

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 95 (1977)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Koordination und Kooperation in der Baubranche  
**Autor:** Cogliatti, Aldo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-73329>

#### 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:** 10.02.2026

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

# Koordination und Kooperation in der Baubranche

Von Aldo Cogliatti, Zürich<sup>1)</sup>

Welches auch immer die Gründe für ein Gespräch über Koordination und Kooperation sein mögen, meist schwingt für die Beteiligten und die Zuhörer ein *Gefühl der Skepsis* mit, ein innerer Vorbehalt sozusagen, der jede spontane positive Haltung gegenüber den beiden Begriffen schon fast im Keime erstickt. Kühl und reserviert ist denn gewöhnlich auch die Stimmung bei der Behandlung eines solchen Themas.

Was uns alle mit Recht irritiert ist die leide Erfahrung, wie oft mit den beiden Wörtern immer wieder *Missbrauch* getrieben wird. Wie eh und je tarnt man auch heute mancherlei Ambitionen und Machenschaften elegant mit dem Deckmantel dieser gar wohl vorbereiteten Zusammenarbeit: die Kooperation dient allein als lockendes Aushängeschild. *Der Gutgläubige staunt ob der scheinheiligen Koordination aller Kräfte* und erst später gewinnt er *Einsicht in die hintergründigen Motive*. Der bittere Nachgeschmack bleibt und nährt eben jene latente Skepsis, die später am Anfang ähnlicher Unterfangen steht.

Sie möge für heute ausbleiben! Wir wollen uns mit den *positiven Aspekten* der beiden Tätigkeiten auseinandersetzen, aber auch *Trivialitäten meiden*. Wie oft werden doch Konferenzen mit reich befrachteten Traktandenlisten abgehalten, deren einziges Ergebnis darin gipfelt, dass sich alle vehement für eine Koordination aussprechen. Beinahe regelmäßig hat es damit sein bewenden, dafür ist der Gesprächsstoff der nächsten Sitzung schon bekannt: Derselbe wie zuvor, nur etwas anders garniert.

Um die *konstruktiven Ansätze* zu den beiden Begriffen geht es uns also heute, um Definition und gegenseitige Abgrenzung zuerst, um die Voraussetzungen für eine brauchbare Anwendung und schliesslich um das zugrundeliegende Programm. Vor allem die *aktive Arbeit* soll in bezug auf unsere Branche besprochen werden.

## Die Begriffe und ihr Stellenwert

*Koordination* – nach dem *Duden* das gegenseitige Abstimmen verschiedener Vorgänge oder Faktoren – meint eine ganze Reihe von Tätigkeiten, die wir etwas aufgliedern wollen:

- Primär findet eine *Bestandesaufnahme* statt, das Inventar wird für alle Beteiligten sichtbar.
- Ein *ordnender Prozess* setzt ein, die Elemente werden sortiert.
- Man erkennt *Gemeinsamkeiten*, aber auch *Gegensätzliches*.
- Unverträgliches wird separiert, als widersprüchlich verstanden und als solches akzeptiert.
- Der Kreis des *Koordinationsfeldes* wird abgesteckt, die Abgrenzungen gegen aussen vorgenommen.
- Die *Struktur des Feldes* wird erarbeitet, man einigt sich über die Begriffe und ihre Zusammenhänge.
- Schliesslich werden für den Gebrauch *Verhaltensweisen* abgesprochen, die «Spielregeln» werden formuliert.

Wir erkennen leicht, wie diese Arbeit in einen analytischen und einen synthetischen Teil zerfällt, und auch, dass es sich um eine Art Stabsarbeit, um eine *Planung* handelt. In der Naturwissenschaft würde dies etwa dem Bereitstellen einer Theorie gleichkommen. Immer ist die Arbeit aber auf das Ziel gerichtet, ein Instrument zu schaffen für den möglichst

<sup>1)</sup> Referat, gehalten am 28. Januar an der «Swissbau»-Leittagung «Die Bauwirtschaft – Schlagader der schweizerischen Binnenvirtschaft», in Basel.

reibungslosen Ablauf der angestrebten Vorgänge. Die Koordination liefert eine Grundlage für die Verbesserung von Prozessen und Handlungen und entpuppt sich damit als Voraussetzung für jede sinnvolle Kooperation, um die es uns heute geht.

*Kooperation* – nach dem *Duden* die Zusammenarbeit verschiedener (Wirtschafts-)Partner mit entsprechender Aufgabenverteilung – bedeutet also das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben und Problemen aufgrund der vereinbarten «Spielregeln»:

Damit solche Aktionen aber sinnvoll begleitet werden und Chance auf Erfolg haben, darf Kooperation nicht nur die eigentliche Operationsphase, das Eingreifen selbst bedeuten, sondern auch die Auswahl der Ziele, die Bereitstellung der Hilfsmittel usw., also einen wohlabgewogenen Kooperationsplan. Wie für den Chirurgen sind auch für uns gründliche Abklärungen und die Vorbereitung der Operation von wesentlicher Bedeutung.

Für den wirtschaftlichen Bereich, um den es uns geht, gilt das in besonderem Masse, geht es doch bei dieser Vorbereitung keineswegs nur um Routine, um ein Sammeln von Daten, um die sorgfältige Formulierung von Artikeln, das Auflisten von Forderungen und Ansprüchen; sondern ganz wesentlich um die *inneren Voraussetzungen*, welche die Chance zur erfolgversprechenden Kooperation entscheidend mitbestimmen!

## Die Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit

Schon im Bereich der Koordination ist eine Verständigung der Partner nicht selbstverständlich. Obschon es während der Grundlagenarbeit keineswegs am Willen zur Klarheit mangelt, hemmt das Gewicht der eigenen, immer etwas einseitigen Erfahrung bereits die Phase der Analyse. Das mag als recht banal und selbstverständlich empfunden werden, führt aber später geradewegs zum Kern der Problematik. Wir erachten deshalb die Fähigkeit, die Begriffswelt der Partner mindestens zu verstehen – richtig zu begreifen wäre meist schon zu viel verlangt – als wesentliche Voraussetzung einer Zusammenarbeit. Deshalb kommt dem *offenen und geeignet organisierten Gespräch* und der *vorbehaltlosen Information* ein hoher Stellenwert zu. Gelingt es dann, in der Synthese die Struktur für die Koordination im gemeinsamen Konsens festzulegen, ist schon ein vernünftiger Schritt getan, und etliche Missverständnisse oder auch Vorurteile sind bereits abgebaut.

Aber noch ist alles Theorie, wohldurchdacht und formuliert zwar, aber nicht getestet. Es gilt deshalb, die bewiesene Offenheit, das Verständnis für den andern, die Anerkennung der Ambivalenz vieler Bereiche (die eigene Verhaltensweise nicht ausgeschlossen) weiter zu tragen bis zum kooperativen Handeln gegen aussen. Und an jedem konkreten Beispiel der Zusammenarbeit muss sich diese Haltung der positiven Toleranz, dieser Wille, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, neu bestätigen.

Wir verstehen Kooperation also keineswegs nur als einfache Übertragung gewisser Absprachen auf die Welt der Wirtschaft, sondern als dauernden Prozess, als ständige Bewährungsprobe einer Gruppe. Es geht darum, in grösseren Kreisen zu denken und gemeinsame Anliegen zu verwirklichen, nicht durch laue Kompromisse, sondern über neue Wege, die sich in der Regel nur durch intensive Arbeit in aufgeschlossener Atmosphäre finden lassen. Die entscheidenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation sind

also nicht Verträge an sich, sondern vielmehr der Geist, der sie prägte, der Wille, sie einzuhalten, sondern vielmehr die wachsende Aufgeschlossenheit für jede positive Zusammenarbeit an sich. Inkompetenz kann an einer solchen Tafelrunde zwar stören, ist aber oft überbrückbar. Hingegen trägt jede bewusste Verschleierung der wesentlichen Triebfedern und Ansprüche bereits den Keim der Zerstörung aller Zusammenarbeit in sich. Schliesslich wollen wir auch als selbstverständlich voraussetzen, dass die gemeinsamen Zielgebungen nicht zum Schaden anderer Gruppen ausgesteckt werden, weil man dies bekanntlich mit Konspiration und nicht mit Kooperation bezeichnen würde.

#### Aktuelle Zusammenarbeit in der Baubranche

Die Baubranche war immer sehr heterogen. Als *typische Binnenwirtschaft* wird sie wesentlich von der aussergewöhnlichen Vielfalt unserer schweizerischen Verhältnisse geprägt. Nicht nur Klima und Gelände, nicht nur unzählige Verordnungen, Vorschriften und Baugesetze verlangen Anpassungsfähigkeit und ständige Überarbeitung vieler Grundlagen, auch die Ansprüche der Kundschaft an Qualität und Termine bei breitester Auswahl sind mit dem Bruttosozialprodukt gewachsen.

Solange die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in gesunden Raten erfolgt, kann dieser Prozess gut verkraftet werden. Er entspricht dann der technischen und baukünstlerischen Weiterentwicklung. Während eines ausgesprochenen Booms oder einer scharfen Rezession, wie wir sie heute erleben, wird unsere Branche hingegen regelrechten *Zerreissproben* ausgesetzt.

Nicht umsonst wird deshalb die Bauwirtschaft – nach einem Zitat aus Frankreich – zum *Barometer der gesamten Wirtschaftsdynamik*. Auch für unser Land lässt sich dies für die vergangenen Jahre leicht belegen. Diese schicksalshafte Verknüpfung mit der Labilität unserer Zeitepoche ist ein wesentlicher Grund für das Streben nach einer verbesserten Koordination und Kooperation in unserer Bauwelt. Wir hoffen, damit viel *nutzlose Reibungsenergie zu gewinnen*, die dann für positive Prozesse zur Verfügung stehen wird.

Im wirtschaftlichen Bereich geht es also darum, die bedrohlichen Über- und Unterbelastungen rechtzeitig zu erkennen, die unvermeidbaren Wellen besser anzusteuern und schliesslich gezielt Einfluss zu nehmen auf die Verfestigung der Nachfrage. Vor allem mit diesem Ziel haben sich die wesentlichen Gruppen der Bauwirtschaft in der *Schweizerischen Bauwirtschaftskonferenz* (SBK) zusammengefunden.

Mit Genugtuung möchten wir heute festhalten, dass dieser Start gelungen ist. Unser Dank gilt vorab den Initiativen, nicht minder aber der souveränen, kompetenten und zielstrebig Leitung. Wir dürfen feststellen, dass die eigentliche *Koordinationsphase in wesentlichen Teilen abgeschlossen* und die aktive Kooperation recht gut in Gang gekommen ist. Dass im ersten und zweiten Lebensjahr von einer so differenzierten Neugeburt noch keine Wundertaten erwartet werden dürfen, ist offensichtlich.

Schon die Analyse unseres Marktes, die Gruppierung innerhalb der Branche und die Schaffung einer operationsfähigen Organisation waren keine Kleinigkeit. Ohne einen Geist der Offenheit, ein intensives Bemühen um das gegenseitige Verständnis, wäre bereits diese Phase schwierig zu meistern gewesen. Heute sind uns die vier Hauptgruppen: *Planung und Projektierung, Bauhauptgewerbe, Baunebengewerbe, und Zulieferer*, schon ebenso zur Selbstverständlichkeit geworden, wie die bereits eingespielte Organisation der Gespräche und Beschlüsse mit der Vorbereitung im Präsidium, den Entscheidungen im Büro und der Plenarkonferenz.

Im Sinne unserer Einführung ist also die Struktur für die Zusammenarbeit aufgebaut. Mit der Beschränkung auf Verbände und Gruppen, die eigentliche bauwirtschaftliche Probleme behandeln, ist auch der Kreis für die SBK deutlich abgesteckt. Dass bereits ein erweitertes Koordinationsfeld etabliert werden konnte, verdanken wir der aufgeschlossenen Haltung von Bundesrat *Ernst Brugger*. Schon nach der Gründung der SBK konstituierte er in Bern ein *Bauforum*, in dem sich Vertreter der Konferenz mit Politikern, Experten, den zuständigen Chefbeamten der Verwaltung und den Sozialpartnern treffen. Nur deshalb war es möglich, bereits während der rasanten Talfahrt aufgrund verlässlicher Statistiken gezielte Aktionen zum Tragen zu bringen.

Der Aufbau einer durchgehenden *Statistik* ist zwar noch im Gang. Es zeichnet sich aber die Möglichkeit ab, aus den Erhebungen über die Bauplanungsphase auch vernünftig auf die Auswirkungen für die Ausführungsphasen zu schliessen. Das ist keineswegs selbstverständlich, weil ein erheblicher Anteil der Arbeiten in Projektierungs- und Planungsbüros keine Bautätigkeit nach sich zieht. *Statistiken sind selbstverständlich kein Zaubermittel für eine kranke Wirtschaft*. Wenn ein freies Land Bestand haben soll, dürfen sie auch nicht einseitig missbraucht werden, weder von politischen Kräften zur Verniedlichung von Machtansprüchen noch von Verwaltungen zum Nachweis einer Überbelastung, aber auch nicht von der Privatwirtschaft zur Tarnung wilder Expansion oder zum Jammern ohne zu leiden.

Zusammen mit dem offenen, informativen Gespräch über die Erfahrungsbereiche aller Beteiligten bilden die Daten hingegen ein wertvolles Instrument für alle Führungskräfte. Werden sie ständig à jour gehalten und mit Nachkontrollen ständig verbessert, so entsteht ein *Frühwarnsystem*, das bereits dann zur Verfügung steht, wenn gezielte Massnahmen noch wohlerwogen werden können. Auch in diesen Gesprächsrunden entscheidet aber letztlich das Mass an Integrität und Kompetenz der Teilnehmer über den Wert der erarbeiteten Empfehlungen und Massnahmen.

Ein anderer Problemkreis, der uns in jeder Wirtschaftslage am Herzen liegt, bedarf auch der Zusammenarbeit innerhalb unserer Branche: Wir denken an die *gerechte Wertschätzung aller berufstätigen Fachleute*, unbekümmert um ihre Stellung im Berufsleben. Schliesslich sind sie es, die sich für Gestaltung, Konstruktion und Ausführung unserer Bauten einsetzen und das Erscheinungsbild jeder Zivilisation prägen. Oft dünkt uns, keine andere Berufsgruppe werde von soviel Aussenseitern und Laien beeinflusst, kritisiert, bevormundet oder sogar dirigiert. Die öffentliche Meinung ist denn auch entsprechend konfus und unterscheidet kaum zwischen den *sogenannten Technokraten* und den Fachleuten der Baukunst und Bautechnik. Der *reine Manager ist in der Welt des Bauens dann eine besondere Gefahr, wenn seine Expansionsansprüche die berechtigten Sorgen der verantwortungsbewussten Fachkräfte ständig überspielen*. Der blinde Drang, alle Neuerungen sofort anzunehmen und anzuwenden, unbelastet von jeder Kenntnis der Naturgesetzmäßigkeiten und ihrer Anwendung, hat einiges zum Malaise unseres technischen Zeitalters beigetragen. Benachbarte Branchen haben diesen Trend natürlich auch im selben Stil begleitet, aber auch dort werden die Fachleute oft zu Unrecht für die negativen Gesichtspunkte unserer Entwicklung verantwortlich gemacht.

Es sind ja nicht die hintergründigen, politischen und wirtschaftlichen Positionskämpfe und schon gar nicht die Begehrlichkeit jedes Einzelnen, die als Immission empfunden werden, sondern die *nicht ausgereiften Endprodukte* einer allzu rastlosen Entwicklung, die nur mit dem angeblich direkt Beteiligten, dem Fachmann, in Verbindung gebracht werden.

Aufgabe der Koordination ist es hier bestimmt, solche Klischees zurechtzurücken, das Vertrauen in die Fundamente unserer Berufe zu stärken, die sorgfältige Berufsarbeit in jeder Hinsicht zu unterstützen und zu entwickeln und für klare Abgrenzungen zum Laien zu sorgen. Inhalt einer Kooperation kann hier nur bedeuten, den quälenden Problemen *gemeinsam* zu Leibe zu rücken auch auf das Risiko hin, dass schliesslich Laien mit dem Lorbeerkrantz geschmückt werden, ganz nach dem Motto der letzten Phase jeder Planung, die bekanntlich in der «Auszeichnung der Unbeteiligten» besteht. Für diesen Problemkreis sind naturgemäß Berufsvereine eher prädestiniert als reine Wirtschaftskonferenzen. Aber gerade die zahlreichen Querverbindungen eröffnen neue Chancen der Verständigung.

Meine persönlichen Erfahrungen zeigen jedenfalls ganz deutlich, wie die positiv geführten Gespräche über die sogenannten «Haupttraktanden» die speditive Erledigung zahlreicher weniger zentralen Fragen wesentlich fördern. Die verschiedenen Koordinationsfelder beweisen gerade durch die gegenseitige Durchdringung und die zahlreichen Gemeinsamkeiten ihren Sinn.

Ein besonderes Beispiel sind für mich in diesem Zusammenhang die eben in Kraft gesetzten *Allgemeinen Bedingungen für Bauarbeiten*, die *neue SIA-Norm 118*. Die schwierige Koordinationsaufgabe, die der SIA traditionsgemäss für derartige Normen erfüllt, wurde entscheidend erleichtert durch positive Zusammenarbeit der Beteiligten, die sich keineswegs auf diese Arbeit beschränkt. Selbstverständlich wird ein anerkannter Konsens zwischen Partnern (in diesem Falle Bauherrn und Unternehmer) immer auf einwandfreier, mit bester Sachkenntnis erarbeiteten Vorlage beruhen müssen. In unserem Falle lagen die grundsätzlichen Schwierigkeiten in der Verständigung zwischen der juristischen und der bautechnischen Materie und im schwankenden Gewicht der beiden Interessenlagen während einer stürmischen Phase des Baumarktes.

Ich glaube, diese mehrjährigen Verhandlungen waren für alle Beteiligten, trotz ihrem hohen Berufsrang ein intensiver

Lernprozess. Niemals wäre es möglich, durch einseitiges Dekret auch nur annähernd derart ausgewogene und einheitliche Vertragsunterlagen zu schaffen. Unverständlich und untragbar erscheint uns deshalb jede *mutwillige* Kritik an dieser echten Kooperationsarbeit, die ein wesentliches Stück Kitt für den Zusammenhalt unserer schweizerischen Strukturen liefert.

### Kooperation als Programm

Meine Ausführungen haben Ihnen wohl gezeigt, dass wir Kooperation nicht als Modeströmung, als immer gängige Propagandahilfe auffassen. Wir wollen sie auch nicht beschränkt wissen auf opportunistische Zusammenarbeit aus Schwäche. Konstruktive Kooperation ist für uns ein Programm, eine Lebenshaltung. Ernst genommen und mit Überzeugung von vielen getragen bietet sie eine *wirksame Alternative zur fortschreitenden Polarisierung in der Wirtschaft und sogar in der Politik*. Gerade in unserer Bauwelt beunruhigen uns die *Konzentrationen durch branchenfremde Einflüsse*. Kein Baufachmann wird sich anmassen, eine Bank oder eine Anwaltsfirma zu dirigieren, umgekehrt scheint dies bald eine Selbstverständlichkeit. (Im Verwaltungsbereich werden sogar technische Ämter zunehmend mit Ökonomen und Juristen besetzt). Dieser Prozess kann sich auf lange Sicht nicht positiv auf die Substanz unserer Branche auswirken. Auch die Bauwelt folgt einer Gruppe von Gesetzlichkeiten: den unabänderlichen Naturgesetzen, der überlieferten Kultur und Staatsstruktur und den sich wandelnden Anforderungen des Zeitgeistes. Dass diese Evolution auf ein *sinnvolles Wachstum* ausgerichtet bleibt, dass sie nicht zur Konfrontation und zur Zerstörung der Substanz, sondern zu ihrer Vermehrung führt, das ist wohl letztlich die grosse Aufgabe der Kooperation.

## Wettbewerb Ausbildungs- und Eingliederungszentrum für Behinderte in Oensingen

1. Preis (11 000 Fr.) **A. Barth** und **H. Zaugg**, Schönenwerd; Mitarbeiter: **M. Barth**, **Hr. Baumgartner**. Ankündigung: 1975, H. 40, S. 632; Ergebnis: 1976. H. 48, S. G 178.

### Aus dem Bericht des Preisgerichtes zur 2. Stufe

Durch die Überarbeitung konnte das Projekt in vielen Punkten verbessert werden. Das Zusammenlegen der Sportbauten mit der Kantine ergibt einerseits eine Konzentrierung der Gebäudegruppe, anderseits grosszügigere Freiflächen. Außerdem werden die Verbindungen kürzer, was den Betrieb erleichtert. Etwas weniger überzeugend wirkt die Anordnung der beiden Hochbauten in einer Ebene. Die Zugänge zu den einzelnen Bauten liegen jetzt alle am zentralen Eingangplatz. Dadurch wird die Anlage übersichtlicher. Außerdem erhält das Zentrum die erwünschte Belebung, weil sich hier alle wichtigen Fussgängerwege kreuzen. In den beiden Wohnbauten sind die verschiedenen Funktionsbereiche sauber getrennt. Die Wohngeschosse sind einfach organisiert. Der gesamte Erholungsbereich (Kantine, Schwimm- und Turnhalle) ist in sinnvoller und übersichtlicher Weise zusammengefasst. Das einfache Konzept erlaubt die Durchführung verschiedenartiger Veranstaltungen. Von Vorteil ist die unmittelbare Zuordnung von Kantine und Küche. Die Anlage weist einen relativ sehr geringen Kubikinhalt auf. Sie wird in Anbe-

Adresse des Verfassers: *A. Cagliatti*, dipl. Ing. ETH, Präsident des SIA, c/o Ingenieurbüro Altdorfer, Cagliatti und Schellenberg AG, Gubelstrasse 28, 8050 Zürich.

tracht der einfachen Bauweise sowohl bezüglich Erstellung als auch im Betrieb sehr wirtschaftlich sein. Der Verfasser hat es verstanden, das komplexe Raumprogramm auf einen sehr einfachen Nenner zu bringen und eine Lösung zu finden, die durch ihre Klarheit besticht.

### Modellaufnahme

