

Zeitschrift: Centrum : Jahrbuch Architektur und Stadt
Herausgeber: Peter Neitzke, Carl Steckeweh, Reinhart Wustlich
Band: - (1995)

Artikel: Computer, Konkurrenz, Konzentration : ist das Schicksal des traditionellen Architekturbüros besiegelt?
Autor: Schlandt, Joachim
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1072829>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Kann sich das traditionelle Architekturbüro gegen die Strukturveränderungen im Planungs- und Bauleitungsbe-
reich behaupten, wird es für diese Arbeitsformation noch
einen Wirkungsbereich geben, in dem mit sozialem und
ästhetischem Anspruch gearbeitet und Einfluß auf die Ge-
staltung von Stadt und Architektur genommen werden
kann – oder sind die Möglichkeiten des kleinen Büros er-
schöpft, wird es abgelöst von der managementmäßig ge-
führten ‚Architekturfabrik‘ und einer Reihe von Agentu-
ren, deren Arbeitsgebiet eher dem Marketing, der Werbe-
grafik, dem Projektmanagement zuzuordnen sind – Bau-
entwurf und Bauausführung als Anhängsel der Geschäfts-
tätigkeit? Wird es überhaupt noch individuelles Entwerfen
geben, oder plant eine ‚Pyramide‘ von arbeitsteiligen Funk-
tionsträgern, an deren Spitze allenfalls ein imageliefernder
Architektenname steht? Läßt sich die berufliche Selbstän-
digkeit der verbleibenden Planer erhalten, oder werden sie
in Großbüros konzentriert, wenn nicht von Bauträgern,
Developern und Baufirmen geschluckt?

Unbestreitbar gibt es nicht nur im Umfeld, sondern auch
intern eine Reihe von Erscheinungen, die auf eine existenti-
elle Krise des Büros herkömmlichen Typs hindeuten. Das
im Vergleich zu anderen Berufen übermäßige, kaum zu be-
wältigende Arbeitspensum (soweit Aufträge da sind), die
trotz schwer zu verkraftender Lohnkosten relativ geringe
Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die
schwierige Akquisition und das Problem, in dieser Situa-
tion das Büro auf elektronische Datenverarbeitung um-
zurüsten und entsprechend qualifizierte Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter zu finden – all dies spricht dafür, daß sich
sowohl die inneren Anforderungen der Arbeitsorganisation
als auch die äußeren Bedingungen der Auftragserteilung
und Auftragsabwicklung ändern und bereits geändert
haben.

Die Explosion der Informationen und Dienstleistungen hat
ein Arbeitsumfeld erzeugt, das auch mit noch soviel Tat-
kraft, Talent und Optimismus im isolierten kleinen Büro
nicht mehr zu bewältigen ist. Der Hase mag rennen, wie er
will, er kommt immer zu spät.

Innovation und Konkurrenz

Als scheinbare Problemlösung bieten sich die Einführung
und der Ausbau der elektronischen Datenverarbeitung an.

Sie erweitert objektiv den Aktionsradius der Planenden
und erfüllt die Aufgaben eines leistungsfähigen Werkzeugs.
Im betriebswirtschaftlichen Ergebnis läuft sie jedoch auf ei-
ne Verschärfung der Konkurrenz der Büros untereinander,
auf Ausschaltung der EDV-Schwächeren durch die EDV-
Stärkeren und auf Mehrleistungen hinaus. Schon der Vor-
entwurf ist aufwendiger darzustellen – bis hin zur virtuel-
len Realität. Planungsentscheidungen, die früher in der
Bauphase getroffen wurden, sind zu antizipieren. Kosten-
prognosen sind bis in die letzten Untergruppen auszudiffe-
renzieren. Kostenentwicklung und Bauterminpläne sind
praktisch täglich zu verfolgen und zu melden. Bauergeb-
nisse sind so aufzubereiten, daß sie werbewirksam publiziert
werden können. Der Wettkampf der Büros findet mithin
nicht mehr nur im Bereich der originären Baugestaltung
statt, er verlagert sich zunehmend auf die Ebene der Daten-
und Bildkommunikation. Die Aufbereitung erlangt
neben dem realen Produkt zunehmende Bedeutung. Ser-
viceleistungen bilden einen wachsenden Teil des Leistungs-
umfangs, der Werbeaufwand steigt.

Noch ist es – zumindest in der Bundesrepublik – nicht so,
daß es für die kleine Arbeitsformation keine ökonomischen
Nischen mehr gäbe. Noch mögen Ausnahmen und im
Einzelfall glückliche Konstellationen existieren – und wel-
cher Bürogründer hofft nicht, darunter zu fallen? Die Kraft
der Ideen gegen die Macht des Managements ... quelle illu-
sion! Der Regelfall entwickelt sich anders, und was –
zunächst – noch bleibt, sind Kleinaufträge, Reparaturen,
Änderungen.

Wenn Arbeitsmenge und Spezialisierung zunehmen und
die Zeitvorgaben für Planungen sich verkürzen, sind die ge-
forderten Leistungen bei größeren Projekten nur in kom-
plexen Organisationsformen mit arbeitsteiligen Abspaltun-
gen aus dem tradierten Tätigkeitsbereich der Architekten
zu erbringen – ob nun innerhalb der Büroeinheit oder von
Spezialbüros. Auf den Plan kommen Projektmanager und
Projektsteuerer, spezialisierte Ausschreiber und Bauüber-
wacher, Softwareproduzenten, EDV-Berater, CAD-Zei-
chenbüros etc. Sie und kein *Deus ex Computer* werden die
Arbeitsprobleme des kleinen Büros lösen – und zwar durch
Übernahme von dessen Arbeit. Die Folge ist ein Konzen-
trations- und Diversifikationsprozeß mit der Datenverar-
beitung als entscheidendem Medium.

In der Bundesrepublik hat der ‚Aufschwung Ost‘ diesen
Prozeß noch einmal beschleunigt. Während im Westen

durch den Abfluß öffentlicher Mittel ganze Sektoren des Bauens fast stillgelegt sind – das bekommen die lokal tätigen Architekten zu spüren –, konnten sich überregional operierende, ihre Kapazität strategisch einsetzende Büros ein teilweise gigantisches Auftragsvolumen im Osten sichern. Wenn ein Büro mit hundert und mehr Mitarbeitern die Möglichkeit hat, mit spezialisierten Teams die Wettbewerbslandschaft Ostdeutschlands abzugrasen, Wettbewerbe dutzendweise für sich zu entscheiden und ein Auftragsvolumen in Milliardenhöhe einzufahren, dann kann man wohl nicht mehr von mittelständischen Wettbewerbsstrukturen sprechen. Unter den herrschenden Marktbedingungen wird auch das Wettbewerbswesen ein Mittel der Konzentration. Vertriebsnetze werden aufgebaut, Ideen werden seriell produziert und, wo es geht, standardisiert. Zunehmend wird ja schon eine bestimmte Bürostruktur durch Zertifizierung der zugelassenen Büros (Vorprojekte, Mitarbeiterzahl und -qualifikation, EDV-Ausrüstung) Voraussetzung für die Zulassung zur Wettbewerbsteilnahme.

Von der Bauplanung zum Marketing?

Aber auch im betriebswirtschaftlichen Sinn ‚moderne‘ Büros, die zunächst vom Ausscheiden der weniger Modernisierten profitieren, stehen vor tiefgreifenden strukturellen Veränderungen ihres Berufsumfeldes. Ihre Partner sind Verwaltungen, deren Repräsentanten ähnlich strukturierte Auftragnehmer bevorzugen. Die verwaltungsmäßige Inszenierung der Auftragsdurchführung banalisiert den Planungsgegenstand, macht die eigentliche Aufgabe zum Nebenprodukt. Hinzu kommt die Kommerzialisierung der Planungsleistungen. Dem Developer geht es um vermarktbarere ‚einzigartige Konzepte‘. Vermarktungsideen werden tendenziell wichtiger, planerisches Können tritt in den Hintergrund. Ja, die Entwerfer selbst werden – wie Modeschöpfer – zu Werbeträgern. Man kennt die Werbeanzeigen zum IBA-Emscher Park – die Architekten, die dort die Hauptarbeit leisten, werden nicht einmal erwähnt; groß herausgebracht wird der ‚weltweit renommierte Architekt‘ Sir Norman Foster (wer schätzt ihn nicht?), der gerade mal den Innenausbau eines Kesselhauses in Auftrag hat.

In einem anderen Fall erregt jemand das Interesse eines Investors, der vorschlägt, aus einem großen Sanierungsgebiet eine ‚Solarstadt‘ zu machen. So etwas läßt sich vermarkten,

da mag die Bausubstanz noch so ungeeignet, die Sanierungserfahrung des Urhebers noch so gering sein. Oder Euralille mit Rem Koolhaas im Mittelpunkt. Wird hier noch über Stadt, Architektur und das Leben der Bewohner gesprochen oder über eine ‚großartige Investitionsidee am Knotenpunkt des westeuropäischen Eisenbahnnetzes‘?

Die Zeiten, in denen ein Büro mit zwei bis fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Qualität seiner Ideen und durch persönliche Überzeugungskraft Chancen auf Übertragung wichtiger Architekturaufgaben hatte, denen es dann seine Leistungskraft anpassen konnte, sind wohl vorbei. Die im Rahmen der EU diskutierte und heute bereits bei 50 Prozent der Wettbewerbe praktizierte Vorzertifizierung bzw. Präqualifikation wird es zusätzlich beschränken auf kleinere, private Aufgaben mit hohem Betreuungsaufwand, die sich für Großbüros nicht lohnen.

Vielleicht gibt es noch eine letzte Chance, durch Bildung regionaler und überregionaler Arbeitsgemeinschaften und durch enge Kooperationen mit spezialisierten Büros, etwa der Haustechnik, dem Ideen- und Leistungspotential und der persönlichen Arbeitsweise des kleineren bis mittleren Büros Aufgaben zu erhalten, Defizite auf dem Gebiet der Ökologie wettzumachen und die vorhandenen Kapazitäten so zu bündeln, daß der bisherige Wirkungsbereich besser verteidigt werden kann – vielleicht.