politischer Steuerung und administrativer Umsetzung: Warum Bürokratieabbau so schwierig

ist“ – sei Bürokratie zunächst einmal nichts Negatives, sondern ein sinnstiftender und strukturgebender Ordnungsrahmen. Aber sie dürfe nicht überbordend sein und unternehmerische Effizienz und Kreativität ausbremsen. „Seit mehr als 30 Jahren beobachten wir die Forderung nach einem konzentrierten Abbau von Bürokratie“, erläuterte Stember. Aber warum sind Reformen in diesem Bereich so schwer umzusetzen und warum ist der Abbau von Bürokratie überhaupt offensichtlich eine *conditio sine qua non* einer optimierten Baugeschwindigkeit sowie von Kostensenkungen und Prozessoptimierung in der Bauwirtschaft? Wesentliche Grundprobleme – so der Verwaltungsexperte – seien in einer überbordenden Anzahl an Regelungen begründet, die niemand mehr durchschaue und deren Komplexität zu mangelnder Akzeptanz führe. Zudem fehle es an Geschwindigkeit, Flexibilität, digitalen Lösungen und an Fachkräften. Ansätze zur Verbesserung sah der Hochschullehrer in einem optimierten Service, einem verbesserten Qualitätsmanagement, in der Digitalisierung als zentralem Schlüssel und in einem generellen Kulturwandel, der die Bedürfnisse des Kunden in das Zentrum organisatorischer Verwaltungsstrukturen rückt.

Tarifliches – Rückblick und Ausblick

Mit seinem Vortrag „Tarifpolitisches Schlaglicht und Arbeits- und Sozialpolitik im Fokus der neuen Legislatur“ warf RA Stefan Brettschneider, Geschäftsbereichsleiter Recht, Sozialpolitik und Fachkräfte beim HDB, zum Auftakt des zweiten Tages einen Blick zurück auf den jüngsten Tarifabschluss und gab erste Spotlights auf die demnächst anstehenden Tarifthemen. Obwohl es sich bei dem hart umkämpften Tarifabschluss vom 14. Juni 2024 – so Brettschneider – um eine unternehmerisch ambitionierte Vereinbarung handele, führe dieser doch in Summe dazu, die Baubranche insgesamt noch einmal aufzuwerten und für zukünftige Fachkräfte attraktiver zu machen. Mit der Ost-West-Angleichung und der Schließung von Lücken bei Ausbildungsvergütungen seien mit dem Abschluss immerhin einige wichtige Dauerbrenner in der Auseinandersetzung mit den Arbeitnehmervertretern geregelt worden. Als nächste Verhandlungsfelder stünden nun unter anderem Regelungen für den Tarifvertrag für die Berufsausbildung, die Ost-West-Angleichung bei der Rente oder die Wegezeitschädigung auf der

Agenda. Last, but not least warf Brettschneider im Vorfeld der Bundestagswahlen einen Blick in die Parteiprogramme und bewertete diese hinsichtlich ihrer potenziellen Auswirkungen auf die Bauwirtschaft.

Unterscheide verstehen und nutzen

„Wenn Boomer TikTok entdecken, Zoomer sich beschweren und Generation Alpha nur lacht: Ein Generationen-Chaos in drei Akten“ – genauso interessant und lebendig wie der Titel ihres Vortrags waren die Ausführungen von Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt, PFH Private Hochschule Göttingen, über die jeweiligen Charakteristika von Menschen verschiedener Generationen und Altersstufen. „Wir alle sind unterschiedlich erzogen worden und haben daher komplett divergierende formative Phasen durchlebt“, erläuterte Mörstedt. Dies sei der Grund dafür, dass man andere Menschen – jüngere Kolleginnen und Kollegen oder neue Azubis – nicht aus der Perspektive des eigenen biografischen Hintergrundes beurteilen könne und dürfe. Deskriptiv und analytisch setzte sie sich mit dem Vorurteil einer arbeitsunwilligen und faulen Generation Z auseinander – einer Generation, die großen Wert auf eine Work-Life-Separation, auf die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und auf Flexibilität lege.

Fortsetzung S. 4 ▶



Ein Verstehen der Andersartigkeit der verschiedenen Altersgruppen und Generationen ist die Voraussetzung einer guten Unternehmensführung – dies machte Prof. Dr. Antje-Britta Mörstedt von der PFH Private Hochschule Göttingen in ihrem Vortrag deutlich.

„Diese jungen Menschen sind technikaffin, multitaskingfähig und nutzen KI, wann immer dies möglich ist. Gleichzeitig sind sie in einer Multi-optionsgesellschaft mit fehlender klarer Struktur und vielen sehr grundlegenden gesellschaftlichen Krisen aufgewachsen“, so Mörstedt. Daher sehne sich die Gen Z genauso nach Orientierung und Regeln wie nach „Purpose“ im Berufsleben. Sie lege großen Wert auf eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, regelmäßiges Feedback und sinnstiftende Aufgaben. „Dies stellt auch hohe Ansprüche an die Unternehmensführung. Diese sollte als Vorbild fungieren und eine offene Fehlerkultur fördern. Bei der Ansprache von Fachkräften sollten Unternehmen auf Active Sourcing setzen und dem Onboarding-Prozess genügend Zeit und Raum geben“, so Mörsteds Tipp an die anwesenden Unternehmerinnen und Unternehmer.

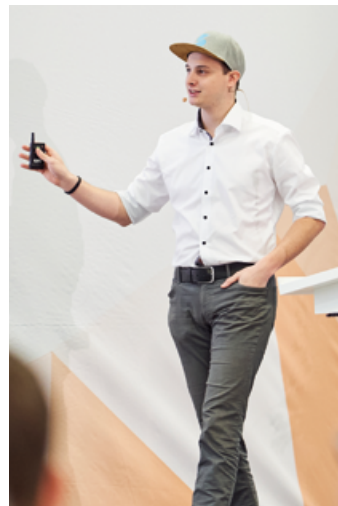
Am „Vorabend“ der Wahl

In bewährter Tradition hat die Tagung Leitungsbau auch in diesem Jahr wieder zentrale Zukunftsfragen unter die Lupe genommen: den Einfluss von KI für menschliche Lebens- und Arbeitswelten, den gesellschaftlichen Wandel

und die kommenden wirtschaftlichen Herausforderungen. „Die anstehende Bundestagswahl wird richtungsweisend für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie stellt den Zusammenhalt, die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands und das Vertrauen in die Demokratie auf die Probe“, unterstrich Hesselmann zum Abschluss der Veranstaltung. Nur in der Gemeinschaft – so etwa im rbv – werde es leichter fallen, die zukünftigen Herausforderungen zu meistern. „Eine der größten Aufgaben – auch für unsere Branche – ist und bleibt die Umsetzung der Energiewende“, hob Donath nochmals hervor. „Wir schauen hier auf ein gewaltiges Projekt mit Kosten zwischen zwei und sechs Billionen Euro.“ Gerade der Leitungsbau könne eine Schlüsselrolle spielen, indem er mit Auftraggebern maßgeschneiderte Lösungen für die Industrie entwickle. „Bitte bringt euch ein und wirkt aktiv mit an einer konstruktiven Gestaltung der wirtschaftlichen Transformation“, verabschiedete Donath die anwesenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Vorfreude auf ein Wiedersehen auf der 75-Jahr-Feier des Rohrleitungsbauverbandes im Mai dieses Jahres.



„Durch den Einsatz von KI lässt sich bei der Kalkulation eine Zeiteinsparung von 30 bis 80 Prozent erreichen“, überschlug Lea Scherer, Geschäftsführerin und CEO, Kuro Technology GmbH. (Fotos: rbv)



„Die Kombination moderner Sensortechnologie und innovativer Software auf der Baumaschine führt zu großen Produktivitätssteigerungen“, erläuterte Ralf Pfefferkorn, CEO, Sodex Innovations GmbH.