

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 2 (1989)
Heft: 3

Artikel: Berner Kantonsbaumeister Urs Hettich : Nicht-Bauen ist sein Stolz
Autor: Müller, Franziska
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-118987>

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: 13.01.2026

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



FOTOS: ALEXANDER EGGER

Systematische Ordnung im Büro des Berner Hochbaumeisters Urs Hettich; kein Firlefanz, kein Ramsch – da hat sich ein klar denkender Kopf die passende funktionale Ambiance geschaffen. Hier drin möchte sich Urs Hettich auch fotografieren lassen – im von ihm durchgeboxten neuen Verwaltungsgebäude an der Reiterstrasse, «dem Beispiel für die Umsetzung meiner Ziele in die Praxis», umgeben von Tabellen und Organigrammen, die die systematische Amtsführung – «Teil meines Credos» – symbolisieren.

Systematisch leitet er auch unser Gespräch: ein Dokumentationsordner mit mediengerechtem Mix aus Fakten, Geschichten und Bildern, aus Nützlichem und Neugierde Befriedigendem liegt bereit. Fragen über Fluchtversuche vom Hochbauamt oder über seine passionierte Fliegerei erübrigen sich. Hettich nimmt sie gleich vorweg: Die Grenzen der Offenheit zieht er selber – er ist ein geschickter Taktiker.

Nach fünf Minuten weiss ich: eine schillernde Figur, nicht opportunistisch, ein sympathischer Mensch, nicht jovial, sondern einer, der versucht, alles richtig zu machen.

Mit dieser unwiderstehlichen Klarheit des Denkens, dieser souveränen Überzeugungsgabe wird er wohl auch sein Amt führen. Denn ein Chefbeamter, der im-

mer wieder den Konflikt sucht, der öffentlich wettet gegen unqualifizierte Bauerei, der versucht, Bauen möglichst zu verhindern und den gemächlichen Amtsgang stört, ist eine fast exotische Erscheinung.

Taktischer Seitenwechsel

Aktivität an sich genügt Hettich aber nicht. Es muss auch Wirkung sichtbar werden, möglichst grossräumig, auch wenn er dabei öfters einen Spruch Achternbuschs zu Hilfe nehmen muss – «Du hast keine Chance, nutze sie».

Das Lager gewechselt vom Architekten zum Bauherrn hat er – der sich als schlechten Entwerfer, dafür als guten Manager bezeichnet – aus ganz nüchternen Überlegungen heraus: «Im Bauprozess nimmt der Entscheidungsspielraum mit der Zeit drastisch ab; wer spät einsteigt, hat die Sachzwänge und das Nachsehen. Auf der Bauherrenseite kann ich mit meiner Aktivität die Ziele, die ich erreichen will, mit weniger Reibungsverlust durchsetzen.»

Visionäre grosse Würfe in der Architektur sind nicht seine Sache; sie bewirken für ihn zu wenig in einer Umwelt, die sich offensichtlich negativ verändert durch die grosse Masse an Bauten und die nicht aufgewertet wird durch das gelungene einzelne Werk.

«Wenn man die Qualität in der Menge verbessern will, ist man im Berner Hochbauamt mit einer Bausumme von 100 Mio. Franken im Jahr an einer Schlüsselstelle.»

Den Multiplikatoreffekt, die serielle Wirkung strebte Hettich schon in seiner Architektenzeit an. Das befriedigendste Projekt in dieser Hinsicht war für ihn die Entwicklung eines Prototyps für die Unterbringung von Boat people in Indonesien. Statt Baracken hat er mit den gleichen Mitteln individuell nutzbare Wohneinheiten entworfen, die in Serien von mehreren tausend Stück ausgeführt wurden.

Mit der Überzeugung, dass einer derart umfassenden Aktivität wie Bauen nur mit vernetztem Denken und in Teamarbeit beizukommen sei, ging Hettich zuerst daran, die internen Strukturen des Hochbauamts umzukrempeln – eine grosse Leistung angesichts des zähflüssigen Verwal-

Seit 17 Jahren sorgt Urs Hettich, 52, als bernischer Kantonsbaumeister immer wieder für Aufsehen: als systematischer Durchsetzer guter Architektur und als Verhinderer unnötiger Bauerei. Er ist ein «Ketzer vom Amt»: ein Chef, für den Teamarbeit, aber auch Konflikte und täglicher Kampf selbstverständlich sind. Mit seiner Kompromisslosigkeit hat er sich nicht nur Freunde geschaffen.

VON FRANZISKA MÜLLER

Nicht-Bauen

tungslebens. «Jeder Mitarbeiter hier gebärdete sich wie ein kleines Hochbauamt; von umfassendem Denken und Handeln konnte nicht die Rede sein.»

Um der Komplexität der Aufgabe gerecht zu werden, schuf Hettich eine unhierarchische Matrixorganisation und institutionalisierte damit die Teamarbeit, aber auch Reibungsflächen, Konflikte, den täglichen Kampf. Die Projektleiter, von der Bedarfsermittlung bis zur Abrechnung zuständig für fünf bis sieben Projekte, müssen sich herumschlagen mit Fachleitern. Dazu kommen die «Ketzer vom Amt», die die Wirkung der baulichen Tätigkeit wie Aussenstehende und in einem grösseren Rahmen beurteilen.

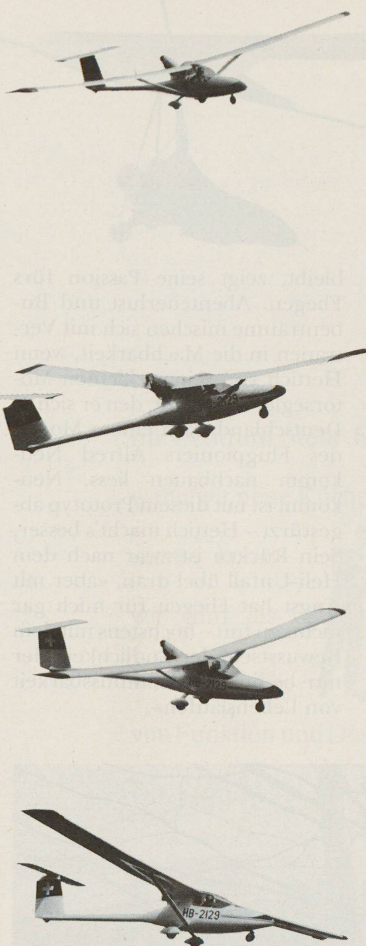
In diesem System kann per Abmachung jeder verschiedene Funktionen übernehmen, und während seiner Arbeit trifft er immer auf einen, der mehr weiss; permanente Weiterbildung, permanente Verantwortlichkeit, permanenter Konflikt: Das ist für Hettich die einzige Möglichkeit, den Aufgabestellungen gerecht zu werden, auch wenn dies unwirtschaftlich scheint. Er selber wird nur eingeschaltet, wenn sich Fachleiter und Projektleiter nicht einigen können: «Das Ganze ist nicht einfach eine Alibiübung – ich delegiere viel und nehme das dann auch ernst.»

Möglichst viele Funktionen delegiert Hettich qualitätsorientiert an die Privatwirtschaft: «Wir sind kein Architekturbüro wie einige andere Hochbauämter.» Von Direktaufträgen an Bekannte und politische Gesinnungsgenossen will er jedoch nichts wissen. Und so hat er sich mit der strengen Prüfung architektonischer Inhalte und mit Entwicklung und Ausbau des Wettbewerbswesens nicht nur Freunde geschaffen.

«Bauten leben 50 Jahre»

Auch gegen oben kämpft Urs Hettich: «Meine direkten Vorgesetzten sind Politiker und denken in Vierjahresrhythmen – Bauten leben dagegen 50 Jahre und sind zum Teil irreversibel. Politiker weihen gerne termingerecht ein; da laufen die Mechanismen eindeutig auf Quantität hinaus.»

Einen zweibündigen Bürobau mit einem dunklen Gang, banal-



langweiligen Türfluchten und einer Waschbetonfassade hinzustellen sei problemlos. Beim unkonventionellen Verwaltungsbau an der Reiterstrasse dagegen habe es grosse Durchsetzungsschwierigkeiten gegeben.

Notfalls Konsequenzen

Den Umgang mit seinem Chef, Regierungsrat Gottlieb Bürki, der in seiner Position Konflikte wohl lieber vermeidet als schafft, hat Hettich systematisch an die Hand genommen: Neben den fixen Besprechungsterminen läuft die schriftliche Kommunikation unablässig weiter. Auf internen Meldungszetteln muss der Chef mittels Ankreuzen Stellung nehmen, und das gilt dann auch. «Lange meinten die Politiker, ich sei ein kleinlicher Typ, der eine Beweissammlung gegen sie führe. Aber von der verwaschenen Art, wie sonst im Staat gearbeitet wird, halte ich nichts.»

Politiker war Hettich selbst einmal als Präsident des Jungen Bern. Heute fühlt er sich zunehmend heimatlos in der Parteienlandschaft, würde sich irgendwo

zwischen SP und Freier Liste ansiedeln, wenn da doch nicht immer Zielkonflikte im Zusammenhang mit Baupolitik auftraten.

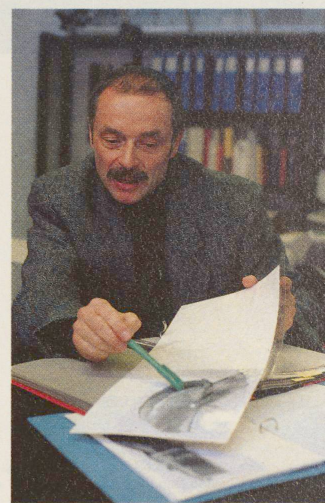
Wie ergeht es dem Rufer in der Wüste, der oft einstecken muss, wenn er im politischen Entscheidungsprozess überstimmt wird? «So pathetisch sehe ich mich nicht», lacht Hettich, «ich habe es längst aufgegeben, zu meinen, mit dem Bauen sei die Welt zu verändern. Aber immer, wenn ich das Steuer ein bisschen drehen kann, mache ich es.»

Das Steuer drehen heisst für Urs Hettich eben nicht nur vernünftig bauen, sondern oft gar nicht bauen; in erster Linie die Probleme mit Organisation, Umsetzung zu lösen – eine ketzerische Haltung für einen, der von Amtes wegen bauen sollte. Obwohl nicht publizierbar und nicht prestigeträchtig, sind für ihn die Nichtbauten der eigentliche Erfolg, auf den er stolz ist. «Immerhin steht in unserem Dekret auch noch, dass wir die Kantonsbauten unterhalten müssen – daran will leider niemand denken.»

Nicht immer siegt die Hettichsche Zähigkeit: «Ich achte das Rollenspiel hoch, und wenn ein Benutzer findet, er brauche einen Neubau – obwohl ich ihm das Gegenteil beweisen kann –, wenn also die Sache auf Regierungsratsstufe gelaufen ist, dann ist es für mich Zeit zu schweigen. Dann hat loyales Verhalten Priorität.» Bei gravierenden Zielkonflikten würde Hettich notfalls Konsequenzen ziehen: «Am geplanten Armeemuseum werde ich nicht mitarbeiten.»

Seine Überzeugung, dass zuviel, unüberlegt und schlecht gebaut wird, verfiert Hettich vehement und kompromisslos. Angst vor dem Auf-die-Nase-Fliegen hat er aber nur beim Fliegen nicht, obwohl ihm ein Helikopterabsturz fast das Leben gekostet hätte. Angst hat er angesichts der Entwicklung im Bauwesen: «Wenn ich daran denke, was passiert, während wir hier plaudern, läuft's mir kalt den Rücken hinunter: 1,1 m² Kulturland pro Sekunde wird verbaut, und dies nicht einmal zur Befriedigung des Bedarfs, sondern weil Investieren mit Bauen verwechselt wird, besonders bei Banken und Versicherungen.» Da sieht Hettich nur noch schwarz, spricht

Kantonsbaumeister und begeisterter Flieger: Urs Hettich hat auch nach einem Absturz keine Angst vor dem Auf-die-Nase-Fliegen. Sein Glaube an Technik und Technologie bleibt ungebrochen.



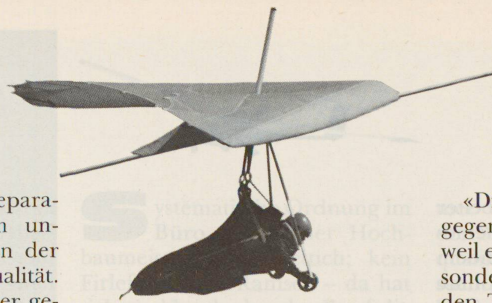
ist sein Stolz

Das neue Verwaltungsgebäude an der Reiterstrasse in Bern: «Beispiel für die Umsetzung meiner Ziele in die Praxis». Hettich kämpft dafür, dass vernünftig gebaut wird – oder eben gar nicht.



Der Kantonsbaumeister

Als Kantonsbaumeister ist Urs Hettich verantwortlich für das interne und externe Funktionieren des Berner Hochbauamtes. Per Dekret ist dieser Abteilung der Baudirektion die Planung und Erstellung staatlicher Bauten, der Unterhalt der Staatsgebäude sowie die Beratung der übrigen Direktionen in Hochbaufragen übertragen. Das Hochbauamt fungiert auch als technischer Begleiter subventionierter Bauvorhaben. Die eigene Bausumme beträgt etwa 1 Mio. Franken pro Jahr. 1988 fielen 38 Projektierungen (322 Mio. Franken) an, 17 Vorhaben (73 Mio. Franken) wurden abgeschlossen, im Bau befinden sich 32 Projekte (257 Mio. Franken). Der Unterhalt der rund 1500 Staatsgebäude brauchte 300 Kleinbaustellen. Für andere Direktionen wurden Projekte mit einer Bausumme von 215 Mio. Franken begleitet. Die staatlichen Bauten umfassen Gebäude aus der Landwirtschaft, dem Schul- und Hochschulwesen, Verwaltungs- und Spitalbauten. Im Hochbauamt arbeiten 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Bruttolohn des Kantonsbaumeisters beträgt 144 000 Franken.



bleibt, zeigt seine Passion fürs Fliegen. Abenteuerlust und Bubenräume mischen sich mit Vertrauen in die Machbarkeit, wenn Hettich von seinem kleinen Motorsegler schwärmt, den er sich in Deutschland nach einem Modell des Flugpioniers Alfred Neukomm nachbauen liess. Neukomm ist mit diesem Prototyp abgestürzt – Hettich macht's besser. Sein Rücken ist zwar nach dem Heli-Unfall übel dran, «aber mit Angst hat Fliegen für mich gar nichts zu tun – höchstens mit dem Bewusstsein der Endlichkeit, der nur bedingten Beeinflussbarkeit von Lebensläufen».

«Die Fliegerei ist zwar ein Foul gegen meine eigene Zielsetzung, weil es da nicht nur ein Flugzeug, sondern auch noch ein Auto für den Transport braucht; aber soviel Toleranz mir selber gegenüber muss ich mir einräumen. Fliegen ist mein Ventil.»

Fluchtversuche

Im übrigen jedoch geraten Hettichs Gedankengebäude nicht ins Wanken, wenn er das Hochbauamt verlässt. Er will zum Beispiel vernünftig wohnen: Wenn die vier Kinder erwachsen werden, nicht mehr im Einfamilienhaus, sondern nach Alter gestaffelt in übereinanderliegenden Mietwohnungen.

Auch zu Hause gilt es «Zielkonflikte» zu lösen und gemeinsame «Aktivitäten» zu suchen, damit das Zusammenleben nicht eine Fiktion bleibt. Und von beruflichen Aktivitäten erholt sich Urs Hettich offensichtlich am besten mit Abenteuern: mit Kajakfahren, Outdoor-Trekking, Trampen in Neuseeland.

Mit möglichst grosser Wirkung aktiv bleiben, das will Hettich auf jeden Fall – ob noch lange beim Hochbauamt?

Gegen Abnutzungsprozesse ist auch er nicht gefeit: «Immer wieder den gleichen Prozess durchgehen, immer wieder argumentieren – die Gefahr der Routine ist gross, die Ungeduld wächst, die Bereitschaft, auf den Partner einzugehen, nimmt ab. Ich bin nicht überzeugt, dass ich das bis 65 mache.»

Dass Hettichs Fluchtversuche oft aus dem Bereich Bauen überhaupt hinausgingen, hat mit seiner Angst vor dem Auf-die-Nase-Fliegen zu tun.

Dass er sich auch für die Nachfolge als Leiter des Katastrophenhilfskorps beworben hat, ist nur auf den ersten Blick abwegig. Er stand immer schon mit einem Bein in der Entwicklungshilfe: Als Freiwilliger hat er in Äthiopien Hilfe geleistet, und auch noch während seiner Zeit als Kantonsbaumeister flog er Katastrophenhilfeinsätze. «Im Moment verträge ich es nicht mehr, brauche beim Zurückkommen viel zu viel Zeit, um hier wieder einen Sinn zu sehen. Aber vielleicht später: Fluchtversuche wird es weitere geben.» ■