

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 96 (1978)  
**Heft:** 46

## Vereinsnachrichten

### 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:** 26.01.2026

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

# Management im Bauwesen

## Gründung einer neuen SIA-Fachgruppe

Am 30. Aug. ist in Bern die «Fachgruppe für das Management im Bauwesen» (FMB) aus der Taufe gehoben worden. Die Veranstaltung war verbunden mit einer Informationstagung. Ziel der Fachgruppe ist die optimale Vorbereitung, Projektierung, Ausführung und Nutzung von Bauvorhaben hinsichtlich Qualität, Kosten und Termine durch die Anwendung neuer Erkenntnisse und Hilfsmittel des Projektmanagements. Es soll ferner die effiziente und rationelle Leitung der projektierenden Betriebe gefördert werden, um das Bild und die Leistungsfähigkeit der Ingenieure und Architekten in der Öffentlichkeit zu verbessern. Zum Aufgabenbereich der Fachgruppe gehören zusammenge-

fasst: Das Projektmanagement für Bauprojekte und die Geschäftsleitung in Projektierungsbüros. Das Arbeitsprogramm enthält folgende Punkte: Stellung und Aufgaben des Bauherrn im Bauprozess — Projektdefinition und Vorbereitungsphase — Ablaufplanung, Termin- und Kostenkontrolle — Kostenstrukturen und Auftragsbeschaffung im Projektierungsbüro.

In den nächsten Ausgaben der Bauzeitung werden wir in teilweise überarbeiteter Form die deutschsprachigen Vorträge veröffentlichen, die an der erwähnten Gründungsversammlung gehalten wurden.

# Managementprobleme in der Bauindustrie

Von Vinzenz Losinger, Bern

Eine glücklich verlaufene Geburt ist immer etwas Erhebendes – nach langen, mehr oder weniger angenehmen Präliminarien wird etwas in die Welt gestellt, und alle Beteiligten sind über ihren Beitrag stolz. Untereinander werden Glückwünsche ausgetauscht, wird geprostet – und erst nach einer gewissen Zeit beginnt man sich ernsthaft und auch illusionslos mit den kurz-, mittel- und langfristigen Problemen des Neugeborenen zu befassen.

Der Hinweis auf eine Geburt im Zusammenhang mit der heutigen Gründung kommt nicht nur als Folge einer recht intensiven familiären Erfahrung in diesen Dingen – ich hatte persönlich Gelegenheit, die SIA-Fachgruppe für industrielles Bauen durch Schwangerschaft, Geburt und Kindesjahre zu führen und darf deshalb beanspruchen «Erfahrung» zu haben. Doch eben: Die zynische Definition der Erfahrung besagt ja etwa, «in positiven Fällen sei Erfahrung der Zustand, bei dem man beim dritten Fehler merke, was schon zweimal falsch gewesen sei» – und ganz im Sinne dieser illusionslosen Erkenntnis möchte ich einige persönliche Bemerkungen zur Tätigkeit der neuen Fachgruppe machen und im fließenden Übergang auch die in diesem Zusammenhang relevanten Managementprobleme der Bauindustrie streifen.

Die Doppelzielsetzung der Fachgruppe – *Behandlung der Leistungs- und Führungsprobleme des Projektierungsbüros und Fragen des umfassenden Projektmanagements* – ist auf Anhieb bestechend. Sehr rasch aber stellt sich der neutrale Beobachter einige Fragen.

Ist eine SIA-Fachgruppe der richtige Rahmen zur Behandlung der Managementprobleme eines Projektierungsbüros? Wäre es nicht eher Aufgabe der patronalen Organisationen, dieses Gebiet zu bearbeiten? Oder ist es die Folge der Zersplitterung der patronalen Organisationen, welche dazu führt, dass der SIA – als sicher nicht optimale Lösung – das Vehikel darstellen muss, bei dem alle noch einigermassen aufsitzen können? Ist es sinnvoll und zeitgemäß, vom Management im Bauwesen zu sprechen und dabei einerseits die umfassende Problematik des Projektablaufes von der Bedarfsanalyse des Bauherrn bis zur optimalen Fertigung und Inbetriebnahme anzugehen und andererseits als weiteres Hauptthema die «Auftragsbeschaffung» des Projektierungsbüros zu erwähnen? Besteht da nicht eine gewissermassen latente Kollusionsgefahr, die noch besonders durch die Tatsache erhärtet werden könnte, dass gemäss dem vorliegenden Reglement auch die Frage der Honorare durch die FMB behandelt werden soll? Und noch eine Frage: Ist es tragbar, wenn im Rahmen der Managementprobleme der Projektierungsbüros die Arbeitgeber-Arbeitnehmerfragen behandelt

und dazu – immer gemäss Reglement – Informationen und Empfehlungen publiziert werden sollen und im gleichen Zuge richtigerweise festgehalten wird, dass der SIA keine Arbeitgeberorganisation sein kann?

Meine kritischen Fragen in der Einleitung wollen richtig interpretiert sein – sie sollen den Vorstand animieren, bei der konkreten Programmgestaltung und ganz besonders bei allen Veröffentlichungen die heiklen Aspekte besonders zu würdigen, um ja die Glaubwürdigkeit der Fachgruppe nicht zu gefährden.

Die Analyse der Ökonomie des gesamten Bauablaufes zeigt, dass in zwei Phasen die wirtschaftlich entscheidenden Ereignisse stattfinden. Da wäre zum ersten die *Projektdefinition* im weitesten Sinne zu nennen, die in der Regel mit einem Investitionsentscheid abgeschlossen wird. Die zweite kritische Phase ist die *Ausführung*, bei der in optimaler Zusammenarbeit das Bauwerk entsteht. Wenn die Zwischenphase der Projektierung wirtschaftlich nicht optimal durchgeführt wird, hat dies gesamtwirtschaftlich nur wenig Einfluss – viel entscheidender ist die *Qualität dieser Projektierung*. Aus der Sicht der ausführenden Bauindustrie und des Bauwesens ergeben sich zwei klare Forderungen an die projektierenden Instanzen, die auf Grund der Entwürfe für die konkreten, baubezogenen Entscheidungen zuständig sind: Von ausschlaggebender Bedeutung ist einerseits die *ausführungsgerechte Konstruktion* im Sinne einer Nahtstelle zwischen Projekt und Ausführung und andererseits eine bauliche Terminplanung, die der Unternehmung genügend Zeit zur *Arbeitsvorbereitung* ermöglicht. Grob kann man diesen Nahtstellenbereich auch als *Baumanagement im engeren Sinne* definieren. Es zeigt sich in der Praxis ganz deutlich, dass der grösste *echte Rationalisierungseffekt* in der Bauproduktion unter diesen beiden Stichworten – *ausführungsgerechte Konstruktion* und *sorgfältige Arbeitsvorbereitung* – gesucht werden muss. Auf den weiten Bereich der unechten Rationalisierungseffekte durch Preisdrückerei etc. möchte ich gar nicht eintreten.

Hier eine kleine Zwischenbemerkung zur Struktur der schweizerischen Bauwirtschaft: Nach meiner Erfahrung findet sich nirgendwo auf der Welt eine Bauwirtschaft, in der der Architekt bzw. Bauingenieur ein so breites Verantwortungsspektrum – nämlich von der Projektdefinition über Entwurf, Konstruktion, Koordination und Ausführungsüberwachung bis zur kommerziellen Abwicklung – zu betreuen hat, wie in der Schweiz. Man kann sich füglich fragen, ob das Baumanagement im engeren Sinne eher dem Bereich der Projektierung als dem der Ausführung zuzuordnen sei oder ob es eine