



## Zur Person

Peter Scherer (39) ist bei Amstein + Walthert AG Partner, Mitglied der Geschäftsleitung und Bereichsleiter für Prozessinnovationen. In dieser Funktion ist er zuständig für Forschungs- und Entwicklungsprojekte, insbesondere für die Optimierung und Weiterentwicklung der Prozesse mithilfe von digitalen Werkzeugen. Weiter begleitet sein Bereich die Umsetzung der BIM-Methode in Projekten und unterstützt Auftraggeber, Planungsteams und Unternehmen bei der digitalen Transformation. Peter Scherer ist Leiter der Geschäftsstelle netzwerk\_digital und Präsident der Gebäude Netzwerk Initiative, zudem ist er Mitglied der SIA-Kommission 2051 (Building Information Modelling). Im Rahmen dieser Aktivitäten nimmt er Einsitz im europäischen Normierungskomitee (CEN TC 442), das derzeit die Grundlagen für die Normierung der digitalen Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft erarbeitet.

[www.amstein-walthert.ch](http://www.amstein-walthert.ch)

[www.netzwerk-digital.ch](http://www.netzwerk-digital.ch), [www.g-n-i.ch](http://www.g-n-i.ch)

# «Neue Denkanstösse sind wichtig»

*Die Digitalisierung macht auch vor der Baubranche nicht halt. Peter Scherer engagiert sich bereits seit längerem für das Thema und erläutert, welche Entwicklungen in Zukunft auf die Branche zukommen werden.*

**Interview: Monika Schläppi Fotos: Peter Frommenwiler**

## **Der Wandel hin zur Digitalisierung ist im Gang. Eine Umkehr ist nicht mehr möglich?**

Ja, es gibt kein Zurück – die Digitalisierung bringt irreversible Veränderungen. Ich glaube, wenn man den Mehrwert erfahren hat, will man nicht mehr zurück.

## **Führt die Digitalisierung zu einer höheren Produktivität?**

Ich glaube, das Ziel der Digitalisierung, den Mehrwert sichtbar zu machen, ist ein ganz heikler Punkt. Wenn man sagt, die Produktivität wird gesteigert, dann ist das sicher ein Ziel. Aber es geht aus meiner Sicht vor allem darum, die Marktfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Wer produktiver

ist, der kann auch effizienter produzieren und ist dadurch konkurrenzfähiger. Die Superlativen wie immer schneller, besser, höher sind insofern schwierig, als dass sie irgendwann zu einer Normalität führen. Aus diesem Grund muss man sich gut überlegen, welchen Nutzen das eigene Geschäft durch die Digitalisierung erhält.

## **Die Bauwirtschaft hinkt ja eher der Digitalisierung hinterher, im Gegensatz zu anderen Branchen. In welchen Bereichen ist ein Abwärtens festzustellen?**

Kürzlich fand ein internationales Normierungsmeeting in der Schweiz statt. Dabei haben viele Länder über ihre Erfahrungen berichtet. Es wurde festgestellt, dass in allen —//

Ländern eine gewisse Zurückhaltung vor allem bei den Bauherren vorhanden ist. Das ist auf Unsicherheiten zurückzuführen, ob sich beispielsweise die Verträge verändern oder ob sie immer noch das Gleiche erhalten wie vorher oder sogar mehr. Sobald Menschen involviert sind, kommen Emotionen ins Spiel – das ist auf der ganzen Welt so.

### Welches Geschäftsmodell wird am stärksten von der Digitalisierung betroffen sein?

Am meisten sind diejenigen davon betroffen, die ihrer Tätigkeit isoliert nachgehen. Wenn ich nur auf ein Thema spezialisiert bin, dieses sogar hoch effizient mache, dann ist mein Geschäft wegen des fehlenden Informationsaustauschs mit meinen Geschäftspartnern gefährdet. Meine Arbeit könnte künftig durch einen noch effizienteren Prozess abgelöst werden.

### Bedeutet dies, dass sich die Organisation ändern muss?

Ja, es entstehen neue Schnittstellen, die Kommunikation ist eine andere, und die Mitarbeiter müssen sich agiles Verhalten aneignen. Die Organisationsstruktur an sich und die Anpassung der Organisation sind zentrale Bestandteile des Veränderungsprozesses. Mit zunehmender Digitalisierung zeigt sich, dass die eigene Organisation verändert werden muss.

### Wie geht man dabei vor?

Es gibt dafür zwei Möglichkeiten. Entweder weiss ich bereits, wie meine Organisation in Zukunft sein sollte, und stelle radikal um. Beispielsweise von einer hierarchischen Organisation auf eine agile Projektorganisation, in der sich agile Teams selbst organisieren. Oder wenn man zuerst Erfahrungen sammeln möchte, beginnt man damit, einen Teilbereich der Firma umzustellen. Das kann eine Abteilung sein, die erste Erfahrungen sammelt, die später auf die ganze Firma übertragen werden können.

### Wird das zum Beispiel bei Amstein + Walthert so gemacht?

Ja, der Bereich, den ich leite, wurde sozusagen als Probereich definiert. Hier haben wir auch die Möglichkeit, mit anderen Tools und Methoden zu arbeiten und diese auszuprobieren. Die Erfahrungen, die wir gemacht haben, bringen wir dann in andere Bereiche ein.

### Wie reagieren die Mitarbeiter, sind sie eher begeistert oder eher zurückhaltend?

Es ist ganz unterschiedlich, wie mit einem solchen Umbruch umgegangen wird. Die einen sagen, ich will auch so arbeiten, warum darf ich nicht. Und auf der anderen Seite gibt es Mitarbeitende, die eher auf Distanz gehen.

### Da sind sicherlich auch Ängste spürbar, weil plötzlich Transparenz vorhanden ist.

Die Transparenz entsteht durch Kommunikation und durch intensiven Austausch, auch unter den Abteilungen. Was ganz entscheidend ist, ist die Fehlerkultur. Wie geht man als Unternehmen mit Fehlern um, und wie kommuniziert man. Nicht, um die Fehler anzuprangern, sondern als «Lessons Learned», was gleichzeitig auch die Kultur entsprechend prägt.

### Streng hierarchisch oder patriarchisch geführte Firmen wird es nicht mehr geben?

Eine patriarchische Führung finde ich per se nicht schlecht. Der Patron muss aber fähig sein, den Wandel mitzugestalten, und diesen auch zu lassen. Auf der einen Seite ist dies auch eine Generationenfrage, wie mit Änderungen umgegangen wird. Andererseits glaube ich, dass die Neugier für Veränderungen auch bei der älteren Generation vorhanden ist. Ein bekanntes Zitat besagt: «Culture eats Strategy for Breakfast». Es stammt von Peter Drucker, einem renommierten US-amerikanischen Ökonomen der in den 50er-Jahren das heutige «Führen mit Zielen» als Methode hervorgebracht hat. Ich finde, das trifft es genau. Auch wenn ich eine noch so gute Strategie besitze, aber diese nicht in meiner Kultur lebe, dann ist die Strategie absolut nichtig.

### Wann wird die Digitalisierung endgültig bei Bauprojekten Einzug halten?

Digitalisierung ist nicht linear. Auch wenn man lange nichts Spürbares feststellt – die Veränderungen werden schneller kommen, als man denkt. Vor zwei, drei Jahren hat man noch kaum von Drohnen im Bau- und Immobilienumfeld gesprochen, und heute kann jeder beim Grosshandel eine Drohne für wenig Geld kaufen und damit Dienstleistungen anbieten.

### Werden sich auch Virtual Reality und Augmented Reality durchsetzen?

Ich persönlich glaube, dass es ganz grosse Veränderungen bei Mixed Reality geben wird. Das heisst, dass ich die Realität, so wie ich sie hier sehe, mit der virtuellen Welt überlagern kann. Damit kann ich die echte Welt mit der virtuellen verbinden, indem ich Bauelemente verschwinden lasse und sehe, was sich dahinter befindet.

«Mit zunehmender Digitalisierung zeigt sich, dass die eigene Organisation verändert werden muss.»



## Und das alles, bevor das Gebäude realisiert wurde?

Absolut. Der Bauherr kann Wartungsräume in der abgehängten Decke prüfen, bevor er aufwendige Aufträge sprechen muss. Natürlich kann er das heute auch mit den Plänen machen, aber dafür ist extrem viel Fachwissen und Vorstellungsvermögen notwendig. Mit diesen neuen Technologien wird es sehr schnell möglich sein, die Planung zu begreifen, zu beurteilen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

## Die Pläne werden transparenter und für den Kunden verständlicher?

Daten werden zu visualisierbaren Informationen. Ich glaube aber, man darf Datenmodelle nicht als Konkurrenz zu Planunterlagen sehen. Virtual Reality und andere Entwicklungen werden das bisherige Vorgehen zuerst ergänzen und erst in einem zweiten Schritt ablösen. Vielleicht ist es später denkbar, dass der Plan ganz wegfällt, das wissen wir aber heute nicht. Man sollte diese Entwicklungen nicht als Konkurrenz sehen und meinen, nur das eine oder das andere Vorgehen werde sich durchsetzen. Ich denke zudem, dass der Plan auch in Zukunft noch seine Bedeutung haben wird.

## Werden sich die Planer auch internationaler aufstellen, indem sie die repetitiven Arbeiten ins Ausland verlagern?

Globalisierung und Digitalisierung gehen Hand in Hand. Ob wir deshalb alle repetitiven Aufgaben in ein lohnungstüchtigeres Land auslagern werden müssen, sollte gut überlegt sein. Vor allem muss dabei die Qualitätssicherung gewährleistet sein. Mehr Potenzial sehe ich in den Automatismen, also im Scripting und später im Cognitive Computing. Wie kann ich repetitive Aufgaben für einen Computer so aufbereiten, dass diese von ihm erledigt werden und so die Effizienz gesteigert werden kann? Wir haben bei Amstein + Walthert sehr viele Scripts entwickelt, die auf diese Weise verarbeitet werden. Das ist für mich der bessere Weg, als alles auszulagern.

## Müssen Planer in Zukunft anders vorgehen, eher modulartige Gebäudemodelle erstellen, um die Komplexität zu reduzieren?

Die Modularisierung hilft definitiv, die Komplexität zu reduzieren. Das heisst aber nicht, und das wird häufig falsch verstanden, dass alle Räu-

«Wir Schweizer zögern zu lange. Wir fragen zuerst, ob es etwas bringt und ob der Aufwand hoch ist.»



me, alle Häuser viereckig sein müssen und nur noch aufeinander gestapelt werden. Modularisieren heisst vielmehr, man fasst zusammen, was zusammengehört. So lässt sich später einfacher fabrizieren und auf der Baustelle installieren, und man hat so die ganze Logistik besser im Griff. Natürlich werden im vorgelegerten Planungsprozess auch die Änderungen einfacher.

## Die Module können dann von unterschiedlichen Firmen bearbeitet werden, was zu einer anderen Zusammenarbeit zwischen den Gewerken führt.

Ja, man spricht ja schon lange von dem integralen Ansatz. Aber, wenn wir ehrlich sind, findet er nicht wirklich statt.

## Sie werden nach 17 Jahren Amstein + Walthert verlassen?

Ja, ich werde ab März 2018 den neuen Studiengang MAS Digitales Bauen an der Fachhochschule Nordwestschweiz leiten. Das Thema Forschung und Lehre hat mich schon immer fasziniert, und an der FHNW ist das digitale Planen, Bauen und Bewirtschaften der bebauten Umwelt ein Thema mit höchster Priorität.

## Welche Ziele wollen Sie mit Ihren Studenten erreichen?

Was ich feststelle, ist das Fehlen von «Machern». Wir Schweizer zögern zu lange, wir fragen zuerst, ob es etwas

bringt und ob der Aufwand hoch ist. Internationale Studenten funktionieren in dieser Beziehung ganz anders. Sie legen einfach los und besitzen dadurch ein vertieftes Wissen, weil sie viel erfahren und erlebt haben. Was diesen Punkt betrifft, wünsche ich mir, dass Studierende offen sind, und vor allem, dass sie den Aufwand nicht scheuen, etwas selbst anzupacken.

## Wie lange dauert der MAS?

Der MAS besteht aus drei CAS, und jedes CAS dauert zwei Semester. Es sind also berufsbegleitend sechs Semester, plus die Masterarbeit. Sehr wertvoll ist dabei der interdisziplinäre Praxisaustausch während der Studienzeit. Die Studierenden kommen aus ganz unterschiedlichen Sektoren. Wir möchten auch mit anderen Hochschulen zusammen Module gemeinsam weiterentwickeln.

## Es gibt auch eine Zusammenarbeit mit der Stanford University?

Im ersten und zweiten CAS ist ein Austauschprogramm mit der Stanford University enthalten. Dieses ist sehr wertvoll, da dort Studierende aus der ganzen Welt zusammen kommen, von Südamerika über Asien bis Australien. Dabei sieht man, wie andere Personen funktionieren und auf ganz unterschiedliche Weise ihre Ziele erreichen. Es gibt neue Denkanstösse, und das ist wichtig. □