

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 91 (1973)  
**Heft:** 29

**Artikel:** Zum Thema Zusammenarbeit, Sicht eines Architekten  
**Autor:** Hubacher, Hans  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71936>

### **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:** 18.04.2026

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

## Zusammenfassung

*Das Bild des Architekten von gestern:* Meister, Schöpfer grosser Werke, Bewahrer der architektonischen «Wahrheit». Daneben eine Umwelt, die sich ohne sein Zutun (oder Wissen) gestaltet oder verändert. *Wie steht es heute?* Die Probleme der Umwelt werden stets wichtiger und vielschichtiger. Der Architekt – manchmal noch viel zu stark an sein früheres Berufsbild gebunden – meistert die Vielfalt der Probleme nicht mehr allein; und trotzdem ist er oft nicht genügend auf eine Eingliederung in ein Team vorbereitet. Seine Rolle muss deshalb neu bestimmt werden.

Ein Bauherr, der, wie das Sprichwort «Wer zahlt, befiehlt» sagt, für den späteren Benutzer die wichtigsten Entscheide fasst: Kennt er die wahren Bedürfnisse? Wie wird ihm geholfen? Durch:

- Architekten, die entweder durch ihre Berufsnormen geschützt sind oder aber vollständig in einen industriellen Arbeitsprozess integriert sind?
- Unternehmer, die sich forsch in Richtung des Totalunternehmers entwickeln?
- Bauingenieure und Spezialisten, die nicht mehr wissen, welchem Partner sie sich widmen sollen?
- Vertreter der Geisteswissenschaft, die heute meistens noch «nachher» befragt werden?

Wohin soll das führen? Und vor allem: was geschieht mit dem Benutzer, dem von selbstherrlichen «Autokraten und Technokraten» die sogenannte ideale Lösung einfach aufgezwungen wird?

Das wichtigste, allgemein gültige Ziel sollte die Verbesserung der Lebensbedingungen für den Menschen in seiner baulichen Umwelt sein. Für jedes Bauwerk sollten die Ziele gemeinsam festgelegt werden, damit das Arbeitsteam der beteiligten Fachleute und des Bauherrn seine Aufgaben reibungslos erfüllen kann.

In der *Vorbereitungsphase* eines Bauwerkes müssen sowohl die Ansprüche der Allgemeinheit wie die spezifischen Anforderungen der Benutzer volle Beachtung finden und abgestimmt werden. Jene Studien, die im Interesse der Allgemeinheit durchzuführen sind, sollten aber nicht nur dem Bauherrn belastet werden, sondern vielmehr offiziellen Stellen oder Gruppen eines Wirtschaftszweiges. Auf jeden Fall müssen hier Spezialisten wirken, die einen möglichst weiten Blickwinkel und die entsprechenden Fähigkeiten eines «Generalisten» besitzen.

In der *Projektierungsphase* soll ein Team von ideenreichen Fachleuten verschiedener Disziplinen (die das Bauwerk berühren) eingesetzt werden.

In der Phase der *Ausführung* handelt es sich ganz schlicht um die bestmögliche Realisierung der festgelegten Ziele und Ideen. Leider wird jedoch oft das Bausystem zur

Hauptsache und werden diesem die Bedürfnisse angepasst, so dass z.B. visionäre Erfinder «die perfekte Welt» mit der «totalen Stadt des Jahres 2000» illustrieren, für die man allerdings den Menschen «nach Mass» noch erfinden und schaffen müsste.

Eine wichtige (oft vernachlässigte) Phase ist die *Inbetriebsetzung des Bauwerkes*. Hier kann die Bilanz zwischen den ursprünglichen Zielen und dem Erreichten gezogen werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten als Erfahrung weitere Bauvorhaben befruchten. Sie gehen aber öfter verloren, weil einerseits die Information nicht weitergegeben wird und andererseits nicht das gleiche Team die entsprechenden Aufgaben auszuführen hat.

Auch der begabteste Architekt kann heute nicht mehr als «Leonardo da Vinci» auftreten. Auch muss er sich als Spezialist einrichten und mit andern Spezialisten in Gruppen zusammenarbeiten. In solchen Gremien kann er die Leitung übernehmen, sofern er als der Geeignete für das betreffende Projekt gelten darf.

Der Referent skizziert alsdann die mögliche *Struktur* des zukünftigen Architektur-Unternehmens. Es dürften sich zwei Aufgabenkreise ergeben: das konzeptionelle Gebiet und das Gebiet der technischen Ausführung. Dies würde eine Differenzierung in der Ausbildungsphase bedeuten, also eine Änderung des gegenwärtigen Hochschulprogrammes. Als Konsequenz einer solchen Struktur ist eine ergänzende, doch grundverschiedene Wirkungsweise beider Funktionen zu erwähnen. Das Konzeptionelle bedingt Spezialisierung nach Anwendungsgebieten (Wohn-, Schul-, Gesundheitsbauten usw.), d.h. eine «vertikale» Organisation der Arbeit; dagegen sollten die Ausführungsaufgaben, welche Kenntnisse der Techniken und Bausysteme für sämtliche Anwendungsgebiete benötigen, «horizontal» bearbeitet werden. Es sei am Rande vermerkt, dass diese Struktur anpassungsfähig sein muss, um für kleinere Unternehmen (die sich gegenseitig ergänzen würden) wie für grosse (die alle Funktionen integriert ausführen) anwendbar zu sein. Dabei besitzt die Gruppierung in kleinere spezialisierte Arbeitszellen den Vorteil der grösseren Anpassungsfähigkeit (durch Wechsel der Partner) an verschiedene Aufgaben; dies aber nur dann, wenn genügend Partner oder Projektleiter vorhanden sind.

Nicht die Frage, ob die heutige Entwicklung richtig oder falsch sei, sondern die erwähnten Ziele sind ausschlaggebend. Nicht die Mittel, sondern deren Verwendung zum Zwecke der Verbesserung der Lebensbedingungen der Benutzer von Bauwerken – zu denen ja jedermann gehört – ist von Bedeutung.

Wichtig ist schliesslich die *Grundeinstellung* der Partner und ihr Verantwortungssinn. Es werden diese Faktoren sein, die so oder so die Rolle eines jeden Beteiligten ändern, bestätigen oder in Frage stellen werden.

## Zum Thema Zusammenarbeit, Sicht eines Architekten

Von Hans Hubacher, Zürich

Das lange Warten auf die Arbeit der «Beziehungen-Kommission» hat sich gelohnt. Hier ist Vorzügliches geleistet worden. Basierend auf einer Definition des Ist-Zustandes von bestechender Klarsicht, gibt der Bericht einen Katalog von möglichen Organisationsformen, die nicht so sehr neu, als vielmehr erstmals derart sauber definiert und damit für die Planungs- und Baubefehlenden nun auch überblickbar sind. In einem Zeitpunkt sozialer Umschichtungen, komplexer Vorgänge und der das Bauwesen stark beeinflussenden Industrialisierung das schlecht genutzte Potential analysiert und Methoden zu dessen rationelleren operativen Einsatzes entwick-

kelt zu haben, ist das Verdienst der Kommission Gruner. Dafür gehört allen Verfassern und dem Zentralkomitee auch an dieser Stelle aufrichtiger Dank.

Der SIA legt heute dem Plenum der Baupartner diese Charta auf den Tisch. Gute Beziehungen im landläufigen Sinne haben in einzelnen Fraktionen des Bauwesens schon bisher und seit langer Zeit bestanden. Jetzt aber geht es ums Ganze, und da muss der Objektivität halber festgestellt werden: Die Gesamtheit der Baupartner befindet sich noch nicht im konstruktiven Gespräch. Da bleibt noch viel zu tun.

Aber allein die Tatsache, dass wir hier in so grosser Zahl zusammensitzen, ist Zeichen dafür, dass die Herstellung eines allgemeinen – durch den Bericht wesentlich geförderten – Selbstverständnisses offensichtlich einem allgemeinen Bedürfnis entspricht. Und dies ist, wie jede Grundsteinlegung, ein markantes Ereignis im Hinblick auf eine erspriessliche Zusammenarbeit.

Die Arbeit der Kommission vermag ich vielleicht deswegen noch besonders zu würdigen, weil mir Materie und Problemstellung von einem Seminar her vertraut sind, das der BSA 1969 in Appenzell durchführte und welches Ingenieure, Architekten, Generalplaner und Generalunternehmer mit öffentlichen sowie privaten Bauherren zusammenführte. Das durch eine Kommission vorbereitete Schwarzbuch – welches übrigens noch mehr Spielarten von Organisationsformen aufzeigt als das Papier Gruner – sowie der 50seitige Tagungsbericht von Appenzell legen Zeugnis ab von dem, was der kleine Schwesterverband des SIA in den Jahren 1968 und 1969 in dieser Sache an Aktivitäten unternahm. – Im Schlussbericht über das Appenzeller Seminar schrieb ich: «Es ging uns darum, dass über jene Realitäten gesprochen wird, mit denen sich die Architektenschaft heute konfrontiert sieht. Wir wollten uns vertiefte Klarheit über die Vorgänge auf planerischer, bauwirtschaftlicher und politischer Ebene verschaffen, Vorgänge, die zum Nachdenken anregen und zu einer Neubesinnung führen können. Das Ziel der Tagung war nicht eine abschliessende Stellungnahme des BSA zu den aufgeworfenen Fragenkomplexen, sondern die Begegnung mit den anderen Akteuren auf der Szene des Baugeschehens – das klärende Gespräch. Damit stehen wir nun heute am Anfang des dritten Schrittes unserer Aktivität, welcher gemeinsam mit dem SIA und weiteren aufgeschlossenen Gesprächspartnern die Schaffung klarer Regelungen, Konventionen und Vertragswerke zum Gegenstand haben soll.»

Meiner Anerkennung für den SIA-Bericht und Skizzierung der grösseren Zusammenhänge, in die dieser gestellt zu werden verdient, möchte ich nun zwei Gedanken zum Thema *Zusammenarbeit* folgen lassen. Der eine bezieht sich auf die Frage der Prozedur, der andere auf eine Lücke im Bericht selbst. Beide wollen als Anregung und nicht als Kritik verstanden sein.

#### *Der erste Gedanke*

In unmittelbarem Anschluss an die heutige Vorstellung des Berichtes vor der Bauöffentlichkeit sollte doch wohl vorgesehen werden, mit Vertretern aller angesprochenen Baupartner in eine erste konstruktive Gesprächsrunde einzutreten. Dort müsste in tiefgreifenden Diskussionen und mittels Vernehmlassungen festgestellt werden, ob oder inwieweit die Partner zur *Identifikation* mit der Sicht der Kommission bereit sind, ob sie eine Erweiterung oder Umformulierung des Kataloges wünschen und ob der Wunsch nach Partnerschaft nicht bloss auf dem Papier stehe. Erst das vom gegenseitigen Kennenlernen charakterisierte Gespräch wird jene Beziehungen herstellen, derer es bedarf, um mittels der neuen Organisationsformen auch zu erfolgreicher und erfreulicher Zusammenarbeit zu kommen.

Meine Meinung geht dahin, dass man sich dieses Konsenses und dieser Mitarbeit der verschiedenen Partner – nicht zuletzt mit Bezug auf Rechtsfragen und rechtliche Begriffsinterpretationen – versichern muss, bevor die ersten Konventions- und Vertragsentwürfe in Druck gehen. Aber das versteht sich wohl von selbst. Ebenso klar dürfte es sein, dass die heutige Tagung bei weitem nicht in der Lage ist, die eben geschilderte Aufgabe zu erfüllen. Denn dass es auf Antrieb gelinge, durch «kritische Stellungnahmen der Praxis zu aktuellen Problemen die Fragestellung zu klären», wie es im Programm heisst, steht kaum zu erwarten.

#### *Der zweite Gedanke*

Hierbei geht es um die allgemeine Einschätzung und das Selbstverstehen der Architekten. Beim Durchlesen des SIA-Berichtes habe ich so etwas wie ein verlorengangenes Verständnis für einen unserem Beruf eigenen Wesenszug festgestellt. Ich glaube, dass vor lauter Pragmatismus eine Dimension übersehen worden ist, die zum Bauen immer gehört hat und der wir uns nach meiner festen Überzeugung auch in Zukunft nicht werden ent schlagen dürfen. Gemeint ist die *ganzheitliche Sicht* dessen, was dem Menschen, für den wir alle bauen, das Leben lebenswert macht. Es ist dies eine Aufgabe, als deren Sachwalter von ihrer Ausbildung und ihrem Auftrag her die Architekten sich immer begriffen haben. Sie hat einerseits eine ethisch-sittliche und andererseits eine praktische Seite.

Zum Gleichgewicht der technischen und sittlichen Werte sagt *Wolfgang Schadewaldt*:

«Der Mensch von heute und morgen wird sich der heraufkommenden technisch industriellen Arbeitswelt anpassen müssen. Heisst das, er müsse auch selbst zu einem technischen Lebewesen, zu einem Meistermechanismus werden? Er würde dann in der sich immer mehr perfektionierenden Zivilisation höchst komfortabel weiterleben, aber in all diesem Komfort vielleicht aufgehört haben, ein Mensch im vollen Sinn des Wortes zu sein, in einer Wohlstandsgesellschaft, die sich lediglich selbst versteht als produzierend und konsumierend, wo der Mensch lediglich leistet und geniesst, wo Nutzen und Zweckmässigkeit alle Leitbilder verschlingt.»

Und Bundesrat *F. T. Wahlen*:

«Wir sind so sehr damit beschäftigt, Zeit zu gewinnen, dass wir gar keine Zeit mehr haben für diese Dinge, auf die es wirklich ankommt.»

Dies sind Stimmen weiser alter Männer. Gewiss beziehen sie sich nur auf einen Teilaspekt unserer Existenz; doch nicht auf einen der unwesentlichsten, denn sie stimmen in vielen Punkten mit der Denkweise einer heranwachsenden Generation überein, welche uns manches von dem, was wir richtig zu tun vermeinen, im oben zitierten Licht vor Augen führt. Damit ist also eine Perspektive des künftigen menschlichen Daseins aufgezeigt, welche unsere ganze Aufmerksamkeit verdient. Solches in ganzheitlicher Sicht zu tun, bieten sich alle Architekten, welche dieser Verantwortung nicht ausweichen wollen, an. Das ist ihr nicht unwesentlicher Beitrag zum Gleichgewicht der sittlichen und technischen Werte.

*Und zur praktischen Seite:*

Jemand muss doch sowohl stellvertretend für die Bauherren und Benützer als auch in deren Interesse den Überblick über die technischen, die Umwelt- und Human-Bereiche – um nur diese zu nennen – behalten und die Zusammenhänge kennen. Jemand mit ganzheitlicher Sicht unter Einbezug des Technischen und Organisatorischen muss als Mentor des Bauherrn fungieren, damit nicht schon die ersten Schritte oder die ersten Entschlüsse betreffend Beizug der Berater und Spezialisten in falscher Richtung getan werden. Diesen Anforderungen kann – ich sagte es schon – am ehesten der aufgeschlossene, prospektiv denkende Architekt genügen. Wenn er auch Ausführer ist, kann er, vom «feedback» der Bauerfahrung profitierend, ein besonders wertvoller Berater in der Vorbereitungs- und Planungsphase sein. Kommt noch der ganze persönliche Einsatz dazu, so ist dieser Architekt auch inskünftig in der Lage und dazu prädestiniert, die Rolle des «primus inter pares» in den Teams der verschiedenen Organisationsformen zu übernehmen. Der Architekt ist somit ein Generalist. Bei schwierigeren Aufgaben braucht er aus anderen Gebieten die Hilfe anderer Generalisten wie Ökologen, Soziologen, Juristen und Ökonomen usw., die ihrerseits Spezialisten zur Seite haben.

Schwierige, komplexe Aufgaben mehren sich; das stellt an jedes Team hohe, im SIA-Bericht gut definierte Anforderungen. Dazu kommt das Menschliche, die Verpflichtung zur Absage an jedes Prestigedenken. Es gibt indessen auch noch heute viele Programme eher traditioneller Natur, denen die überkommenen Organisationsformen durchaus adäquat sind. Gesamthaft gesehen muss festgestellt werden, dass es für kein Programm und für keine Form der Organisation definitive Rezepte noch Generalnennen gibt. Es sind die Aufgaben, aber nicht zuletzt auch die zur Verfügung stehenden Köpfe, welche die Organisationsformen definieren.

Es ist hier von Zusammenarbeit die Rede. Eine solche wird von den Architekten insbesondere dann begrüsst, wenn sie sich in dem, was sie zu bieten haben, nicht wesentlich beschnitten sehen; und zum anderen, wenn die Treueverpflichtung des Architekten und die Verantwortung der Unternehmer im Sinne der «Gewaltentrennung» sauber auseinandergehalten werden. Diese gleichen Architekten müssen sich aber auch unverzüglich darum bemühen, die Zeichen der Zeit zu erkennen und sich dementsprechend zu verhalten. Es ist heute dringend nötig, dass sich die Architekten sowohl um ihr Selbstverständnis kümmern als auch alle Anstrengungen unternehmen, um die an sie gestellten Anforderungen zuverlässig zu erfüllen. Denn sonst laufen sie tatsächlich Gefahr, links oder rechts überholt zu werden. In diesem Zusammenhang sei freimütig zugegeben, dass es auch unter den Architekten besten Willens noch manche gibt, welche die von Präsident *Willy Messmer* am Jubiläum des Schweiz. Baumeisterverbandes offerierten Nachhilfestunden im modernen Baumanagement besuchen sollten. In diesen Belangen ist auch renommierten Büros von sogenannten «herkömmlichen Architekten» die Entwicklung in letzter Zeit davongelaufen.

Zur *Zusammenarbeit* noch zwei marginale Bemerkungen: Die *eine*: Sie betrifft den Bauherrn. Ihm wollen wir alle zu Diensten sein, und um diese Dienstleistung dreht sich unser Bemühen. Indessen: Bauherr werden kann jedermann. Ein guter Bauherr ist jener, der seiner Aufgabe völlig gewachsen ist, d.h. der weiss,

- welcher Grundlagen und Kriterien er für seine Entscheide bedarf;
- welche Bedeutung der Aufstellung eines vollständigen Funktions- und Raumprogrammes zukommt;

- durch wen er sich kompetent beraten lässt und welche Organisationsform seinem Vorhaben objektiv die angemessenste ist.

Es ist unverkennbar, dass – unter diesem Gesichtswinkel betrachtet – heute noch nicht alle Bauherren auf der Höhe ihrer Aufgabe stehen.

Und die *andere*: das ist der Wettlauf um die Gunst des Bauherrn. Wer die Zeitungen aufmacht und dieses ganzseitige Liebeswerben verfolgt mit den Slogans

- «Alles aus einer Hand: der Backstein der Weisen»
- «We sell brainpower»
- «Wie werde ich ein guter Bauherr?»
- «Die Baufreuden dem Bauherrn, die Bausorgen der Unternehmung»
- «Die wirtschaftliche Lösung»

und was der gehorteten Lösungsworte mehr sind, liest, und wer ferner zu seiner Überraschung an der Unterschrift oder im Brustbild des «Architekten» Meister von bekannten Handwerkerfirmen erkennt, der macht sich so seine Gedanken über Motivation und Glaubwürdigkeit von solchen Public-Relations-Aktionen. Manche der Zusicherungen gehen in Erfüllung, andere aber auch nicht. Jedenfalls lädt der, welcher alles verspricht, eine grosse Verantwortung auf sich. Entscheidend ist schliesslich das Endresultat. Das kann – wie bei Bauten, die von Architekten allein erstellt worden sind, ein unerfreuliches oder ein hochbefriedigendes sein. Wir kennen glänzende Resultate, gerade auch von derart sloganfreudigen Inserenten, und haben auch selber sehr gute Zusammenarbeit mit mehreren dieser Firmen erlebt. Trotzdem ist dieses selbstsichere Werben eine teure und aggressive «Vanity Fair» und einer *Zusammenarbeit* nicht unbedingt förderlich.

Es muss gerade dem aufgeschlossensten und tüchtigsten Architekten, der, wie die Kollegen von der Ingenieurkunst, am liebsten im direkten Auftragsverhältnis arbeitet, heute oberstes Anliegen sein, am Puls der Entwicklung zu bleiben und sich überall dort als fairer Partner zu bewähren, wo man – in welcher Kombination auch immer – seine Dienste in Anspruch nehmen will. In diesem Geiste möchte ich unter dem Titel «Zusammenarbeit» meinen Beitrag zum Tagungsthema verstanden wissen.

## Der selbständige Ingenieur im fortwährenden Strukturwandel der Bauwirtschaft

Von **E. Schubiger**, Zürich

Unter den Patronatsverbänden dieser Tagung findet sich die *Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieure ASIC*. Diese umfasst Inhaber und Teilhaber von selbständigen Büros eines der Fachgebiete: Statik, Planung, Sanitär-, Elektro- und Heizungstechnik, sowie Betriebsberatung, Geologie, Vermessungs- und Kulturtechnik. Alle sind Hochschulabsolventen, Schweizer Bürger mit mehreren Jahren selbständiger Praxis.

Die Bauingenieure waren die ersten, die ihren Beruf selbständig zu praktizieren begannen, und zwar vor 100 Jahren mit dem Aufkommen der Kraftwerke und vor allem des Eisenbetons, nachdem die Patente dafür abgelaufen waren. Der Freiheitstrieb von Bauingenieuren half damals mit, einen Strukturwandel des Baugewerbes herbeizuführen. Die Anzahl selbständiger Büros ist noch immer im Wachsen, ein Zeichen dafür, dass diese auch im heutigen grösseren Strukturwandel einem Bedürfnis entsprechen. In England begann die selbständige Ausübung des Ingenieurberufes schon früher unter der Bezeichnung: Consulting Engineer; französisch: Ingénieur Conseil und in wörtlicher deutscher

Übersetzung: Beratender Ingenieur. Diese Bezeichnung ist zwar international gebräuchlich, gibt aber oft Anlass zu Missverständnissen. Gemäss einer Meinungsforschung der ASIC bei Bauämtern und Architekten herrscht sogar in Fachkreisen die fälschliche Meinung, es handle sich beim beratenden Ingenieur um einen wissenschaftlichen Spezialisten, dessen akademische Sprache und abstrakte Darstellungsweise dem Laien kaum verständlich seien. Auch das grüne Glossar des SIA<sup>1)</sup> trägt zu dieser Verwechslung bei, indem es den Berater als Experten definiert, d.h. als Begutachter der Arbeit eines Dritten. Dagegen wird der Projektverfasser dort mit Spezialist bezeichnet, was bestimmt seiner kreativen Tätigkeit nicht gerecht wird, plant er doch in grossen Zusammenhängen und blickt über sein enges Fachge-

<sup>1)</sup> Das alphabetische Verzeichnis der verwendeten Begriffe wurde für die Tagung eigens zusammengestellt. Um allgemeinere Gültigkeit und Gebrauchswert zu erlangen, sollte das Glossar überarbeitet und ergänzt werden.