

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 besiegt?

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: 12.01.2026

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 Gestaltung von Stadt und Architektur genommen werden kann – oder sind die Möglichkeiten des kleinen Büros erschöpft, wird es abgelöst von der managementmäßig geführten ‚Architekturfabrik‘ und einer Reihe von Agenturen, deren Arbeitsgebiet eher dem Marketing, der Werbegrafik, dem Projektmanagement zuzuordnen sind – Bauentwurf und Bauausführung als Anhängsel der Geschäftstätigkeit? Wird es überhaupt noch individuelles Entwerfen geben, oder plant eine ‚Pyramide‘ von arbeitsteiligen Funktionsträgern, an deren Spitze allenfalls ein imageliefernder Architektenname steht? Läßt sich die berufliche Selbständigkeit 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 existentielle Krise des Büros herkömmlichen Typs hindeuten. Das im Vergleich zu anderen Berufen übermäßige, kaum zu bewältigende 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 Situation das Büro auf elektronische Datenverarbeitung umzurüsten 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 Auftragerteilung 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 eine Verschärfung der Konkurrenz der Büros untereinander, auf Ausschaltung der EDV-Schwächeren durch die EDV-Stärkeren und auf Mehrleistungen hinaus. Schon der Vorentwurf ist aufwendiger darzustellen – bis hin zur virtuellen Realität. Planungsentscheidungen, die früher in der Bauphase getroffen wurden, sind zu antizipieren. Kostenprognosen sind bis in die letzten Untergruppen auszudifferenzieren. Kostenentwicklung und Bauterminpläne sind praktisch täglich zu verfolgen und zu melden. Bauergebnisse 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 Bilderkommunikation. Die Aufbereitung erlangt neben dem realen Produkt zunehmende Bedeutung. Serviceleistungen bilden einen wachsenden Teil des Leistungsumfangs, 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 welcher Bürogründer hofft nicht, darunter zu fallen? Die Kraft der Ideen gegen die Macht des Managements ... quelle Illusion! 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 geforderten Leistungen bei größeren Projekten nur in komplexen Organisationsformen mit arbeitsteiligen Abspaltungen 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 Bauüberwacher, Softwareproduzenten, EDV-Berater, CAD-Zeichenbüros 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 Konzentrations- und Diversifikationsprozeß mit der Datenverarbeitung 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 Zertifikation 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 vermarktbares ‚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 Vierzertifizierung bzw. Präqualifikation wird es zusätzlich beschränken auf kleinere, private Aufgaben mit hohem Betreuungsaufwand, die sich für Großbüros nicht lohnen.

Velleicht 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.