

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 113 (1995)  
**Heft:** 38

**Artikel:** Standortbestimmung im Qualitätsmanagement aus Sicht der Architekten  
**Autor:** Bayer, Beatrice  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-78777>

### **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:** 19.04.2026

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

Beatrice Bayer, Basel

## Standortbestimmung im Qualitätsmanagement aus Sicht der Architekten

**Welche Qualität meinen wir? Wie erreichen wir sie? Sollen wir mit einem ästhetisch herausragenden Produkt das Firmenimage eines Auftraggebers mitgestalten? Zählen einzig funktionale Anforderungen? Oder sind es die Kosten und Termine, weniger das Bauwerk selbst?**

### Ganzheitlicher Qualitätsbegriff

Welche Art von Qualität relevant ist für unsere Arbeit wird von verschiedenen Seiten bestimmt. Im Mittelpunkt steht die Person des Auftraggebers. Sie beeinflusst neben einzelnen Zielvorgaben zu Funktion, Gestaltung oder Wirtschaftlichkeit die Produktqualität durch die Wahl der Planer und Unternehmer. Ausserdem bestehen Forderungen aus öffentlichem Interesse, zum Beispiel die Schonung von Ressourcen. Und natürlich haben wir Architekten durch unser Berufsverständnis eine eigene Vorstellung von Qualität. Zentral scheint uns der Gebrauch eines ganzheitlichen Qualitätsbegriffs (Bild). Er umfasst

- das Produkt in Form eines Bauwerks oder einer Planung als Ziel aller Massnahmen,
- den Herstellungsprozess,
- die beteiligten Personen Bauherr, Planer und Unternehmer.

### Stellenwert Management

In der Regel befassen sich Architekten eingehender mit «Qualität» als mit «Management». Dies ist neben der berufseigenen Denkweise bedingt durch zwei Faktoren:

- Die Art der Arbeit: Einzelfertigungen, um die es sich in den meisten Fällen handelt, basieren auf einem wesentlichen Anteil an kreativer geistiger Leistung und sind jedesmal wieder etwas anders.
- Die kleinmassstäbliche Bürostruktur: Über 90% der Architekturbüros in der Schweiz beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter. Führungsstrukturen treten weniger explizit in Erscheinung, Normierung und Reglementierung sind weniger bedeutend, wenn nicht gar manchmal hinderlich, als zum Beispiel in der Industrie mit serieller Produktion.

Selbstverständlich sind dennoch klare Organisationsstrukturen unserer Büros, unserer Projekte und der Kommunikation

mit ändern an einem Projekt Beteiligten sinnvoll und notwendig.

### Umgang mit Qualitätsmanagement?

An erster Stelle steht aus den genannten Gründen die Person als Gewähr für die bestmögliche Qualität eines bestimmten Produkts. Der verantwortungs- und kulturbewusste Auftraggeber wird seine Planer und Unternehmer sorgfältig auswählen. Ausbildungsnachweis, Register eintrag, Wettbewerbe in bewährten und neu zu entwickelnden Formen und Referenzobjekte bilden nach wie vor empfehlenswerte produkt- und personenorientierte Auswahlverfahren.

Als Arbeitsinstrumente dienen den Architekten die vorhandenen und grossteils bewährten Leistungsbeschriebe ihrer Berufsorganisationen sowie die individuellen Zielvereinbarungen mit den Auftraggebern. Präzisierungen und Ergänzungen bezüglich Büro- und Projektorganisation sowie entsprechende Kontrollinstrumente sollen vermehrte Transparenz und Effizienz im Arbeitsprozess unterstützen. Wie diese Instrumente genau aussehen werden, ist im Moment Gegenstand der Diskussion und eingehender Bearbeitung.

### Zertifizierung?

Da nur ein kleiner Teil unserer Arbeit mess- und quantifizierbar ist, versteht sich von selbst, dass Zertifikate, die sich auf diesen Teil beschränken, unserem Qualitätsverständnis nicht genügen. Entscheidend für die Qualität sind letztlich immer die dahinter stehenden Personen. So ist die überwiegende Zahl der Architekten nicht an Zertifikaten interessiert. Für die Fälle, in denen die Anforderungen des Marktes eine Zertifizierung verlangen, ist die Suche nach Wegen, die unserem Berufswesen entsprechen, im Gang.

### Bauen ist Kultur...

Wir Architekten wollen gemeinsam mit unsern Auftraggebern und den Unternehmern gute Produkte schaffen. Klare Organisation und Kommunikation tragen dazu bei und können überdies den harmonischen Umgang zwischen Menschen erleichtern. Wir wollen mehr: Wir wünschen uns Partner, die das eigentliche Ziel aller Qualitätsbemühungen, ein gutes Bauwerk

oder eine gute Planung, immer noch ins Zentrum stellen.

### Zusammenfassung

Architekten verstehen unter Qualität einen ganzheitlichen Begriff, der das zu erstellende Produkt, den dazuführenden Prozess sowie die daran beteiligten Personen umfasst. Das Ziel aller Massnahmen ist das Produkt (Planung oder Bauwerk). Gewähr für optimale Qualität bieten vor allem die beteiligten Personen. Klarheit der Zielvereinbarungen, Organisationen und Kommunikation zwischen Bauherr, Planer und Unternehmer fördern einen transparenten und effizienten Arbeitsprozess und tragen damit zu einem guten Produkt bei. Managementinstrumente, die die vorhandenen Leistungsbeschriebe ergänzen, sind in Arbeit. Zertifizierung ist nicht angestrebt; für Fälle, wo sie verlangt ist, wird aber nach gangbaren Wegen für unser Berufswesen gesucht. Bauen ist Kultur!

Adresse der Verfasserin:

Beatrice Bayer, dipl. Arch. ETH/SIA, Vorsitz einer Arbeitsgruppe von Architekten mit dem Thema «Qualitätssicherung», Mitglied Central-Comité SIA, Dammerkirchstr. 61, 4056 Basel