

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 22 (2009)
Heft: [12]: Die Baumanager : sie halten den Architekten den Rücken frei

Artikel: Baukultur darf nicht leiden : die Stellung des Architekten hat sich verändert ; wichtig ist die gute Zusammenarbeit aller an einem Bau Beteiligten
Autor: Menz, Sacha / Paulus, Axel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-123894>

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: 18.01.2026

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

BAUKULTUR DARF NICHT LEIDEN

ab. Wichtiger ist, dass alle am Bau Beteiligten gut und effizient zusammenarbeiten.

Baukultur hängt nicht von der Position des Architekten in der Projektorganisation

Text: Sacha Menz und Axel Paulus

Seit dem 15. Jahrhundert sind es die Architekten, die von der Planung bis zur Ausführung über eine ganzheitlich ausgelegte Schulung und darauf bezogenen Sachverstand das Sagen bei Bauprojekten haben. Für den Renaissance-Architekturtheoretiker Leon Battista Alberti (1404–1472) war der «architetto» ein allumfassend gebildeter Bauverständiger, ein Generalist, der die Anliegen der Kunst, der Wissenschaft und der Technik mit denjenigen der Menschen, heute würde man Benutzer sagen, in Einklang brachte. Er verfügte über die soziale Kompetenz, Menschen zu führen und über die Fähigkeit, Entscheide bei Bauherren und Unternehmern herbeizuführen und durchzusetzen. Diese Berufsdefinition hatte lange Zeit ihre Gültigkeit, mindestens so lange, wie Zeitdruck und die Fragen rund um die Ökonomie noch eher im Hintergrund standen.

Sowohl die Demokratisierung als auch die Industrialisierung im späten 19. Jahrhundert riefen nach beschleunigten Herstellungstechniken in der Bauindustrie und damit nach neuen Modellen der Zusammenarbeit zwischen Planern und Ausführenden. Im 19. Jahrhundert war es der Ingenieurberuf, der an den neu entstandenen polytechnischen Hochschulen wesentlich geprägt und mit der Zeit auch in seinen Leistungsinhalten differenziert wurde. In der Folge etablierten sich spezialisierte Ingenieure für Tragwerke, für Lüftungstechnik, für Elektrotechnik und für viele weitere Disziplinen innerhalb des Planungs- und Bauprozesses. Mit den 1950er-Jahren und ihrer hohen Nachfrage nach Gebäuden begann die Erfolgsgeschichte der Totalunternehmer (TU) und Generalunternehmungen (GU) – nicht nur in der Schweiz, sondern in ganz Europa.

Die Vorteile der Total- und Generalunternehmen gegenüber den traditionellen Einzelleistungsunternehmen sah man in der Garantie mit festgesetzten Terminen und einem fixen Preis sowie in einem vereinbarten Qualitätsniveau. Die traditionelle pyramidenförmige Organisation mit dem breit geschulten «architetto» als «primus inter pares» an der Spitze tendierte abzuflachen. Dieser Prozess hat sich im Lauf der Zeit verstärkt und das klar hierarchisch aufgebaute Organigramm entwickelt sich in eine Organisationsstruktur, in welcher der Architekt zunehmend eine Position mit einem unscharfen Führungsanspruch einnimmt.

WENIGER AUSFÜHRUNG, MEHR PLANUNG

Mit dem Aufkommen der GU- und TU-Modelle etablierte der SIA, der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverband, den Begriff der Gesamtleitung in seinem Leistungsmodell. Man hatte erkannt, dass mit der Vielzahl der an der Planung und Ausführung beteiligten Personen die Rolle der Führungsfigur neu zu definieren war. Der Gesamtleiter, im Hochbau meist der Architekt, übernahm bei komplexeren Bauaufgaben wichtige Moderations-, Koordinations- und Administrationsaufgaben; er nimmt in der Pyramide des Organigramms die Spitze ein. Während die Gesamtleitung 1984 laut SIA noch als Grundleistung definiert war, ist sie in den aktuellen Ausgaben der Leistungs- und Honorarordnungen der Planer «nur» noch empfohlen.

Aber wer übt nun diese wichtige Funktion aus? Zurzeit vermehrt der Generalplaner oder die Planerteams. Die Vorteile dieser Organisationsform aus Sicht des Bauherrn liegen in der Bündelung der Verantwortung im Planungsbereich in einer Person oder in einem Team, während die bewährte Trennung von Planung und Ausführung dabei erhalten bleibt.

Auffallend ist, dass viele Architekten im Lauf der Zeit den Schwerpunkt ihrer Leistungen in der Phase «Projektierung» fanden. Ein Vergleich der SIA-Ordnungen von 1984 und 2003 untermauert diese Entwicklung: In der Angabe der Leistungsprozentverteilung ist eine klare Verschiebung zugunsten der Phase «Projektierung» in Richtung Phase «Vorprojekt» festzustellen. Die Phasen «Ausschreibung» und «Ausführung» fallen dagegen zunehmend in den Kompetenzbereich von Total- und Generalunternehmern oder werden an externe Spezialisten vergeben.

BAUHERREN IN DER PFLICHT

In den Diskussionen über die Organisation von Bauprozessen wurde bisher wenig über die Rolle des Bauherrn gesprochen. Auf der Seite des Auftraggebers steht nämlich oft nicht nur der Auftraggeber selbst, sondern viele Akteure, die ihm vertretend, beratend oder anderwärtig verpflichtend, jedoch nicht haftend gegenüberstehen. In solchen Fällen wird die Grundkompetenz des Bauherrn auf viele Akteure aufgeteilt – und vielleicht auch ein wenig aufgeweicht. Auch der Prozess der Entscheidungsfindung wird auf mehreren Schultern verteilt. So handeln vor allem die professionell »

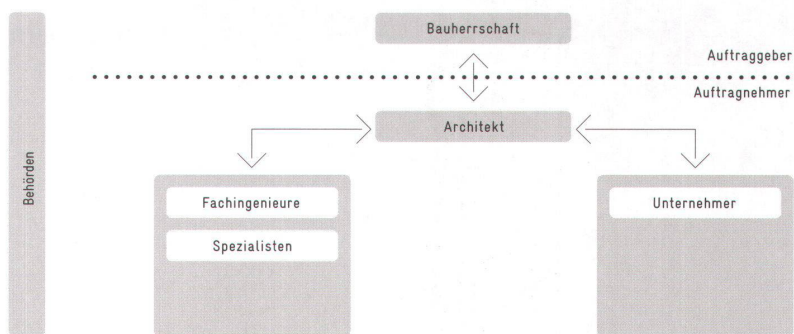
BIS AN DIE GRENZEN GEHEN

Der Bau des Bürohauses im Zentrum von Zürich fordert von den Tiefbauern, bis an die Grenzen zu gehen – im tatsächlichen Sinn des Wortes. Neben den engen Platzverhältnissen ist die Baugrubensicherung eine grosse Herausforderung: Das 14 Meter tiefe Loch für die vier Parkgeschosse wird mit 34 Meter tiefen Schlitzwänden umschlossen, die auf zwei Seiten direkt an die Strasse, auf den anderen Seiten direkt an die Nachbarhäuser grenzen. Grosse Seilbagger treiben die Schlitzwände in den Boden siehe Foto. Der Grundwasserspiegel liegt nur 3 Meter unter Terrain und wird mit 4 Filterbrunnen abgesenkt. Das Gebäude muss später mit Anker oder Pfählen permanent gegen den vorhandenen Auftrieb gesichert werden.

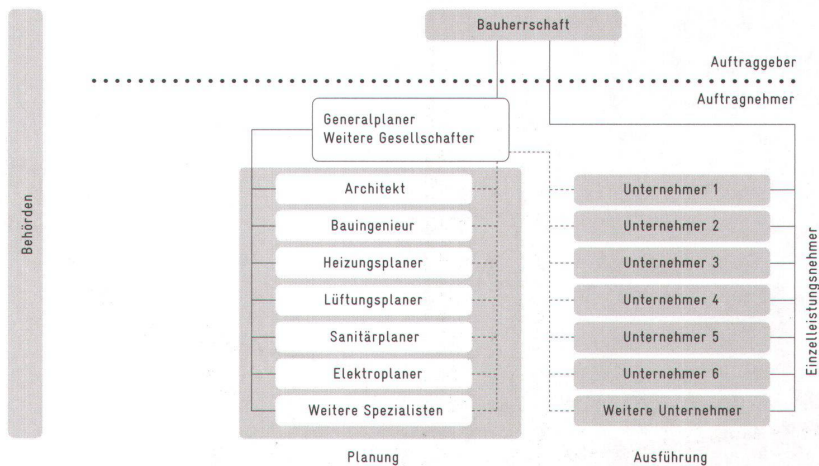
- » Bürogebäude, Zürich, 2010
- » Splügenstrasse 5
- » Architektur: Stücheli, Zürich
- » Baumanagement und Bauleitung: Caretta + Weidmann, Zürich
- » Bauherrschaft: Swiss Life Property Management, Zürich
- » Anlagekosten (BKP 1-9): CHF 31 Mio.



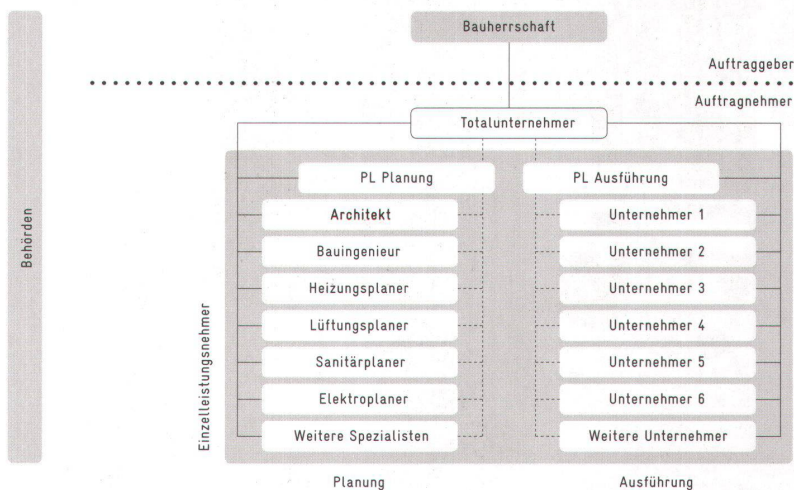
> Organigramm: das Prinzip



> Organigramm: Generalplaner



> Organigramm: Totalunternehmer



» organisierten Bauherren. Es sind häufig ökonomisch angetriebene Investoren, die eine von ihnen definierte Qualität zum günstigsten Preis verlangen, die am liebsten in Nullzeit ein Projekt umgesetzt haben wollen – mit möglichst wenig administrativem Aufwand. Dabei steht die Rendite ihrer «Stakeholder» im Vordergrund.

Im Gegensatz dazu stehen Bauherren, private wie auch professionelle Anleger, die Gebäude selbst nutzen. Sie legen einen hohen Stellenwert auf die Phase des Betriebs. Sie versuchen, die Vorteile des kompetenten Planers mit dem Wissen professioneller Unternehmer zu verheiraten, und erhoffen sich, die Umsetzung höherer Qualitätsansprüche zu einem günstigen Preis einzukaufen.

So gesehen werden auch von den Bauherren im Rahmen der Gesamtleitung verschiedene Kompetenzen und Schwerpunkte abverlangt, die ihrerseits die Frage der Baukultur auf unterschiedlichen Ebenen tangieren. Für den Planer, der gemäss den historisch gewachsenen Grundwerten in der Verpflichtung steht, den Bauherrn und dessen Anliegen zu vertreten, steht die qualitäts-, entwurfs- und konzeptgetreue Umsetzung der dokumentierten Planungsgrundlagen im Vordergrund. Um dies leisten zu können, braucht er aber hohe, ihm übertragene Weisungskompetenzen. Sein Schaffen basiert dabei auf Vertrauen. Die Schnittstelle zwischen Planungsabschluss und Ausführungsbeginn wird deshalb im konkreten Bauprojekt zum Schlüssel eines erfolgreichen Bauprozesses.

TENDENZ IM BAUPROZESS Man kann in der Schweiz derzeit zwei Tendenzen im Bauprozess feststellen. Einerseits die Abflachung der hierarchischen Pyramide und die damit verbundene Fragmentierung der Kompetenzen der Gesamtleitung, andererseits die erneute Suche nach dem «primus inter pares». Im benachbarten Ausland zeigt man im Fall des «primus» wenig Gehör und sogar die Lehrpläne der Architekturschulen und Universitäten passen sich der Abflachung der Pyramide an. Das heisst: Frühe Spezialisierungen auf Einzelaspekte in der Planung, welche die ganzheitliche Ausbildung in der polytechnischen Tradition in den Hintergrund treten lässt. Mangelndes Vertrauen in die Ausführungskompetenz der Planer, insbesondere der Architekten bei komplexen Bauaufgaben, ist ein wesentlicher Grund für die Diversifizierung und Fragmentierung der Kompetenzen geworden. Enttäuschungen, ausgelöst durch Preisüberschreitungen und Terminprobleme, haben dieses Vorurteil über die Jahrzehnte gestärkt und Generalplanern sowie Total- und Generalunternehmern frischen Wind beschert. Es waren dann auch Investoren und professionelle Bauherren, die sich auf Termin- und Kostengarantien stützten, um ihre eigenen finanziellen Risiken zu minimieren. Kriterien wie «billig» und «schnell» wurden immer zentraler. Mit dieser Entwicklung geht aber ein starker Qualitätsverlust unserer Baukultur einher.

Der Qualitätsverlust bringt dem «primus inter pares» aber auch eine neue Chance. Denn enttäuschte Bauherrschaften gelangen immer mehr zur Einsicht, dass langfristige Qualität nicht auf Eigenschaften wie billig und schnell fusst. Grossmassstäbliche Kriterien wie Städtebau und soziale sowie umwelttechnische Anliegen werden von ihnen im Planungsprozess immer mehr eingefordert und auf deren Langfristigkeit gewertet. Selbstverständlich haben Bauherren auch schon lange bemerkt, dass ein Bodenbelag, der sauber verlegt ist und der generellen Beschreibung des Werkvertrags folgt, noch lange kein Garant für ein hoch qualitatives Produkt ist. Oft trägt der Schein und unter den von einer Bauherrschaft während der Endabnahme akzeptierten Fliesen können sich eine mangelhafte Trittschallisolation, sich verfärbende Kleber oder spröde werden des Fugenmaterial verbergen.

QUALITÄT UND BAUKULTUR Ein auf Langfristigkeit angelegter Kurswechsel würde auch eine grundsätzliche Neuausrichtung der Schwerpunktlegung im Planungs- und Ausführungsprozess bedeuten. Die wieder höhere Nachfrage nach Robustheit, Umweltverträglichkeit oder schonendem Umgang mit Ressourcen sowie einem tiefen Energieverbrauch – alles Grundwerte der Architektur und des Städtebaus – verlangen nach überprüfbaren Methoden, die heute durch Forschungsergebnisse und breit abgestützte Erfahrungen zur Verfügung stehen. Gerade bei komplexeren Bauaufgaben, bei denen das Modell der Leistungstrennung oft eingesetzt wird, hoffen Bauherren deshalb auf die Hartnäckigkeit und Seriosität der Gesamtplaner.

Die entscheidende Frage ist deshalb, welche Organisationsform der Bauherr wählt. Sie legt fest, wer darin welche Kompetenzen im Planungs- und Bauprozess einbringt. Wesentlicher Faktor ist der Entscheidungswille der Bauherrschaft. Ihr Qualitätsverständnis und ihre Ansprüche an Baukultur beeinflussen die Wahl des Organigramms und damit indirekt, welche Leistungen zukünftig die Planer zu ihren Grundleistungen zählen dürfen. Die Aufbauorganisation hat der Bauherr allein zu definieren: Er muss präzise Grundlagen schaffen, klare Zielvorgaben kommunizieren und Entscheide fällen. Wer eine Planung detailgetreu, nachhaltig und ohne Kompromisse durchsetzen will, sollte in der Auswahl der Planer und Unternehmer sorgfältig sein und diese im Rahmen der zu lösenden Aufgabe nicht nur unternehmerische, sondern auch gestalterische Freiheiten einräumen. Er ist auch verpflichtet, den gesamten Bauprozess in seiner Funktion als Bauherr zu begleiten, was ein hoher Aufwand bedeutet.

Die Erfahrung zeigt, dass diese Aufgaben moderierende, kommunizierende und den Auftraggeber vertretende Planer übernehmen können. Besonders der Architekt selbst muss seine Leistungen und Kompetenzen präzise definieren, will er die Rolle des «primus inter pares» in allen

Organisationsmodellen für sich in Anspruch nehmen. Auch und gerade im Totalunternehmermodell kann er die Führungsrolle nicht zuletzt durch das Instrument der gestalterischen Leitung neu definieren, indem er gegenüber dem Auftraggeber seine Kompetenz darstellt. Entscheidend ist deshalb das Verhältnis aller am Bau Beteiligten untereinander. Ist einmal die Organisationsform definiert, sind die Kompetenzen und Verantwortungen des Auftraggebers und der Auftragnehmer geklärt und ist die eigentliche Aufgabe präzise umschrieben, so ist ein erster, aber wesentlicher Schritt zum Gelingen eines grossen Bauprojekts getan.

AUTOREN

- » Sacha Menz ist Professor für Architektur und Bauprozess an der ETH Zürich und Herausgeber des Lehrbuchs «Drei Bücher über den Bauprozess». Menz ist zusammen mit Dolf Schnebli und Matthias Schmid Mitinhaber des Architekturbüros SAM Architekten und Partner.
- » Axel Paulus ist Architekt und Oberassistent an der Professur für Architektur und Bauprozess der ETH Zürich.

BUCHHINWEIS

Sacha Menz (Hrsg.): Drei Bücher über den Bauprozess. vdf Hochschulverlag AG an der ETH, Zürich 2009.

LINKS

- » www.bauprozess.arch.ethz.ch
-