

Objekttyp: **AssociationNews**

Zeitschrift: **Schweizer Ingenieur und Architekt**

Band (Jahr): **110 (1992)**

Heft 6

PDF erstellt am: **21.09.2024**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

### **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*  
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, [www.library.ethz.ch](http://www.library.ethz.ch)

<http://www.e-periodica.ch>

## Bauen ist Zusammenarbeit

Grosse Bauprojekte werden oft an Planungsbüros vergeben, die fähig sind, das Bauprojekt als Gesamtaufgabe zu übernehmen. Der Planer muss befähigt sein, juristische, ethische, ökonomische und ökologische Probleme zu durchleuchten.

Die zunehmende Komplexität des Projektierungsprozesses fordert mehr als reines Fachwissen, sie verlangt neue Organisationsformen. Dass Ingenieure und Architekten bereit sind, neue Techniken zu erlernen und einzusetzen, neue Methoden anzuwenden, haben sie in den Bereichen Haustechnik und EDV bewiesen. Andere Gebiete sind dagegen schon während der Ausbildung defizitär: Betriebswirtschaft und Baurecht fristen an den Technischen Hochschulen ebenso ein Mauereblümchendasein wie das Einüben von Kommunikationstechniken zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen Planern, Bauherren und Öffentlichkeit. Ingenieure und Architekten müssen ihre Anliegen verbalisieren und dem Nicht-Fachmann verständlich machen können: Mängel im Informationsfluss führen zu einer

aufgeblähten Bürokratie, wo sich die Beteiligten gegenseitig beargwöhnen und nach mehr Kontrolle rufen – ein Klima, das jeder Neuerung abträglich ist. Verlangt sind also Konflikt- und Konsensfähigkeit, Teamgeist und Führungsqualitäten. Hoher technischer Standard, durchdachte Konzepte, Professionalität in der Ausführung gelten als Leistungs- und Qualitätsmerkmale. Die Bauherrschaft sucht darüber hinaus einen kompetenten, zuverlässigen und vertrauenswürdigen Gesprächspartner, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen.

Geteilte Verantwortung muss definiert und eine Kongruenz zwischen Kompetenz und Verantwortlichkeit hergestellt werden. So muss klar sein, wo die soziale Verantwortung des Planers liegt, es muss klar sein, wer die Bauaufgaben formuliert, wer Ansprechpartner ist, wer mit und neben ihm arbeitet während der Planungs- und Ausführungsphase. Wie beim Verkauf von Konsumgütern wird der Planer künftig seine Ideen publikumswirksam in Szene setzen müssen. Dabei zählt nicht nur das technisch-organisatorische Know-how,

Wichtig ist auch der Umgang mit Emotionen. Denn Bauen heisst Verändern und Veränderungen wecken Ängste, die es abzubauen gilt. Darüber hinaus muss es der Planer verstehen, Wertvorstellungen immaterieller Art zu vermitteln und den kulturellen Aspekt des Bauens glaubhaft zu vertreten.

Unter verschärftem Konkurrenzdruck müssen kleine und mittlere Büros erfolgreich von Einzelleistungsträgern zu gut funktionierenden Gruppen von Leistungsträgern werden. Der SIA bietet gezielte Weiterbildungsmassnahmen im juristischen, ökonomischen, kommunikativen und persönlichkeitsbildenden Bereich. Mit der Anpassung und Aktualisierung seiner Verträge und Honorarordnungen liefert er die Werkzeuge dazu.

*Die zunehmende Komplexität des Projektierungsprozesses fordert mehr als reines Fachwissen, sie verlangt neue Organisationsformen.*

## IMPRESSUM

Plattform wird vom SIA herausgegeben und erscheint im Jahr 1992 jeden Monat einmal als Sonderteil im "Schweizer Ingenieur und Architekt".

Für Redaktion und Gestaltung zeichnet die Arbeitsgruppe Unitas verantwortlich (Sybille Frey-Wetzel, Hans Jörg Fuhr, Nicolas Joye, Daniel Kündig, Caspar Reinhart).

Plattform, SIA Generalsekretariat, Postfach, Selnaustrasse 16, 8039 Zürich, Telefon 01 283 15 15



# Zusammenarbeit aus Verantwortung

*Organisieren, umbauen und erst dann neu bauen heisst die neue Reihenfolge.*

Die öffentlichen Bauvorhaben erfahren einen immer grösseren Druck zu mehr Effizienz in der Zusammenarbeit bei klar abgegrenzten Bauprojekten, aber auch im Alltag von Stadtplanung und Städtebau (Urban Management). Beim zeitgemässen Projektmanagement geht es nicht nur um den Einsatz technischer und organisatorischer Hilfsmittel, sondern um neue Angebotsformen und Kooperationsstrategien von seiten der am Bauprozess Beteiligten und — mehr und mehr — auch um eine Kultur der Kommunikation und des gegenseitigen menschlichen Verhaltens.

## Zur Situation

Steigende Komplexität, widersprüchliche Interessen, neue Materialien, mehr Spezialisten, aber auch mehr Honorare verunsichern nicht nur den Auftraggeber. Auch die Beteiligten müssen sich fragen: Wer trägt eigentlich wieviel Verantwortung? Wer überblickt das Werk in all seinen Auswirkungen klar? Was erwartet jeder von den am Bau Beteiligten? Oder anders gefragt, wie kann unter diesen Umständen noch Baukultur entstehen, die hohe Ansprüche an alle Beteiligten stellt, wie geistige Qualitäten, technisches Know-how, künstlerisches Können und Verantwortung für die Folgen?

Pluralismus gesellschaftlicher Werte und Vielfalt der aktiv vertretenen Meinungen machen die Konsensfindung für tragbare und fachlich vertretbare Lösungen zum zentralen Problem bei Bauobjekten. Zudem

muss der Auftrag künftig von den Beteiligten umfassender als bisher mitgetragen werden: So sind neben Promotion oder Koordination auch die Bedürfnisse zu hinterfragen, Organisieren, umbauen und erst dann neu bauen heisst die neue Reihenfolge.

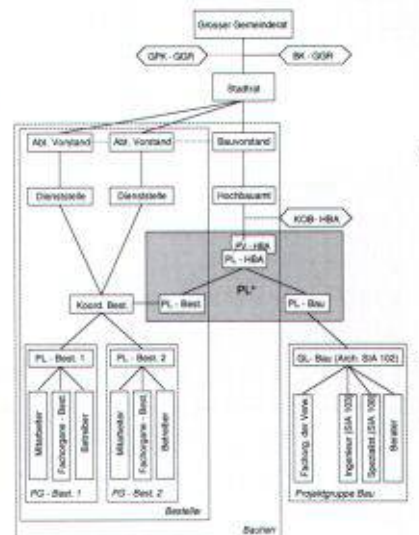
## Neue Voraussetzungen

Entscheidende Faktoren — auch für ökonomisch vertretbare Lösungen — sind Strategien zur Integration verschiedener Positionen und zur Konsensfindung im Projektablauf. Eine wichtige Basis für die Zusammenarbeit ist das Projektmanagement im heute gebräuchlichen engeren Sinne, nämlich Abläufe, technische Hilfsmittel, Organisation, Zeit- und Finanzkontrolle. Neu muss in der ersten Planungsphase von allen Beteiligten mehr Vorbereitungsarbeit geleistet werden, sowohl von der Gruppe "Bau" wie auch von der Gruppe "Betrieb". Eine Ausweitung des konventionellen Angebots des Architekten und der Spezialisten ist erforderlich, auch in den nachfolgenden Phasen, Erweiterte Bedürfnisabklärungen, Promotion, materielle und inhaltliche Koordination des Werkes, Optimierung der beteiligten Spezialisten sind Stichworte dazu. Hier bietet der Markt für Bauprojekte noch zu wenig Angebote: ad hoc-Gruppen mit Know-how, Kenntnisse der technischen und menschlichen Abläufe, abgestimmt auf die neuen Anforderungen. Technische Probleme sind leichter zu managen als unterschiedliche Interessen und Ziele.

Ferner muss ganz allgemein die Verantwortung der möglichen technischen Auswirkungen unseres Tuns auf die Umwelt wahrgenommen werden. Das Wahrnehmungsvermögen soll vor allem in der Vorbereitungsphase geschärft werden. (vgl. auch Jonas: Ethik der Verantwortung).

## Kommunikation

Ein weiteres Entwicklungsbereich betrifft die Beziehungen der Beteiligten untereinander mit dem Schwerpunkt Kommu-



Die Standard-Projektorganisation aus dem Projekthandbuch des Hochbauamtes zeigt die drei wichtigen zu organisierenden Gruppen: Besteller, Bauherr und Projektgruppe "Bau". Diese drei Gruppen stehen in einem grösseren (gesellschaftlichen) Umfeld.

nikation. Nach Paul Watzlawick ist Wirklichkeit nichts Absolutes, sondern das Ergebnis von Kommunikation, ein subjektives Konstrukt. So erstaunt nicht, dass die Gründe für Misserfolge bei Projekten vielfach in diesem menschlichen Bereich zu finden sind. Je stärker die Komplexität, je grösser das Spezialistentum, je verschiedener die Wertvorstellungen in der heuti-

Karikaturen entnommen aus: Ironimus, Architekten sind auch nur Künstler. Wilhelm Ernst & Sohn, Verlag für Architektur und technische Wissenschaften, Berlin 1989.



gen Gesellschaft, um so mehr ist der Kommunikation in einem Projektmanagement seriös nachzugehen, und es sind Merkmale für effektive Teams zu finden. Technische Abläufe und technische Hilfsmittel sind wohl wichtige Voraussetzungen, aber kein Garant für ein Resultat, das ganzheitlich und vernetzt sein soll.

#### Kräfte für neue Lösungen

Arbeitsteilung produziert Routine. Kooperation hingegen ist Auseinandersetzung und Horizontenerweiterung. Reibung produziert potentielle Kreativität...

Modelle und Verhaltensweisen, die gegenseitig mehr Vertrauen und damit eine zusätzliche Voraussetzung zur Förderung der Kreativität bei allen Beteiligten schaffen, gewinnen an Bedeutung, was bei der Suche nach guten und sinnvollen Lösungen in komplexen Aufgaben wesentlich ist. Auch Motivation und Lust am Projekt steigen. Damit besteht die Möglichkeit, lösungsorientierte Prozesse einzuleiten, um überhaupt zu neuen Lösungen zu gelangen.

Die Erweiterung des Bundeshauses von Mario Botta als aktuelles Beispiel ist weniger ein technisches Problem als eine Frage der divergierenden Ansprüche der Beteiligten wie: Parlament, Quartierverein, Architektenvereine, Benützer, Betroffene etc. Es geht also um nicht direkt fassbare Interessen, um die Kunst, im politischen Raum überhaupt zusammenzuarbeiten.

#### Umgang mit dem "Körper"

Baukörper, Stadtkörper und Mensch stehen im Blickfeld, weisen Zusammenhänge auf. Baukultur setzt einen Willen voraus, die Anfangsphase ist jedoch bedeutsam. Frühzeitig Fragen stellen, Querbezüge herstellen und kommunizieren verbessert die Chancen für die Baukultur. Kommunikation heisst nicht, möglichst frühzeitig Harmonien herzustellen, sondern Heterogenität, Divergenzen aufzuzeigen und Auseinandersetzungen auszutragen.

Die Bereitschaft zur aktiven Auseinandersetzung, die Mitverantwortung am Gelingen des Ganzen und damit auch die Fähigkeit zur Selbstdistanzierung und Unterordnung eigener Anliegen unter Projektziele, sind ebenso wichtig wie zuhören zu können und Interessen offenzulegen. Dies gilt nicht nur für den Bereich der technischen Anforderungen, sondern vor allem für den nicht messbaren Teil eines Bau- oder Stadtkörpers, dort, wo Wertvorstellungen, Gestaltung und auch Sinn diskutiert werden müssen. Hier — in der Vorbereitungsphase — lohnt sich eine intensivere Arbeit mit allen Beteiligten.

Im Bereich Städtebau haben wir in der Stadt St.Gallen eine adäquate Lösung entwickelt: Stadtbildstudien — räumliches Vorausdenken in Entwürfen —, Bauberatung und frühzeitige Kommunikation. Wie beim Einzelprojekt gilt auch hier: Aussagen, wie "im Griff haben", zeigen oft eine einseitige

Betonung der technischen Hilfsmittel und der sogenannten klaren Entscheidung. Demgegenüber ist die Beziehungskultur zu verbessern und auf den gleichen Stand zu bringen. Hier muss die Weiterbildung ansetzen, denn Baukultur ist das Resultat des Umgangs mit der Materie und mit dem Menschen.

Franz Eberhard,  
Stadtbaumeister,  
St. Gallen

*Kommunikation heisst  
nicht, möglichst  
frühzeitig Harmonien  
herzustellen, sondern  
Heterogenität, Divergenzen  
aufzuzeigen.*

#### Neue Verträge

Für die interdisziplinäre Zusammenarbeit einzelner Büros hat der SIA Vertragsvorschläge erarbeitet, die es diesen Einzelleistungsträgern gestatten, sich zu einer Arbeitsgemeinschaft in der Form der Einfachen Gesellschaft zusammenzuschliessen und sich so, als Generalplaner, anzubieten.

Das Muster für den Generalplanervertrag regelt das externe Rechtsverhältnis zwischen der Planergemeinschaft und dem Auftraggeber; der Vorschlag für einen Gesellschaftsvertrag dient der Regelung der innerhalb der Planergemeinschaft bestehenden internen Rechtsverhältnisse.

Es ist geplant, beide Formulare, die im konkreten Fall der gegebenen Sachlage anzupassen sind, Mitte 1992 in Kraft zu setzen.





## Interview

Zum Thema "Verantwortung des Architekten und Ingenieurs in der heutigen Marktentwicklung" wurde SIA Vizepräsident Hans Zwimpfer, Architekt BSA/SIA, Basel befragt.

• *Der SIA propagiert "Bauen ist Kultur" und betont bewusst die geisteswissenschaftlichen Anliegen. Welches Verständnis von Kultur bildet den Hintergrund für diesen Anspruch?*

Eine neue, in den letzten zwei Jahrzehnten aufgekommene Interpretation, nach welcher Kultur und Zivilisation semantisch schon gefährlich ineinanderfließen, entspricht nicht meinem Denken. Der Kultur und der Zivilisation liegen je andere Prämissen zugrunde. Da halte ich mich lieber an Kant, der Kultur definierte, "als Entwicklung der geistigen, seelischen und leiblichen «Naturkräfte» des Menschen aus ihrer natürlichen «Rohigkeit», in der sie den Menschen beherrschen, zu dem Zustand, in dem sie der Mensch beherrscht. Kultur in vollem Sinne ist die moralisch begrenzte Setzung und Nutzung seiner Zwecke durch den Menschen".

• *Kultur ist also im Unterschied zu Zivilisation ein bewusster Umsetzungsprozess. Was bedeutet dieses bewusste Umsetzen in bezug auf eine Baukultur?*

Interessant ist ja, dass wir alle diejenigen historischen Bauten am meisten bewundern, wo eine kreative Persönlichkeit auszu-

machen ist. Dutzendware gab es demgegenüber schon immer. Entscheidend war und ist immer die kulturelle Motivation des Bauherren.

Wir bewundern Palladio als Architekten, welcher mit sparsamsten Mitteln bauen musste und schlussendlich mit seinen Bauten Kulturgeschichte geprägt hat. Seine Auftraggeber aber wollten viel und hatten wenig Geld. Das beweist und gilt heute noch: Gute Architektur kostet nicht mehr, im Gegenteil zuviel Geld verdirbt öfters den Geschmack; der gleitet wie überall leicht ins modisch Exaltierte.

• *Grossfirmen offerieren das sogenannte totale Leistungsangebot, um dem Bauherrn die Probleme abzunehmen. Sind die Planer denn nicht in der Lage, die Gesamtverantwortung selbst zu übernehmen?*

Das Aufkommen dieser neuen Dienstleistungen kann nur bei uns Architekten und Ingenieuren liegen. Entweder sind wir fähig oder willens, die Gesamtverantwortung selbst zu übernehmen, oder wir tragen das Image der Inkompetenz für gewisse Bereiche. Die Werbung läuft nicht nur hier, sondern vielfältig gegen uns. Ich habe immer wieder Modelle abgelehnt, nach welchen der Architekt die pragmatischen Bereiche wie Kostenvoranschlag, Submission und Bauführung einer Spezial-

firma überträgt. Am Anfang scheint es angenehm, sich von diesen lästigen Aufgabenbereichen befreit zu haben und sich nur dem Teilbereich Konzept und Design widmen zu müssen, doch der Informationsverlust stellt sich früher oder später ein. Sukzessive Entfremdung vom Bauen ist die Folge, weil die Rückkoppelungserfahrung entfällt.

• *Sie plädieren also für den kompletten Architekten?*

Planen setzt ökonomische, betriebswirtschaftliche, juristische, soziale, strategische, aber auch künstlerische, ökologische, politische Kenntnisse voraus, welche ein Architekt nicht in allen Bereichen voll beherrschen kann. Die gesamtheitliche Verantwortung setzt aber voraus, dass Allgemeinbildung und Interesse von Architekten und Ingenieuren so breit angelegt sein müssen, dass sie in der Lage sind, die komplexen Fragestellungen zu erkennen und die entsprechenden Spezialisten beizuziehen.

Auf jeden Fall muss man von der — heute leider nur allzuoft praktizierten — "Arbeitsteilung" von Architekten in Zusammenarbeit mit Grossfirmen wegkommen, in welcher der Planer als Alibifunktionär bis zur Baubewilligung gebraucht wird: Nachher versorgt man ihn in der untersten Schublade des Organigramms. Man braucht ihn noch als Vehikel, wenn der Heimatschutz, die Stadtbild- oder

*Auch vor Europa brauchen wir uns nicht zu fürchten, aber: Wir müssen uns bewegen!*



Baukommission nochmals reinschaut wegen der Farbgebung, der Umgebungsplanung oder dem Kinderspielplatz.

• **Wie soll sich daran etwas ändern?**

Wir sind uns voll bewusst, dass wir agieren müssen, und dass reagieren mit Besitzstandsverteidigung von tradierten Angebotsmodellen und festgefahrebenen Strukturen nur Verluste für unsere Marktstellung bringt und einer Don Quichotte gleichkommt. Schliesslich haben wir mehr zu verteidigen als einen Marktanteil (Windmühlen): Wir sind verantwortlich für den Kultur- und Entwicklungsbereich Bauen in der Schweiz.

• **Das neue, vom SIA vorgestellte Generalplanermodell verspricht mehr als die Verteidigung festgefahrener Strukturen. Worin bestehen die Vorteile des Modells? Was bedeutet es konkret?**

Das Generalplanermodell findet seine Parallele im neuen Denken in der Industrie, wo Wasserköpfe abgebaut werden und fachlich Kompetente in kleinen Profitzentren optimal in eigener unternehmerischer Verantwortung kreativ zusammenarbeiten. Es bedeutet ein integriertes Planerangebot für den Bauherrn. Gedacht ist es vor allem für kleinere und mittlere Büros. Obwohl der Bauherr einen Vertrag mit der Planer-Gruppe schliesst, gibt es ihm gegenüber nur

eine Verantwortlichkeit. Das Modell benötigt also einen "Kopf", der die Verantwortung — nach innen und nach aussen — trägt. Mit dem Generalplanermodell können sowohl Leistung und Honorare optimiert als auch Arbeitsabläufe vereinfacht werden.

• **Wie stehen die Marktchancen des Generalplanermodells?**

Das Modell ist aus der Praxis entstanden. Wir wissen also, dass die öffentlichen Bauherren an dieser neuen Angebotsform interessiert sind. Wenn wir darauf achten, dass im Zentrum nicht das Subjekt, sondern das Objekt steht, welches wir architektonisch, technisch und ökonomisch optimieren wollen und die ad hoc-Planer-Gruppe richtig zusammengesetzt ist, bestehen gute Chancen, auch grössere Bauvorhaben zur Zufriedenheit der Bauherren zu bewältigen. Eine Chance sehe ich auch für jüngere Kollegen, welche zum Beispiel nach einem Wettbewerbserfolg für eine grössere Aufgabe mit erfahrenen Partnern ein Generalplaner-team bilden können, um eine Zwangsheirat mit irgendwem abzuwehren.

• **Wie sieht denn die Zukunft für kleinere und mittlere Büros aus?**

Wir haben Know-how und Qualität anzubieten. Wenn wir uns in Raum und Zeit kreativ und innovativ verhalten, wenn wir ler-

nen auf die Entwicklung der ökonomischen Strukturen einzugehen, werden die freischaffenden Architekten und Ingenieure auch in der Zukunft ihre grosse Chance haben und ihren gesellschaftlichen Auftrag erfüllen können. Auch vor Europa brauchen wir uns nicht zu fürchten, aber: Wir müssen uns bewegen!

*Mit dem  
Generalplanermodell  
können sowohl Leistung  
und Honorare optimiert  
als auch Arbeitsabläufe  
vereinfacht werden.*

## Veranstaltungen

Die FGF, Fachgruppe der Forstingenieure des SIA, organisiert in Zusammenarbeit mit dem Gesamtverein drei Kursfolgen, die allen SIA-Mitgliedern offenstehen. Nähere Angaben finden Sie in diesem Heft unter den SIA-Mitteilungen, die Ausschreibung der Folge 1 dieser Tage in der SIA-Post. Eine Trainings- und ERFA-Gruppe zur büroübergreifenden Begleitung grösserer Projekte ist in Vorbereitung.

**Folge 1: Führung im Alltag unter erschwerten Bedingungen** (Beginn jeweils schon am Vorabend).

"Das Rollenverständnis des Chefs" (Trainer U. Struchen) 3./4. April 1992

"Gesprächsführung" (Trainer U. Struchen) 11./12. Sept. 1992

"Konfliktführung" (Trainer G. Rowold, Hamburg) 8. - 10. Feb. 1993 und 4. - 6. Okt. 1993

**Folge 2: Ausschreibung im Juni 1992**

"Optische Rhetorik" (Trainerin H. Cloyd, Berlin) 2. - 4. Sept. 1992

"Moderation" (Trainerin H. Cloyd, Berlin) 2. - 5. Nov. 1992

**Folge 3: (Beginn jeweils schon am Vorabend)**

"Vernetztes Denken" (Trainer U. Kohler) 1. Teil 14. - 16. März 1992; 2. Teil 19. - 21. Nov. 1992.

Die Kurse der Folgen 1 und 2 finden im Kurszentrum Kemmeriboden Bad (Schangnau i.E.) statt, der Kurs über vernetztes Denken im Tagungszentrum "Zwingliheimstätte" Wildhaus. Folge 1 wird ab 1993 nach gleichen Grundsätzen in französischer Sprache angeboten.

**Auskunft erteilt:**  
Generalsekretariat SIA  
Postfach, 8039 Zürich  
Tel. 01/283 15 15

SWB-Debatte über Stadtideen: "Grossbaustellen - Befragung von Projekten"  
Die zweite der insgesamt sechs Veranstaltungen organisiert der SWB in Zusammenarbeit mit der SIA Sektion Winterthur und dem Technikum Winterthur zum Thema: "Sulzer-Areal Winterthur; Der Stadtbau als unendliche Geschichte - Hochschulprojekte auf dem Prüfstand". Sie findet statt am Samstag, den 7. März 1992, 10 - 13 Uhr im Technikum Winterthur, Sulzer Areal, Halle 180, Tössfeldstrasse 11, Winterthur.

**Auskunft erteilt:**  
Geschäftsstelle  
Schweizerischer Werkbund  
Limmatstrasse 118,  
8005 Zürich  
Tel. 01/272 71 76