

Abstract

Titel: Digitale Transformation – Nicht-technologische Auswirkungen und Handlungsempfehlungen am Beispiel der Baubranche (Einführung von Building Information Modelling (BIM) im Bereich der Planung als ein Treiber der digitalen Transformation in der Baubranche)

Kurzzusammenfassung: Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den bisher wenig erforschten Fragen der kulturellen Veränderungen im Bereich Zusammenarbeit / Führung / Organisation ausgelöst durch die digitale Transformation. Anhand von Praxisbeispielen (13 Experteninterviews) wird eine qualitative Auswertung gemacht. Die zentralen Erkenntnisse sind:

- Die digitale Transformation verändert die Rahmenbedingungen, indem Mitarbeitende / Führungskräfte nicht mehr auf bestehende Erfahrungen zurückgreifen oder von Erfahrungen anderer lernen können. Dies bedingt einen stetigen Lern- und Anpassungsprozess.
- Die Technologie tritt als Treiber / Beschleuniger des kulturellen Wandels auf. Technologisch spricht man von Plattformen, die grosse Innovationsschritte bringen. Kulturell zeichnet sich eine Verschiebung zu einer «erneuerten» kollaborativen Zusammenarbeit ab.

Verfasserin: Regula Weber

Herausgeberin: Rosella Toscano-Ruffli

Veröffentlichung: 6. September 2016

Zitation: Regula Weber, 2016, Digitale Transformation – Nicht-technologische Auswirkungen und Handlungsempfehlungen am Beispiel der Baubranche
FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit Corporate Innovation Management

Schlagworte: Unternehmenskultur, Leadership, Organisationsentwicklung, Kommunikation

Ausgangslage

Die digitale Transformation mutiert mehr und mehr vom einstigen Modethema zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor der Schweizer Wirtschaft. Welchen Einfluss hat die digitale Transformation auf die Führung, die Organisation und die Form der Zusammenarbeit? Wie reagieren die Firmen darauf, und mit welchen Herausforderungen sehen sich die Mitarbeitenden und die Führung konfrontiert? Deutschsprachige Publikationen und Studien rücken seit letztem Jahr diese Dimension der digitalen Transformation vermehrt ins Zentrum. Diese Masterarbeit betrachtet die aktuelle Entwicklung der Schweizer Baubranche im Bereich der Planung von Neubauten ausgelöst durch die Einführung von *Building Information Modelling*, kurz *BIM*. Sie macht aktuell einen digitalen Entwicklungsschritt, der als Anfang einer umfassenden digitalen Transformation der ganzen Branche betrachtet wird.

Ziel

Gegenstand dieser Arbeit ist das Aufzeigen von angepasster Handlungsprinzipien um auf die veränderten Anforderungen im Bereich der Kommunikation, Zusammenarbeit, Führung und Organisation reagieren.

Vorgehen

Die Fragestellungen werden auf der Grundlage der Auswertung aktueller Studien und Publikationen diskutiert, ergänzt mit Gesprächen mit Vertretern aus dem Planungsbereich, die aktuell mit eben diesen Fragestellungen konfrontiert sind. Die qualitative Auswertung der Gespräche führt zu einer zusammenfassenden Einschätzung und zur Validierung der aufgestellten Hypothesen.

Erkenntnisse

Es gibt keine wirklichen Erfahrungen auf die zurückgegriffen werden kann bei der Einführung von BIM, weder im Inland noch im Ausland (auch wenn dort gewisse Erfahrungen vorliegen, sind diese aufgrund anderer Rahmenbedingungen, Kultur nicht einfach übertragbar). Diese verlangt nach angepassten Handlungs- und Denkmustern. Eine wesentliche Veränderung ist, dass man ausprobieren muss, Funktionierendes übernehmen kann, anderes verwirft und sich in kleinen Schritten mit viel Ausdauer zu neuen Lösungen, Vorgehensweisen und Zusammenarbeitsmodellen hin entwickelt. Aus den Fehlern wie aus dem, was gut gelaufen ist stetig lernen und sich weitentwickeln. Wichtig ist dabei, die Mitarbeitenden durch eine klare Vision und stetige Motivation der Geschäftsleitung abzuholen und bei der Stange zu halten. Den Freiraum und die Unterstützung geben, um das, was eigentlich über Jahre funktioniert

hat, beiseitezulegen und Neues auszuprobieren und dies bei einer hohen zeitlichen Belastung im Projektalltag. Eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Es zeigt sich ein gewisses Muster bei der Einführung von BIM. Diese beginnt recht innen-zentriert, technikorientiert und richtet sich dann mehr und mehr nach aussen. Damit rückt die Abstimmung mit den Stakeholdern innerhalb von Projekten in den Vordergrund. Der wirkliche Mehrwert von BIM entfaltet sich im grösseren Stil erst durch die Zusammenarbeit von mehreren Beteiligten und über die Disziplinen hinweg. Mit jedem Schritt hin zu einem übergreifenden und gemeinsamen Arbeiten steigt der Abstimm- und Kommunikationsbedarf massiv an. Je enger diese Zusammenarbeit wird, umso mehr ergibt sich eine Verschiebung von der Koordination hin zu einer Kollaboration. Dies setzt einen Umgang voraus, bei dem Wissen geteilt wird, Respekt und Vertrauen vorliegen, und führt zu einer Entwicklung hin zu einem Team mit einem gemeinsam erarbeiteten Ziel.

Als Fazit lassen sich zwei Aussagen aufführen:

- Die digitale Transformation verändert die Rahmenbedingungen insofern, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende nicht mehr von der Vergangenheit auf die Zukunft schliessen oder auf bestehende Erfahrungen zugreifen kann.
- Die digitale Transformation intensiviert den Prozess der Zusammenarbeit und führt von der Kommunikation über die Koordination hin zur Kollaboration. Die Technologie tritt dabei als Treiber des kulturellen Wandels und als Beschleuniger auf. Technologisch sprechen wir von Plattformen, die grosse Innovationsschritte bringen (etwa Airbnb, Amazon, Apple). Kulturell geht es um ein kollaboratives Modell der Zusammenarbeit.