

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Gesellschaft 4.0: Der Faktor Mensch in Zeiten des Wandels. Das ist das Thema des heutigen Ingenieuretages.

4.0 steht für die **digitale Transformation**. Digitalisierung und **Künstliche Intelligenz** schreiten in einer Geschwindigkeit voran, dass man manchmal Angst haben kann, als Mensch nicht mehr mitzukommen.

Bei der letzten Fraunhofer Jahrestagung überkam mich die Frage: **Dient die Digitalisierung dem Menschen** oder ist es eher umgekehrt? Dienen wir der Digitalisierung?

Wenn ich im Netz bin, dann ärgere ich mich ständig über die kundenorientierte Beeinflussung. Ich will das nicht. Und mit einem Soziologen habe ich unlängst die Frage diskutiert, warum die Zukunft unserer Gesellschaft auf Folien und Grafiken immer kalt dargestellt wird - **kalt wie Polareis**.

Ich will das nicht. Ich bin Mensch, ein soziales biologisches Wesen, **das Wärme zum Leben braucht**. Und als Mensch bin ich Person. So habe ich es 1979 in einem Theologieseminar im Studium Generale beim Jesuitenpater Feige gelernt, als wir das gleichnamige Buch des Religionsphilosophen Jörg Splett besprachen - Zur christlichen Rechtfertigung des Menschseins.

Wir dürfen bei aller Innovationsfreude nicht vergessen, dass der **Mensch immer im Mittelpunkt** stehen sollte.

Im Thema des Ingenieuretages steht „Faktor Mensch“. Warum? Weil vor allem im Bereich der Volkswirtschaften bei mathematischen Modellen für Zukunftsperspektiven der „Faktor Mensch“ vorkommt. Der Mensch zwischen Person und mathematischem Parameter.

Einige unserer Mitgliedsunternehmen sind in Sachen Digitalisierung bereits „up to date“. Andere warten noch ab. Das liegt oft auch an der Altersstruktur unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unsere Geschäftsstelle ist bereits fast vollständig digitalisiert. Das hat funktioniert, weil wir alle in den Transformationsprozess mit einbezogen und die vereinzelt Ängste ernst genommen haben.

Als Ingenieure bringen wir unsere Expertise in den gesellschaftlichen Wandel ein. Dieser ist geprägt von den großen globalen gesellschaftlichen Herausforderungen:

- **Globalisierung**
- **Urbanisierung**
- **Energiepolitik**
- **Mobilität**
- **Klimawandel**
- **Ressourcenschutz**
- **Flächennutzung**

Der **Schutz des Klimas** ist eine große, globale Herausforderung. Dazu muss ein Wandel in unserer Lebens- und Wirtschaftsweise stattfinden. Erste Volkswirtschaftler stellen das

Wachstumsmantra in Frage. Selbst bei den Vereinten Nationen und bei der OECD wird dies intensiv diskutiert. Für Mr. Trump ist die Sache klar. Er sagte am Dienstag in Davos: Wachstum vor Umweltschutz!

Wir, als Kammer, haben erkannt, dass das **Bauwesen für den Schutz des Klimas ein Schlüsselfaktor** sein kann. Wir engagieren uns seit vielen Jahren in der **Bayerischen Klima-Allianz** und im **Bündnis für Flächensparen**. Wir haben vier Arbeitskreise, die sich mit allen Aspekten des nachhaltigen und ressourcenschonenden Planens und Bauens beschäftigen.

Indem wir die Umwelt nachhaltig baulich gestalten, **gestalten wir auch unsere Gesellschaft**. Wir Ingenieure planen und bauen für die Menschen. Wir planen und bauen bauliche Infrastruktur für eine Nutzungsdauer von bis zu 200 Jahren. Wir tragen deshalb eine besonders große Verantwortung für die Folgen unserer beruflichen Arbeit.

Technologien ändern sich schnell - bauliche Infrastrukturen nicht. Deswegen ist es wichtig, dass wir uns in der Gesellschaft zu Wort melden.

Vor kurzem haben wir in unserer monatlichen Online-Umfrage gefragt: **Sollen sich Ingenieure in gesellschaftlichen Debatten zu Wort melden?** Das Ergebnis ist eindeutig. **75 Prozent sagen: Ja!**

Meines Erachtens wird in der Gesellschaft viel zu wenig darüber reflektiert, warum wir bauen. Wir bauen ja nicht um des Bauens Willen, sondern weil die Gesellschaft Bedürfnisse und Forderungen formuliert, denen wir nachkommen.

Wir sind Dienstleister für die Gesellschaft und müssen erklären, warum man für soziale **Infrastrukturen**, die man ja unisono gut findet, zwingend technische Infrastrukturen benötigt, die die Gesellschaft unisono verteufelt.

Die daraus entstehenden Konflikte kann man aber nicht den am Bau Tätigen anlasten. Das sind gesellschaftliche Konflikte, die nur im gesellschaftlichen Diskurs gelöst werden können.

Lassen Sie mich das gesellschaftliche Konfliktpotential an einem Beispiel der sozialen kommunalen Infrastruktur verdeutlichen. Alle wollen **bessere Bildung**. Eine zukunftsweisende und gesunde Bildungsinfrastruktur, moderne Schulen. Bis hierhin: hundertprozentige Zustimmung in der Bevölkerung.

Doch nun kommt es zu einem konkreten Projekt: Der **Neubau einer Schule**. Kaum ist das Grundstück gefunden, formiert sich der Widerstand. Ja, natürlich sind alle für das neue Gymnasium. Aber doch bitte nicht hier. Denken Sie an die spielenden Kinder, die Hunde, das Grün, Flora und Fauna. Flächenfraß. Die bestehende verkehrliche Infrastruktur kann die vielen SUVs der fürsorglichen Helikoptereltern nicht aufnehmen.

Der Bürgerprotest ist formiert. Bildung - ja. Bildungsinfrastruktur - bitte nicht hier. Das **globale BANANA-Phänomen** schlägt zu. Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anybody.

Einsprüche, Klagen, Verzögerungen. Menschenschutz gegen Naturschutz. Erbitterte Kämpfe. Und es stellt sich für uns die Frage – was ist hier eigentlich Gemeinwohl?

Wohlstand und den ökologischen Wandel muss die Gesellschaft sich leisten können. Das geht nur, wenn es der Wirtschaft gut geht.

Und welche **Bedeutung hat die Bauwirtschaft** für unsere Volkswirtschaft? Das **nominale Bauvolumen** in Deutschland beträgt jährlich etwa 335 Mrd. Euro. Zum Vergleich: der **Inlandsumsatz der Automobilindustrie** liegt bei etwa 150 Mrd. Euro. Also weniger als die Hälfte der Bauwirtschaft. Ist das der Gesellschaft und der Politik bewusst?

Um die Themen rund ums Bauen geht es bei unserer nächsten Tagung in der Akademie für Politische Bildung in Tutzing am 20. und 21. März: **Bauen in der Warteschleife - Der lange Weg von der Idee zum Richtfest.**

Warum dauern Genehmigungsprozesse und das Bauen so lange? Warum sind Wohnungen so teuer geworden? Warum werden Kosten und Zeiten in die Öffentlichkeit posaunt, obwohl es noch keine belastbaren Berechnungen gibt?

Ich erinnere an unseren **neuen Konzertsaal in München** und den SZ-Beitrag letzte Woche. „**Der Fluch der ersten Zahl**“, so heißt mein vielzitiertes Artikel. Aber Lehren werden daraus nicht gezogen. Warum bindet unser Ministerpräsident nicht unabhängige Berater aus Ingenieurekammer, Architektenkammer und bauausführenden Verbänden ein? Denn wir können Bau. So war meine Kolumne in der bayerischen Staatszeitung am 17. Januar überschrieben.

Gemeinsam mit Kammern und Verbänden haben wir uns im vergangenen Jahr **zum partnerschaftlichen Miteinander am Bau** verpflichtet und ein Positionspapier erarbeitet. Wir werden uns gemeinsam zu Wort melden, wenn Projekte unter unrealistischen Vorgaben auf den Weg gebracht werden sollen. Dadurch können Konflikte vermieden werden. Vielleicht brauchen wir am Bau einen „**Fair-Play-Kodex**“ wie im Sport.

Eigentlich könnte über allem einfach die Goldene Regel der praktischen Ethik stehen: **Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.**

Wie sich aus meinen Recherchen zum „Fluch der ersten Zahl“ auch ergeben hat, ist der Mensch der Schlüssel zum Erfolg. Deshalb müssen wir in die Menschen investieren. Bei der Erziehung, in der Kita, im Kindergarten, in der Schule, bei der Hochschulausbildung, beim Berufseinstieg und im Berufsleben.

Ich plädiere für eine **artgerechte Haltung von Kindern**, also für Klassengrößen kleiner 20 Kinder. Und, alles was nach Regeln geht, das ist programmierbar. Das können zukünftig Roboter. Was sie nicht können, das ist Kreativität. Ich appelliere an alle Kultusminister - bitte trainiert in den Schulen den Kindern nicht die natürlich vorhandene Kreativität ab.

Und somit komme ich zu unserem Nachwuchs, zur **jungen Ingenieur-Generation**, den Generationen Y und Z, den digital Natives. Der Arbeitsmarkt hat sich derart verändert, dass die jungen Leute nicht mehr wie ihre Vorgänger als Bittsteller auftreten müssen, sondern wählen können. Mehr und mehr sind es die Firmen, die um ihre Gunst als künftige Mitarbeiter werben müssen.

Wir erkennen bei den Z-lern eine deutlich größere Bereitschaft zu politischem Engagement. Der Stern-Journalist Max Goergen schreibt: „Die Optimierung des Lebenslaufes ist nicht mehr das alleinige Ziel, sondern auch: die Welt zu verbessern.“

In ihrem Buch „**Me, My Selfie and I**“ beschreibt die amerikanische Psychologin Jean Twenge die Auswirkungen des ständigen Umgangs mit Smartphones in der von ihr so genannten „iGeneration“. „Sie werden langsamer erwachsen.“

Twenge führt die Entwicklungsverzögerungen vor allem darauf zurück, dass junge Menschen, die viel Zeit mit dem Smartphone verbringen, zu wenige Erfahrungen im analogen Leben sammelten.

Die Zeitschrift „Computerwoche“ charakterisiert die Mentalität der jüngsten Arbeitnehmerjahrgänge folgendermaßen: „Der **Generation Z** fehlt grundsätzlich die Bereitschaft, sich an ein Unternehmen zu binden. Es gibt auch das Bedürfnis nach klarer Trennung zwischen Berufs- und Privatleben: Hat „Work-Life-Blending“ für die Generation Y noch bestens funktioniert, versagt es bei der Generation Z. Ganz wichtig ist nun ein klarer Dienstschluss, denn spätestens um 17 Uhr soll die Freizeit beginnen.“

Sind die Y- und Z-ler also selbstbewusster, verwöhnt und viel zu anspruchsvoll? Ich weiß nicht. Hat die Gründergeneration, die nach dem Krieg Aufbauarbeit geleistet hat, meiner Generation nicht vorgeworfen, dass wir verweichlicht seien? Geht uns „erfahrenen“ Chefs, die wir noch die gute alte Schule der Führung gelernt haben, nicht oft auf die Nerven, dass die jungen **immer alles in Frage stellen?**

Bitte habt etwas Geduld mit euren älteren Führungskräften. Wir wurden so sozialisiert, digital nachsozialisiert und geloben Lernfähigkeit. Ihr kennt das Nachschlagen im Brockhaus nicht mehr. Wer liest noch sowohl SZ als auch FAZ, um sich eine eigene Meinung zu bilden? Für viele von uns Älteren diente die Informationsbeschaffung, die zeitraubend analog in einer Bibliothek erfolgte, dem eigenen Informationsvorsprung. Das war auch der Schlüssel zum Machterhalt. Herrschaftswissen halt.

Und heute? Das **Wissen der Welt** ist immer und überall sofort abrufbar. Das ist für Euch selbstverständlich. Ihr seid es gewohnt, Wissen zu teilen. Das ist für viele von uns Älteren möglicherweise eine Bedrohung. Habt also Geduld mit uns, stellt Fragen und teilt Wissen. Dann formen wir starke Generationen übergreifende Teams.

Wenn ich mit Studierenden und jungen Ingenieuren zusammen bin, dann habe ich den Eindruck, dass sie **das Miteinander viel stärker leben**, als ich es bei den Erfahreneren erlebe. Das stimmt mich sehr zuversichtlich für das zukünftige Klima am Bau.

Wir müssen die Jungen mit den Älteren in Generationenteams zusammenbringen. Ein schönes Beispiel ist unser **Netzwerk junge Ingenieure**. Besuchen Sie den Stand unseres Arbeitskreises im Foyer. Die machen eine Umfrage: **Neue Arbeitswelten in der Baubranche**. Wo gibt es Gemeinsamkeiten zwischen erfahrenen und jungen Ingenieuren? Wo besteht Konfliktpotential?

Ich bin der festen Überzeugung: Der Schlüsselfaktor für eine **erfolgreiche und zukunftsorientierte Unternehmenskultur** ist es, **Verantwortung** mehr gemeinsam zu tragen. Aber wie gelingt das? Worauf kommt es an?

Aus meiner Sicht sind **4 Faktoren** von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmenskultur, aber auch für ein partnerschaftliches Planen und Bauen generell.

1. Offene Kommunikation

Offene Kommunikation ist ein zentraler Baustein für eine werteorientierte Unternehmenskultur. Und gleichzeitig ein Erfolgsfaktor für die Mitarbeitermotivation.

Beinahe 80 Prozent der Fehler in Organisationen sind kommunikationsbedingt. Deswegen ist es wichtig, die eigenen Mitarbeiter in das **tägliche Betriebsgeschehen** einzubinden. Nur

dann fühlen sie sich als tragender Teil des Unternehmens. Dabei geht es auch um Respekt. Jeder einzelne Mitarbeiter verdient Lob und Anerkennung.

Der zweite wichtige Faktor ist

2. Transparenz

Das Einbeziehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse dient der Transparenz. Das heißt nicht, dass alle überall mitreden oder reinreden dürfen. Aber alle müssen informiert sein - auch über die Gründe für wichtige Unternehmensentscheidungen.

Wir alle kennen das ungute Gefühl, ausgeschlossen zu sein. Nicht die ganze Wahrheit gesagt zu bekommen. Gerade hier ist Ressortdenken ein häufiger Fehler, gerade im Öffentlichen Dienst und in großen Unternehmen. Silodenken schadet, in jeder Beziehung.

Der **Leitsatz „Divide et impera“** hatte vielleicht in der römischen Außenpolitik seine Berechtigung. In der internen Kommunikation führt eine solche Einstellung heute **zum Scheitern des Unternehmens**.

Der dritte Punkt ist

3. Gegenseitiges Vertrauen

Gute Kommunikation funktioniert nur auf der Grundlage von Vertrauen. Wenn wir Vertrauen einfordern, dann müssen wir zuerst in Vertrauen investieren. Wenn wir als Arbeitgeber den Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, dann vertrauen sie uns.

Um sich Vertrauen zu verdienen, muss ein Unternehmen offen und glaubwürdig kommunizieren. Mitarbeiter spüren, wenn etwas im Argen liegt. Die beste Kommunikationsstrategie lautet: Die Wahrheit muss auf den Tisch und nicht unter den Teppich.

Nur so können wir eine **Fehlerkultur** entwickeln, in der Raum für neue Ideen ist und Innovationen entstehen. Für einen gesunden Pioniergeist ist es wichtig, Fehler machen zu dürfen.

Nachdem Elon Musk das deutsche Ingenieurwesen so über alle Maße gelobt hat, möchte ich ihn zitieren: **„Wenn etwas wichtig genug ist, dann mach es. Auch wenn alle Chancen gegen dich stehen.“**

Der vierte Punkt ist:

4. Die Identifikation mit den gesteckten Zielen

Wenn wir wollen, dass unsere Mitarbeiter Verantwortung tragen möchten, dann müssen sie sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren. Diese Ziele sollte man gemeinsam erarbeiten.

Gerade die junge Generation legt großen Wert auf den Sinn ihres Tuns - **Fridays for Future**. Sie wollen die Welt verbessern und ihre Werte vertreten. Sie wollen den Sinn ihrer Arbeit erkennen und Spaß daran haben. Wir müssen ihnen aber auch vermitteln, dass all das nur erreicht werden kann, wenn es dem Unternehmen gut geht, das Unternehmen also Gewinne macht. Auch das sind Fakten.

In einem erfolgreichen zukunftsfähigen Unternehmen verbinden sich Arbeitgeberziele und Mitarbeiterziele zu einem gemeinsamen Strang, zu einer **DNA**, die die Identität des Unternehmens ausmacht.

Durch Identifikation entsteht Identität. Wenn das gelingt, dann haben wir **weniger Fluktuation**, eine höhere Leistungsbereitschaft und größere Zufriedenheit. Das Unternehmen ist dann nicht nur wirtschaftlich gesund.

Kommunikation, Transparenz, Vertrauen und Identifikation mit den Zielen. Wenn wir diese **4 Faktoren** beachten, dann haben wir ein agiles Unternehmen. Agil – ja was denn sonst?

Wir sehen: Eine zukunftsorientierte, positive Unternehmenskultur ist nicht die **Quadratur des Kreises**. Man braucht weder Zirkel noch Lineal dazu! Aber wir müssen den **Menschen in den Mittelpunkt** stellen! Mehr denn je.

Vielen Dank!

4 Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmenskultur

