



die **baustellen**

Fachzeitschrift für Hoch- / Tief- und Spezialbau

Nr. 10 2023

Infra Suisse ist Vermittler

Wie Geschäftsführer Adrian Dinkelmann Allianzen im Infrastrukturbau fördert.

Spezial «digital bauen»

Ganz praktisch: Vom Modell zum Device.

Bauen in grossem Format

Zuger Tech-Cluster und Ara Basel.

Jubiläum im Kanton Uri

50 Jahre Brech- und Siebanlagen.



Adrian Dinkelmann
leitet seit Januar 2022
die Geschäfte beim
Verband der Schweizer
Infrastrukturbauer
Infra Suisse.

«Es müssen sich alle bewegen, restlos!»

Text und Fotos: Beat Matter

Infra Suisse repräsentiert als Branchenorganisation rund 250 Unternehmungen im Infrastrukturbau. Ein Gespräch mit Geschäftsführer Adrian Dinkelmann über Staus, digitale Fitnessprogramme, die Umsetzung von Gesetzen – und ein bisschen über ihn selbst.

«die baustellen»: Hand aufs Herz: Wie häufig ärgern Sie sich über Verzögerungen wegen Strassen- oder Bahnbaustellen?

Adrian Dinkelmann: Das kommt vor. Es ist halt unangenehm, wenn man aufgehalten wird und zu spät zu Terminen kommt. Gleichzeitig habe ich durch meine Arbeit bei Infra Suisse eine neue Sicht auf den Infrastrukturbau gewonnen: Ich freue mich regelrecht, wenn mir neue Baustellen von Infra-Mitgliedern auffallen. Ich habe ein neues Verständnis für die hochkomplexen Abläufe hinter solchen Bauvorhaben gewonnen – und für die Einschränkungen, die sich bei der Umsetzung oft nicht vermeiden lassen.

Gebaut wird nicht zu knapp. Spüren Sie im Austausch mit den Mitgliedern von Infra Suisse eine euphorische Stimmung?

Das wäre übertrieben. Unsere Mitglieder freuen sich über die Bereitschaft von Politik und Behörden auf allen Stufen, in die Verkehrswege zu investieren. Die Auftragsvolumen sind erfreulich. Über die Art und Weise, wie beschlossene Projekte abgewickelt werden, ist jedoch ein zunehmender Frust spürbar.

Wo drückt der Schuh?

Es dauert in Infrastrukturprojekten lange und braucht viel Geduld, bis endlich gebaut wird. Die Verfahren und Prozesse in der Beschluss-, Planungs- und Bewilligungsphase sind langfädig. Eine weitere Baustelle ist die interdisziplinäre Kooperationskultur entlang der Wertschöpfungskette. Sie bräuchte Stärkung, um Schnitt-

stellen – gerade auch im Zuge der Digitalisierung – reibungsloser und damit effizienter zu organisieren. Mit dem neuen Beschaffungsrecht kommen weitere Unsicherheiten hinzu. Unsere Mitglieder sind in einem Bereich tätig, der einen hohen Aufwand abseits des eigentlichen Kerngeschäfts erfordert, die Gesamtbelastung ist entsprechend hoch. Dies in einer Zeit, in der die Fachkräfte rar sind.

Wie stellen Sie sicher, dass Sie nahe am Puls Ihrer Mitglieder sind?

Dazu tragen verschiedene Massnahmen auf verschiedenen Ebenen bei: Mit elf Mitgliedern hat Infra Suisse einen grossen Vorstand. Er stellt auf oberster Verbandsebene sicher, dass die Sprachregionen sowie die verschiedenen Infrastrukturbau-sparten eingebunden sind. Auf der operativen Ebene sorgt der neu geschaffene Servicebereich «Markt & Technik» dafür, dass wir täglich in engem Kontakt mit unseren Mitgliedern stehen. Darüber hinaus besuchen wir regelmässig Mitgliedsunternehmen, um die Kontakte zu festigen. Mit der Infra-Tagung, der Journée Infra und weiteren Veranstaltungen bieten wir zudem Plattformen an, auf denen sich die Gesamtbranche treffen und austauschen kann.

Wie ist der Kontakt von Infra Suisse zu den grösseren Infrastrukturbauherrschaften?

Wir haben in den vergangenen zwei Jahren stark in die Kontaktpflege mit den Bauherrschaften investiert. Dies auf Bundes- sowie auch Kantonsebene. Wir konnten Gefässe schaffen und teils wiederbeleben, die einen kontinuierlichen Austausch er-

möglichen. So haben wir uns die gute Position erarbeitet, um für unsere Mitglieder eine Vermittlerrolle wahrnehmen zu können. Schildern uns Mitglieder strukturelle Probleme oder auch problematische Situationen in konkreten Projekten, dann können wir, wo möglich, die Anliegen bündeln, in Gesprächen mit den Bauherrschaften anonymisiert platzieren und so Einzelkonflikte vermeiden.

Wie häufig sprechen Sie beispielsweise mit Vertretern von SBB und Astra?

Wir konnten mit den Bauherrschaften verschiedene Gesprächsformate auf verschiedenen Ebenen vereinbaren. Zwei Mal jährlich finden Spitzengespräche statt, bei denen jeweils eine Delegation unseres Vorstands anwesend ist. Vier Mal jährlich tauschen wir uns auf operativer Ebene aus. Zusätzlich binden wir die Bauherrschaften, wo immer möglich, als Referenten oder Podiumsgäste in unsere Veranstaltungen ein. Die Kontakte sind gut und konstruktiv. Wir sind in der Lage, im Interesse unserer Mitglieder konstruktive Gespräche mit tragfähigen Ergebnissen zu führen.

In der Kommunikation von Infra Suisse stechen Schwerpunkte hervor. Einer davon ist die Digitalisierung. In einer Kolumne von Anfang Jahr schrieben Sie, Infra Suisse habe einen Plan, wie man fit werde für die Zukunft. Es brauche eine konsequente Ausrichtung auf die Digitalisierung. Was heisst das genau?

Im Zuge der Digitalisierung haben die Bauherrschaften veränderte Bedürfnisse >>

und stellen neue Anforderungen an Planer und Ausführende. SBB Infrastruktur ist ein Paradebeispiel dafür. Die SBB-Division verfolgt eine interessante und umfangreiche BIM-Strategie. Im Fitnessprogramm, wie ich unseren Plan nannte, geht es darum, dass wir unsere Mitglieder dabei unterstützen, solchen neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Das dürfte ein vielschichtiger Prozess sein.

Richtig, dazu gehören mehrere Aspekte. Zunächst einmal ist es wichtig, dass wir als Infra Suisse in dieser Entwicklung eine Scharnierfunktion einnehmen können. Dies, indem wir die Digitalstrategien der Bauherren so übersetzen, dass greifbar wird, was sie für unsere Mitglieder konkret bedeuten. Aktuell arbeiten wir beispielsweise mit SBB Infrastruktur an einer entsprechenden Kampagne.

Für mich klingt das, als wäre die Digitalisierung nach wie vor Zukunftsmusik.

Das Gegenteil ist der Fall. Wir wollen mit unseren Aktivitäten darauf hinweisen, dass BIM nicht irgendwo in der Zukunft liegt, sondern bereits da ist. Das führt mich zum zweiten Punkt des Fitnessprogramms: Wir müssen hinterfragen, ob in den Aus- und Weiterbildungen unserer Berufe noch das vermittelt wird, was unsere Fachleute brauchen, um den veränderten Anforderungen der Bauherren gerecht zu werden. Die nötige Analyse und die Überarbeitung der Bildungsverordnung und -pläne für die Verkehrswegbauer sind angelaufen.

Agieren die Ausführenden in dieser Entwicklung ganz für sich? Oder gibt es Möglichkeiten, um sich beispielsweise mit den Planern abzustimmen?

Unbedingt, zumal es im BIM-Prozess just darum geht, die Kooperation der an einem Projekt beteiligten Player zu optimieren und effizienter zu gestalten. Deshalb leisten wir als dritten Punkt im Fitnessprogramm intensive Koordinationstätigkeiten mit anderen Verbänden, beispielsweise mit *suisse.ing* (ehemals Usic). Wir identifizieren Schnittstellen und erarbeiten gemeinsam Lösungen, wie sie effizient gehandhabt werden können. Ziel ist es, einen



«Das SIA-Merkblatt 2065 zu den Allianzmodellen befindet sich aktuell in Vernehmlassung.»

Alle am Bau Beteiligten sollen sich aufeinander zubewegen, ist Adrian Dinkelmann überzeugt.

digitalisierten Gesamtprozess so auszugestalten, dass alle Beteiligten ihre Aufgabe optimal ausführen.

Konzentrieren sich die Bestrebungen in diesem Zusammenhang auf die Ebenen Bund und Kantone?

Nein. Im Infrastrukturbereich werden auf den Ebenen Bund und Kantone zwar grosse Volumen «bewegt», aber es ist uns in einem weiteren Punkt des Fitnessprogramms wichtig, dass die Entwicklung auch auf kommunaler Ebene ankommt. Hier merken wir, dass ein Digitalisierungsprozess, der erfolgreich sein will, eine gute KMU-Tauglichkeit aufweisen muss. Dies aufseiten der ausführenden Unternehmen sowie aufseiten der kleineren und mittleren Gemeinden, die Projekte ausschreiben. Mit einem Digital-Twin-Pilotprojekt auf kommunaler Ebene konnten wir jüngst wertvolle Erfahrungen machen und die Erkenntnis gewinnen: Es geht!

Sind solche Erkenntnisse wichtig?

Ja. Wir verbreiten dadurch die begründete Zuversicht, dass digitalisierte Prozesse in der Praxis funktionieren und Mehrwert schaffen können. In umwälzenden Prozessen ist es wichtig, nicht nur den Handlungsbedarf zu betonen, sondern auch aufzuzeigen, dass die angestrebte Vorgehensweise in der Praxis funktioniert. Wir unterstützen damit unsere Mitglieder, die

in vielen Fällen so stark mit dem operativen Geschäft ausgelastet sind, dass die Ressourcen äusserst knapp sind, um einen solchen Prozess aktiv zu verfolgen.

Wer muss sich entlang der Wertschöpfungskette im Infrastrukturbau wie bewegen, damit die digitale Transformation zum Erfolg wird?

Es müssen sich alle bewegen, restlos. Entscheidend ist dabei, dass sich nicht alle irgendwohin bewegen, sondern dass sich alle aufeinander zubewegen. Das SIA-Merkblatt 2065 zu den Allianzmodellen, das sich aktuell in Vernehmlassung befindet, ist eine von verschiedenen Aktivitäten, die in diese Richtung wirken. Ich wiederhole mich: Wenn es gelingt, im Zuge der Digitalisierung die Kooperationskultur entlang der gesamten Wertschöpfungskette weiterzuentwickeln und zu verbessern, dann ist das ein Gewinn für alle Beteiligten.

Wenn man mit Unternehmern spricht, erhält man den Eindruck, dass es mit der Kooperationskultur eher in die andere Richtung geht. Es werde kaum mehr geredet, sofort prozessiert, heisst es.

Bauen ist komplex. Und durch eine wachsende Bevölkerung mit einem zunehmenden Mobilitätsbedürfnis wird Bauen noch komplexer. Das Potenzial für Konflikte wird dadurch grösser. Umso wichtiger ist es, >>

Plattformen zu schaffen, die dazu beitragen, dass der Austausch unter den Playern möglichst konstruktiv verläuft. Gleichzeitig ist es nicht ratsam, den juristischen Weg grundsätzlich negativ zu bewerten. Ein juristischer Prozess hilft, das geltende Regelwerk auf konkrete Situationen anzuwenden. Dadurch findet eine Klärung statt. Es ist oft die Klärung, wie eine abstrakte gesetzliche Grundlage in der Praxis umgesetzt werden kann. Das ist herausfordernd und oft mühsam, im Kern aber positiv. Trotzdem: Wir rufen dazu auf, zuerst nach Lösungen zu suchen, statt gleich vor Gericht zu gehen.

Die Umsetzung des revidierten Beschaffungsrechts treibt den Bau stark um. Infra Suisse verfolgt den Prozess eng. Wie fällt Ihr Zwischenfazit aus?

Das revidierte Beschaffungsrecht ist noch nicht vollständig in der Praxis angekommen. Noch sind alle Beteiligten auf der Suche nach dem neuen Weg. Das ist besonders herausfordernd, weil die bisherige Vergabepaxis, die aufgrund ihrer Preisorientierung «greifbar» und verständlich war, durch einen Ansatz abgelöst wird, der naturgemäss komplexer sein muss. Im Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen ist von Qualität die Rede, von Lebenszykluskosten, von Nachhaltigkeit, Plausibilität des Angebots oder von Innovation. Wie diese Faktoren bewertbar gemacht und damit in ein nachvollziehbares Vergabesystem integriert werden sollen, ist noch nicht abschliessend geklärt.

Wo stehen wir in diesem Prozess?

Mittendrin. Es geht in dieser heiklen Phase darum, den Paradigmenwechsel, den die Branche wollte und den der Gesetzgeber schliesslich verordnete, möglichst konsequent umzusetzen. Das ist ein kniffliger und wohl noch langwieriger Prozess, der vielerorts Frust auslöst. Denn während früher allen klar war, nach welchen Kriterien öffentliche Vergaben ablaufen, weiss heute niemand so recht, was gilt. Der Umsetzungsprozess muss deshalb sorgfältig, aber zügig vorwärtsgehen.

Wie kann eine einzelne Unternehmung diesen Umsetzungsprozess unterstützen?



«Infra Suisse hat bei Bauherrschaften, Behörden, Politik und Verbänden eine sehr gute Reputation.»

Adrian Dinkelmann, Geschäftsführer Infra Suisse

Wir sind darauf angewiesen, dass uns Mitglieder über Erfahrungen und Probleme informieren, die sie im Zusammenhang mit dem neuen Beschaffungswesen machen. Denn nur mit konkreten Informationen können wir in Gesprächen mit Bauherrschaften und Verbänden darauf hinarbeiten, dass die Umsetzung vorwärtsght.

Sie haben den Fachkräftemangel angesprochen, der auch vor den Verkehrswegbauern nicht Halt macht. Wie gestaltet sich die Situation bei Ihren Mitgliedern?

Betrachtet man die einschlägigen Zahlen, dann sehen wir vordergründig eine solide Situation. Für die diesjährigen Strassenbau-Polierprüfungen, die wir Ende September in Sursee durchführten, verzeichneten wir so viele Anmeldungen wie noch nie. Bei den Lehrabschlussprüfungen und den Lehrantritten sehen wir leicht rückläufige Zahlen, die sich aber in einem relativ konstanten Band halten. Auch die aktuelle Fachkräftestudie des Schweizerischen Baumeisterverbands (SBV), die den Fachkräftebedarf bis 2040 prognostiziert, stellt fest, dass wir im Verkehrswegebau nicht schlecht dastehen. Das ist erfreulich. Doch gibt es ein «Aber».

Welches?

Obwohl wir ordentlich dastehen, wird der Fachkräftebedarf auch bei uns grösser.

Aus mindestens zwei Gründen: 1. Die Fluktuation nimmt zu. Es wird seltener, dass Mitarbeitende 20, 30, 40 Jahre im gleichen Unternehmen oder in der gleichen Position tätig sind. Es gibt schnellere Wechsel, wodurch es häufiger nötig ist, Ersatz zu rekrutieren. 2. Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit bekommt einen noch höheren Stellenwert. Die Rechnung ist einfach: Je mehr Leute Teilzeit arbeiten, desto mehr zusätzliche Leute braucht es, um die Vollzeitäquivalente abzudecken. Wir dürfen uns also trotz guter Zahlen nicht zurücklehnen.

Woher sollen zusätzliche Leute kommen?

Das ist die grosse Preisfrage, welche die ganze Schweizer Wirtschaft und auch uns umtreibt. Wie könnte man Quereinsteiger abholen? Wie könnte man vermehrt Frauen motivieren, eine Laufbahn im Infrastrukturbau in Angriff zu nehmen? Was würde es für Maturanden reizvoll machen, sich einen Weg in unserer Branche vorzustellen? In Zusammenarbeit mit dem SBV evaluieren wir derzeit, ob es sogar ein neues Berufsbild braucht, das die Herausforderungen der Zukunft abbildet und das Jugendliche abholen könnte, die sich nicht in den klassischen Bauberufen Strassenbauer, Grundbauer oder Maurer sehen. Im Grundsatz bin ich zuversichtlich. Wir sind in einer äusserst dynamischen >>

Branche tätig. Sie hat das Potenzial, um mit spannenden und zukunftsfähigen Tätigkeiten zusätzliche Leute anzuziehen.

Punkto Kadernachwuchs war im Infra-Suisse-Jahresbericht 2022 folgender Befund lesen: «Die eidg. Polierprüfungen im Strassenbau und Grundbau zeigten aber auch auf, wie herausfordernd es ist, den hohen Qualitätsstandard in Theorie und Praxis aufrechtzuerhalten.» Was ist da los?

Das Zitat braucht Erklärung, damit kein falscher Eindruck entsteht. Bei den letzten Prüfungen zeigte sich, dass im sprachlichen Bereich teils Schwierigkeiten vorhanden sind, die sich auf das Prüfungsergebnis auswirken. Angehende Poliere hatten bisweilen Mühe, vorhandene Kompetenzen in der Prüfungssituation schriftlich aufs Papier zu bringen. Es kann sich dabei um Leute handeln, die auf der Baustelle einen Topjob machen, die jedoch wegen sprachlicher Mängel an der Prüfung scheitern.

Sprache ist für Führungskräfte nicht unwichtig.

Zweifellos. Poliere übernehmen in der Ausführung von Bauprojekten Aufgaben, bei denen adäquate Lese- und Schreibkompetenzen wichtig sind. Aber in der Polierprüfung geben die Sprachkompetenzen nicht Auskunft darüber, ob eine Person fachlich fähig ist, um die Polierfunktion zu übernehmen. Der Befund im Jahresbericht weist deshalb nicht daraufhin, dass die Qualität der Prüflinge abnimmt. Er weist in erster Linie daraufhin, dass Prüflinge vermehrt Mühe haben mit dem aktuellen Prüfungsmodus.

Es ist in der Baubranche ein offenes Geheimnis, dass durch den Mangel an Polieren und Bauführern auch Leute in diese Funktionen nachgezogen werden, die – sagen wir einmal – nicht hochgradig geeignet sind dafür.

Diese Gefahr besteht. Ich bin mir aber trotzdem sicher, dass die Qualität unserer Polierabsolventen nicht schlechter wird. Dies, weil bei den Prüfungen die Durchfallquote angestiegen ist. Und just das ist der Punkt, an dem wir uns treu bleiben und

am hohen Standard festhalten müssen, selbst wenn in der Praxis der Bedarf nach Kaderleuten gross ist. Es wäre keine nachhaltige Lösung, einfach die Anforderungen zu senken, um den Bedarf zu decken. Was man jedoch diskutieren kann, ist die Frage, welchen Stellenwert die Lese- und Schreibkompetenz bei der Abschlussprüfung haben soll. Diese Diskussion läuft.

Wie schätzen Sie die Schlagkraft des Verbands ein, wenn es darum geht, die Bedürfnisse der Mitglieder zu vertreten?

Infra Suisse hat bei den Bauherrschaften, bei Behörden und Politik sowie auch bei anderen Verbänden eine sehr gute Reputation. Man betrachtet uns als relevanten Gesprächspartner und sucht uns als Gesprächspartner, weil man weiss, dass der Verband bei seinen Mitgliedern gut abgestützt ist. Das wiederum sind wir, weil wir uns bei verschiedenen Anspruchsgruppen konsequent für die Anliegen unserer Mitglieder einsetzen. Wir setzen dort an, wo es unseren Mitgliedern in ihrem Alltag und in ihrer Geschäftsentwicklung wirklich etwas bringt. Unsere Mitglieder merken und schätzen das.

Gelingt es Infra Suisse, vom Hauptsitz in Zürich aus die ganze Schweizer Branche einzubinden?

Ja und nein. Ja, es gelingt uns, mit einem ausgewogen besetzten Vorstand und vielfältigen Veranstaltungen in allen Landesteilen die Branche einzubinden. Und nein, das gelingt nicht zentralistisch von Zürich aus. Mit Jacqueline Inderbitzin haben wir deshalb eine kompetente Ansprechperson, die vom Standort Lausanne aus den Westschweizer Markt betreut. Diese Präsenz ist wichtig, um auch die Westschweizer Verkehrswegbauer unter dem Infra-Dach versammeln zu können.

Vor Ihrem Antritt bei Infra Suisse Anfang 2022 waren Sie mehrere Jahre als Leiter Regionalentwicklung beim Amt für Wirtschaft und Tourismus des Kantons Graubünden tätig. Ein Wechsel zu Infra Suisse lag da nicht auf der Hand, oder?

Der Wechsel scheint von aussen unwahrscheinlicher, als er es effektiv ist. Ich war

davor zehn Jahre in der Regionalpolitik tätig, zunächst drei Jahre in Davos, dann gut sechs Jahre beim Kanton Graubünden im Amt für Wirtschaft und Tourismus. Für einen Kanton wie Graubünden ist die Infrastruktur äusserst wichtig. So wichtig, dass Infrastrukturfragen praktisch alle Lebens- und Wirtschaftsfragen entscheidend prägen. Entsprechend war in meinen Tätigkeiten immer auch ein Bezug zur Infrastruktur gegeben. Als sich die Gelegenheit bot, mich bei Infra Suisse vertieft mit den Lebensadern der Schweiz zu beschäftigen, reizte mich das sehr.

Welche Pflöcke konnten Sie in Ihren ersten bald zwei Jahren bei Infra Suisse einschlagen?

Ich durfte die Geschäftsleitung eines gesunden Verbands übernehmen. Dennoch ist es uns gelungen, Weiterentwicklungen anzustossen. Wir konnten den Verband näher an seine Mitglieder heranführen und ihn dezidiert als Dienstleister positionieren, der echten Mehrwert bietet. Dazu trägt bei, dass wir den Dialog mit den Bauherren markant stärken konnten. Fortschritte im Berufsmarketing sowie wichtige Schritte im Bereich Aus- und Weiterbildung runden das Erreichte ab. Aber ganz ehrlich: Ich schaue viel lieber vorwärts statt rückwärts. ||

Persönlich

Name: Adrian Dinkelmann
Funktion: Geschäftsführer Infra Suisse
Alter: 38
Hobbys: Familie, Gleitschirmfliegen, Musik
Beruf. Werdegang: Während des BWL-Studiums Praktikum im Investment und Private Banking; Marketing- und Kommunikationsfunktionen in einem internationalen Unternehmen in der Steuer- und Rechtsberatung; Leiter Regionalentwicklung und Stadtmarketing Davos/Klosters; Geschäftsführer Wissensstadt Davos; Leiter Regionalentwicklung beim Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden, unter anderem als Vizevorsitzender des Programms San Gottardo und Präsident der NRP-Fachstellenkonferenz des Seco; seit 1.1.2022 Geschäftsführer Infra Suisse.