

## Der Mensch im Mittelpunkt

Was Bauunternehmen vom heiligen Benedikt lernen können

**BRAUNLAGE (SR).** Vor 1 500 Jahren stellte Benedikt von Nursia, der Gründer des Benediktinerordens, die Regeln für seinen Orden auf. 2007 sind diese so aktuell wie eh und je und sollten Einzug in die Chefetagen des 21. Jahrhunderts halten, wenn es nach Anselm Bilgri geht, dem langjährigen Wirtschaftsleiter und ehemaligen Prior des Klosters Andechs in Bayern. In einem Gespräch mit der Redaktion Deutsches Baublatt zeigte Anselm Bilgri auf, wie Bauunternehmer angesichts von Leistungsdruck und Gewinnmaximierung wieder zu ihren Wurzeln zurückfinden, wenn sie sich an die benediktinischen Tugenden halten, wie führen und dienen oder das rechte Maß finden. Sein Erfolgsrezept lautet: Menschen in den Mittelpunkt stellen.

*Deutsches Baublatt:* Was können heutige Bauunternehmen vom heiligen Benedikt, dem Gründer des Benediktinerordens, lernen?

*Anselm Bilgri:* Benediktiner haben schon immer gebaut. Der benediktinische Orden wird oft als OSB, als Orden Sankt Benedikt, abgekürzt. Einige haben das scherzhaft übersetzt in: Oh, sie bauen. Eigenartigerweise hat Benedikt seinen Orden wie ein Haus eingerichtet. Auch ein Unternehmen wird wie ein Haus gebaut. Man braucht feste Fundamente, Mauern und ein schützendes Dach, so dass im Haus beziehungsweise Unternehmen eine lebendige Gemeinschaft entstehen kann, die in ihrer Vielstimmigkeit ihre Ziele verfolgt.

*Deutsches Baublatt:* Wie lassen sich die Ordensregeln des Benediktinerordens mit dem Führen eines Bauunternehmens vereinbaren?

*Anselm Bilgri:* Eine Baufirma ist ein Unternehmen, wie jedes andere auch. Es muss genauso die Balance zwischen Leistung und ethischen Grundsätzen, zwischen materiellen und immateriellen Werten finden. Dazu müssen gute Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stehen und es gilt, einen Gewinn zu erwirtschaften. Aber immer muss dabei die Balance stimmen.

*Deutsches Baublatt:* Warum ist es zu einseitig, wenn Bauunternehmer ihren Fokus nur darauf legen, ihren Gewinn zu maximieren?

*Anselm Bilgri:* Der finanzielle Gewinn ist nur ein Teil des Gesamterfolgs. Der Erfolg ist die Summe aus einem Beziehungsgeflecht von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, der Umwelt und Gesellschaft. Leider denken Manager in viel zu kurzfristigen Zeiträumen, wenn sie und ihr Unternehmen nach Gewinn streben – oft reicht ihr Fokus nur bis zu einem Vierteljahr. Von Vierteljahrsbilanz zur Vierteljahrsbilanz. Das reicht nicht. Nötig sind eine langfristige Sicht und Nachhaltigkeit. Man muss den Dingen Zeit geben, damit sie wachsen und sich entwickeln können.

*Deutsches Baublatt:* Einer der Grundsätze des heiligen Benedikt lautet, sich zu mäßigen. Wenn man aber Spitzenmanager in Deutschland anschaut, welche Gehaltserhöhung sie sich ungeniert genehmigen und sie dann zugleich tausende Mitarbeiter entlassen, lassen sie das richtige Maß vermissen. Sind die Führungsgrundsätze des Benediktinerordens angesichts dessen überhaupt noch zeitgemäß?

*Anselm Bilgri:* Das Problem ist, wenn Manager gleichzeitig verkünden, dass sie ihr Gehalt um 30 Prozent erhöhen



Anselm Bilgri, langjähriger Wirtschaftsleiter und ehemaliger Prior des Klosters Andechs. Foto: F. Denk

und 6 000 Leute entlassen. Gut zu führen, heißt, Veränderungen mittragen, doch viele Manager haben ihre Bodenhaftung und Erdung verloren und das prägt dann das Bild der Manager in der Öffentlichkeit. Benedikt beschreibt als eine der Haupttugenden die Demut – eine Eigenschaft, die jeder Mitarbeiter eines Unternehmens haben muss. Übersetzen könnte man heute Demut mit der Bereitschaft zum Dienen. Führen heißt dienen.

*Deutsches Baublatt:* Wie kann die Bodenhaftung wieder hergestellt werden?

*Anselm Bilgri:* Der ganze Mensch muss wieder in den Mittelpunkt gestellt werden. Mitarbeiter nur auf die Faktoren Arbeit und Entgelt zu reduzieren, ist zu einseitig. Aufgabe eines Unternehmers ist es, um ein gutes Miteinander aller seiner Mitarbeiter zu ringen und er muss das kreative Potenzial seiner

Mitarbeiter ausschöpfen. Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, hängt davon ab, wie gut diese ihre Talente und Begabungen einbringen können. Entscheidend dafür ist, die Führung an gemeinsamen Werten auszurichten. Dazu gehören Offenheit und Respekt gegenüber anderen Menschen zu den wesentlichen Fähigkeiten eines Managers. Leider machen manche Chefs den Fehler, dass sie nicht zuhören können und dadurch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter nicht erkennen. Das müssen sie lernen, denn das verhindert langfristig den Erfolg eines Unternehmens.

*Deutsches Baublatt:* Die Baubranche leidet unter einem schlechten Ruf: Schwarzarbeit, Korruption und Bestechung tauchen immer wieder auf. Wie können Bauunternehmer das rechte Maß für verantwortungsbewusstes Handeln finden?

*Anselm Bilgri:* Ein redlicher Kaufmann braucht keine christlichen Gebote, die ihn vor Korruption abhalten. Es genügt, wenn er sich an die goldene Regel hält: Was du nicht willst, was man dir tut, das füg' auch keinem anderen zu. Allerdings muss er dies seinen Mitarbeitern vorleben und zwar von top down, von oben nach unten.

*Deutsches Baublatt:* Viele Unternehmen schmücken gerne ihre Hochglanzbroschüren damit, daß sie gesellschaftliche Verantwortung tragen. Warum ist es wichtig, sich nicht nur dazu zu bekennen, sondern sein Handeln als Bauunternehmer auch danach auszurichten?

*Anselm Bilgri:* Menschen erwarten Glaubwürdigkeit und Authentizität. Denn Handeln und Tun müssen übereinstimmen. Die Leute merken

### Benedikt von Nursia

Der Gründer des Benediktinerordens, Benedikt von Nursia, stellte im sechsten Jahrhundert die Regeln des Benediktinerordens auf. Eine der bekanntesten Regeln lautet: „ora et labora“ – „bete und arbeite“. Damit war er der Erste, der die geistliche Tätigkeit des Betens auf eine Stufe mit der körperlichen Tätigkeit des Arbeitens gestellt hat.

es, wenn sich das Marketing nicht mit dem Handeln deckt. Führungskräfte müssen dabei eine Vorbildfunktion übernehmen und gesellschaftliche Verantwortung vorleben. Unsere Gesellschaft braucht ein ethisches Bewusstsein, das das menschliche Leben prägt. Dazu gehören Tugenden wie Ehrlichkeit oder Loyalität. Auch das Dienen wollen, ist ein wichtiger Punkt. Schließlich steht schon im Evangelium: Der Größte unter Euch soll sein wie ein Dienender.

*Anselm Bilgri trat 1975 in die Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs ein. 18 Jahre lang leitete er die Wirtschaftsbetriebe von Andechs und stand seit 1994 dem Kloster als Prior vor. In dieser Zeit machte die Marke Andechs weltbekannt. Seit seinem Ausscheiden aus dem Kloster und dem Orden 2004 ist er Gesellschafter des von ihm begründeten Unternehmens Anselm Bilgri, Zentrum für Unternehmenskultur in München. Er berät Unternehmen und ist Autor zahlreicher Bücher zu den Themen Unternehmenskultur, Führungsethik und gesellschaftlichem Wandel.*

## Börse für Kontakte und Know-how

Auf dem VDBUM-Seminar in Braunlage frischen Mitarbeiter ihr Fachwissen auf

**BRAUNLAGE (SR).** Aufbruchsstimmung, Zuversicht und Optimismus versprächen Referenten und Teilnehmer auf dem 36. Großseminar des Verbandes der Baumaschinen-Ingenieure und -Meister e.V. (VDBUM) in Braunlage, weil die Baukonjunktur wieder angezogen hat. „Aus einem Silberstreifen am Horizont im letzten Jahr hat sich ein Leuchtfeuer entwickelt. Es gibt mehr Aufträge und deshalb sind gut qualifizierte Mitarbeiter wieder stark gesucht“, eröffnete Peter Guttenberger, erster Vorsitzender des VDBUM die viertägige Vortragsreihe Ende Februar. Das Motto lautete diesmal: „Kompetenzen erweitern – Erfahrungen nutzen“.

Der Konjunkturaufschwung im Bauwesen erfordert für anstehende Projekte, das Know-how und die Technik auszuschnüpfen. „Nach dem Stellenabbau während der Baisse am Bau“, so der VDBUM-Geschäftsführer Udo Kiesewalter, „werden nun wieder Fachleute für anstehende Projekte gesucht.“ Das ist auch den Unternehmen klar, die in jüngster Zeit verstärkt mit einem Mangel an Fachkräften zu kämpfen haben. Deshalb schickten sie ihre Mitarbeiter, ob Baumaschinen-techniker, Bau- oder Projektleiter, nach Braunlage, damit sie ihr Fachwissen auffrischen und sich weiterbilden konnten. 695 Teilnehmer meldeten sich an zu Seminaren mit den Schwerpunkten Abbruch und Recycling, Erdbau sowie Spezialtief- und Wasserbau. Von Jahr zu Jahr werden es mehr Teilnehmer. „Der Zuspriech ist größer wie je zuvor“, versicherte Kiesewalter. Daher musste sogar eine Warteliste eingeführt werden. Auch diesmal sind die Kapazitäten des Veranstaltungsortes, das Maritim-Hotel, ausgeschöpft. Die 47 Ausrüster und Dienstleister für Bauwirtschaft und benachbarte Wirtschaftsbereiche belegten mit Präsentationsständen alle verfügbaren Flächen in dem Hotelfoyer. Der Grund für die hohe Nachfrage liegt jedoch nicht allein an der Konjunktur, sondern auch an der Qualität der Vorträge und der Kompetenz der Referenten. „Der VDBUM ist als Schulungsorgan mehr und mehr anerkannt“, bestätigte Guttenberger.

2007, das Jahr der Bauma, ist das Großseminar für die Hersteller aber auch

so eine Art Probelauf für die weltweit größte Baumaschinenmesse der Welt. In Braunlage zeigen sie bereits, welche Produktneuerheiten die Messebesucher in München erwarten werden. Und das kommt bei den Seminarteilnehmern an, schließlich werden technische Neuerheiten bereits mit Spannung erwartet. Gelingt es in Braunlage, die kritischen Fachleute und Experten davon zu überzeugen, verspricht der Messeauftritt auf der Bauma erfolgreich zu werden.

Diesmal standen auf dem Großseminar technische Neuerungen an Baumaschinen, Anlagen und Komponenten im Mittelpunkt, die beim Abbruch und Recycling, Erdbau sowie Spezialtief- und Wasserbau eingesetzt werden. Im Sonderseminar Abbruch und Recycling wurde deutlich, welche hohen Verschleiß Maschinen und Werkzeuge ausgesetzt sein können. Umso wichtiger für den wirtschaftlichen Erfolg ist daher die richtige Auswahl und Pflege von den Geräten, Komponenten und Verschleißteilen. Am selektiven Rückbau des ehemaligen Palastes der Republik in Berlin wurde dargestellt, wie flexibel Unternehmen mit logistischen Konzepten und Maschineneinsatz auf ungeahnte Schwierigkeiten wie etwa die Beseitigung von Asbest reagieren müssen.

Das Sonderseminar Erdbau brachte die Erkenntnis, dass Erdbewegung zunächst ein einfaches Unterfangen ist, einzelne Vorhaben aber erst durch akkuraten Projektvorlauf sowie sorgsam kalkulierten Maschinen- und Logistikeinsatz gelingen.

### VDBUM wird jünger

Beim diesjährigen Seminar des VDBUM in Braunlage hatten nicht nur die Teilnehmer die Wahl, welche Vorträge sie besuchen, sondern auch die Mitglieder des Verbandes, wen sie turnusmäßig zu ihrem zweiten und vierten Vorsitzenden bestimmen sollten. Michael Hennrich wurde erneut in seinem Amt als zweiter Vorsitzender des VDBUM bestätigt. Der vierte Vorsitzende, Karl-Heinz Mitter wollte sich aus privaten Gründen nicht mehr zur Wiederwahl aufstellen lassen. Zu seinem Nachfolger wurde Dirk Bennje, der erste Bauingenieur im Vorstand, gewählt. Während einer Pressekonferenz wurde auch bekannt gegeben, dass Udo Kiesewalter sein Amt als Geschäftsführer im Lauf des Jahres abgeben wird. Sein Nachfolger soll Markus Kreis werden, der am 1. Juli 2007 in die Fußstapfen von Kiesewalter treten soll. Kiesewalter versicherte, dass er den Verband auch nach seinem Ausscheiden aus der VDBUM-Geschäftsführung tatkräftig unterstützen werde.

Zu den vorgestellten und diskutierten Erfolgsfaktoren zählten ein solides Aufmaß mit vertretbarem Personal- und Zeitaufwand, die genaue Ermittlung anstehender Böden, Erdbewegung und Transport mit bedarfsgerecht ausgewählten Baumaschinen (aus eigenem Fuhrpark oder Mietbeziehungsweise Leasingflotten) und modernen Baustellen-Lkw oder Spezialfahrzeugen sowie die Qualitätskontrolle mit GPS-Überwachung bei der anschließenden Verdichtung. Vorgestellt wurde das Projekt der Wismut GmbH, die die ehemaligen Uranerz-Abbauflächen noch rechtzeitig bis zur Bundesgartenschau 2007 sanieren und revitalisieren will.

Das Sonderseminar Spezialtief- und Wasserbau beleuchtete zwei Fachbereiche des Bauwesens, in denen schon die Angebots- und Projektphase den Kalkulatoren und Planern besondere Herausforderungen bescheren kann. Deutlich wurde, dass ohne eine gründliche Abschätzung der örtlichen Gegebenheiten und Risiken – etwa vorhandene Bodenarten und anstehende Gesteine – zahlreiche Projekte technisch und wirtschaftlich kaum machbar sind. Konkrete Vorhaben gelangen oftmals nur mit besonderen Maschinen und Verfahren für Spezialtief- und Wasserbau. Beispielhaft wurden die Arbeiten an der größten Wasserbaustelle Deutschlands, dem neuen Container-Terminal in Bremerhaven präsentiert.

Neben technischen Referaten haben Themen aus Wirtschaft, Politik oder Management einen festen Platz im Programm. Diesmal setzte sich das Seminar mit den Menschen in einem Unternehmen auseinander. Hängt doch das wirtschaftliche Ergebnis entscheidend von ihnen und der Führungskultur ab. Diese Erfahrung machte auch Anselm Bilgri, der ehemalige Wirtschaftsleiter und Prior von Kloster Andechs, der Brauerei und Gastwirtschaft des Klosters zu einer weltbekannten Marke entwickelte. Heute ist er Gesellschafter des Unternehmens Anselm Bilgri – Zentrum für Unternehmenskultur. Mit seinem Vortrag „Werte für den Wandel“ zeigte er als Gastredner am Eröffnungsabend, wie es erfolgreich gelingt, den Menschen im Mittelpunkt des Unternehmens zu stellen und damit erfolgreicher zu werden. Sein Credo: Mit Werten zu führen bedeute, eine Balance zwischen den Leistungszielen des Unternehmens und der persönlichen Entwicklung aller Beteiligten herzustellen. Dabei sei es weder mit der bloßen Übertragung von Aufgaben getan, noch führe die vorbehaltlose Anwendung von Befehlen

zum Erfolg. Entscheidender sei es dagegen, die Führung an gemeinsamen Werten auszurichten.

Daran knüpfte auch Ernst Susaneck an, der Vorsitzende der Geschäftsführung des Zeppelin-Konzerns und der Zeppelin Baumaschinen GmbH, einem der Ausrichter des Seminars. Er referierte über „Die Zukunft als Herausforderung und Chance erkennen.“ In seinem Vortrag zeigte er die Zukunftstrends der Globalisierung auf und brachte Deutschlands Probleme auf den Punkt: „Auswärts Weltklasse, zu Hause Kreisklasse.“ Der Standort D falle im Wettbewerb immer weiter zurück, wachse unterdurchschnittlich und liege nur noch im unteren Mittelfeld der EU. Sein Rezept, wie unser Land wieder aus dieser Misere herauskomme: „Will man Deutschland vorantreiben, muss der Mittelstand durch mutige Reformen gestärkt werden.“ Es fehle den Deutschen allerdings an Durchsetzungsfähigkeit und Mut, Veränderungen als Chance zu erkennen. Dringend notwendig sei eine Wirtschaftspolitik, die zu dauerhaft stärkerem Wachstum führe. Dazu gehören niedrigere und weniger leistungsfeindliche Steuern, ein flexibler Arbeitsmarkt, ein wettbewerbsorientiertes Gesundheitswesen, höhere Ausgaben für Bildung, mehr Effizienz beim Staat und die Schuldentilgung der öffentlichen Hand. Zugleich machte er auch einen Vorschlag für ein Zukunftsmodell Deutschlands: Innovationscluster zu bilden, wo Wirtschaft und Wissenschaft Hand in Hand zusammenarbeiten und Innovationen vorantreiben. „Deutschland muss besser sein bei der Qualität und bei der Ausbildung.“ Mit dem VDBUM-Seminar in Braunlage ist ein Schritt in diese Richtung gemacht.

2008 findet das VDBUM-Grossseminar vom 19. bis 23. Februar wieder in Braunlage statt.