

Der Beratende Ingenieur als Dienstleistungsträger

Autor(en): **Basler, Ernst**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Ingenieur und Architekt**

Band (Jahr): **103 (1985)**

Heft 9

PDF erstellt am: **22.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-75731>

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.

Ziele eines SOLL-Zustandes

Diese vorgeschlagenen Änderungen des Berufsbildes «Bauingenieur» führen zu folgenden Zielsetzungen:

- Die Zusammenarbeit Architekt/Ingenieur muss früher beginnen und enger gestaltet werden (Voraussetzung für Einfluss)
- Der Bauingenieur muss einflussreiches Mitglied des Planungsteams werden, zwecks Wahrnehmung der Beratungstätigkeit
- Der Bauingenieur ist Fachmann für Baustatik und Bauphysik, als Generalist auch zur Lösung von Schnittstellen einsetzbar
- Die Aufgabenpalette des Bauingenieurs ist zu erweitern, im Dialog mit Bauherrschaft und Architekt (Bauleitungen, Fachkoordination).

Entsprechend der erweiterten Tätigkeit erhöhen sich die honorarberechtigten Bausummen oder die Leistungsanteile und damit der Honoraranteil des Bauingenieurs.

Schluss

Was kann die ETH, Abteilung für Bauingenieurwesen, für Sie tun? Impulse, wie in der Vergangenheit auf den Gebieten Plastizitätstheorie, partielle Vorspannung, Informatik, können für die hier aufgeworfene Problematik kaum erwartet werden. Wäre es nicht gerade eine Aufgabe der ASIC, durch intensive Kontakte zur ETH dafür zu sorgen, dass – unter Beibehaltung des Personalplafonds – eine Korrektur der Ausbildungsschwerpunkte der Abteilung II

möglich wird und damit die Studentenzahlen in Zürich wieder über 100 pro Jahrgang steigen? Der Gefahr eines Grabens zwischen Hochschule und Praxis ist energisch entgegenzutreten.

Es ist unverkennbar, dass ich für die Öffnung des Bauingenieurberufes plädiere. Viel Aufklärungsarbeit bei den Ingenieuren und den Bauherren ist noch notwendig. Sorgen Sie als ASIC-Mitglieder dafür, dass die Arbeit der Bauingenieure im Hochbau umfassender und interessanter und damit vermehrt beachtet wird. Suchen Sie den direkten Kontakt zum Bauherrn, ideenreich und selbstsicher, mit Sinn für die grossen Zusammenhänge. Werden Sie vom «Nobody» zum «Somebody»!

Adresse des Verfassers: Dr. Paul Lampert, Stellv. Direktor, Leiter der Liegenschaftenabteilung der Schweizerischen Bankgesellschaft, 8021 Zürich.

Der Beratende Ingenieur als Dienstleistungsträger

Von Ernst Basler, Zürich

Drei Voraussetzungen für den längerfristigen Erfolg

Wenn wir uns Rechenschaft ablegen über die wichtigsten Grundlagen für den längerfristigen Erfolg einer Betätigung als unabhängige Beratende Ingenieure (zutreffender wäre der Ausdruck: Ingenieurfirma), dann sind nach unserer Erfahrung die drei folgenden Voraussetzungen entscheidend:

Die erste, wohlbekannt und unbestritten, ist die *fachliche Kompetenz*. Sie bezieht sich auf das Fachwissen, das «Know-how», samt der damit zusammenhängenden beruflichen Erfahrung. So soll das Studium an unseren Ingenieurschulen darauf ausgerichtet sein, die Wissensbasis und die Denkschulung zu vermitteln, während die ersten Praxisjahre zur Ausbildung von Fruchtbästen am Baumgerüst der Ingenieurgrundlagen dienen.

Etwas vernachlässigt wird unseres Erachtens dabei die zweite, heute wichtig gewordene Voraussetzung, nämlich die *Fähigkeit zur Orientierung und Sinnfindung* in einer sich wandelnden Umwelt. Neu gegenüber dem klassischen Fortschritt, der primär aus einem Zuwachs von technischem «Know-how» bestand, ist hierbei der Wandel von ge-

sellschaftlichen Werten. Fragen, die sich auf das «Wozu», «Wieviel», «Woher» und «Wohin» beziehen, sind heute fast ebenso wichtig wie das technische «Know-how», das «Gewusst wie». Mit dieser Neugewichtung der Probleme hat sich ein Aufsatz: «*Zur Standortbestimmung des Bauingenieurs*» vom selben Verfasser befasst [1].

Hier soll nun vor allem die dritte Voraussetzung durchleuchtet werden, nämlich die *Dienstleistungsqualität*. Ohne gleichrangige Pflege dieses dritten Pfeilers wird der Berufsstand der selbständigen, unabhängigen Ingenieurbüros nicht florieren. Es geht uns darum, dass wir unsere Arbeit nicht nur als «Erfinder» oder «Ideenlieferant» begreifen, sondern immer auch noch als Träger eines *Dienstleistungsgewerbes*. Dieser eher handwerklichen Seite unseres Berufes sind die folgenden Anliegen gewidmet. Sie dürften in grossen Teilen auch auf den Stand des Architekten bzw. das Architekturbüro zutreffen.

Mangelndes Dienstleistungsbewusstsein

Die in der Schweizerischen Vereinigung Beratender Ingenieure, ASIC, zu-

sammengeschlossenen Büros garantieren gewissermassen die fachliche Qualität, indem an ihre Mitgliedschaft gewisse Anforderungen bezüglich Ausbildung und Erfahrung geknüpft sind. Viele Kollegen pflegen unseres Erachtens dagegen die unspektakuläre, viel Aufmerksamkeit erheischende *Dienstleistungskunst* zu wenig. Sie sind dann enttäuscht, wenn wichtige Aufgaben durch andere wahrgenommen werden. So ist es im Rückblick auf die letzten zwei Jahrzehnte unverkennbar, dass ein immer grösserer Anteil von Aufgaben aus dem Tätigkeitsbereich der Beratenden Ingenieure abgewandert und von Dritten erbracht worden ist, z.B. von Bauherrschafts- und Baufachorganen, von Ingenieurbüros der Grossbanken oder Generalunternehmern. Diese Verlagerung – so unsere These – hätte nicht oder in viel geringerem Ausmass stattgefunden, wenn die selbständigen Ingenieur- und Architekturbüros ihre Funktion als Dienstleistungsträger besser wahrgenommen hätten.

Wir möchten diese harte und unserem Berufsstand gegenüber recht selbstkritische Aussage illustrieren am Beispiel des *Aufkommens der Generalunternehmer*: Die Aussage, Generalunternehmer hätten eine Marktlücke entdeckt und diese folgerichtig ausgeschöpft, ist zum Teil nur eine beschönigende Umschreibung eines viel blamableren Sachverhaltes, nämlich der zu geringen Sensitivität von selbständigen Architekten und Ingenieuren, um so eminent wichtige Anliegen von Bauherren, wie etwa das Einhalten von Kostengrenzen

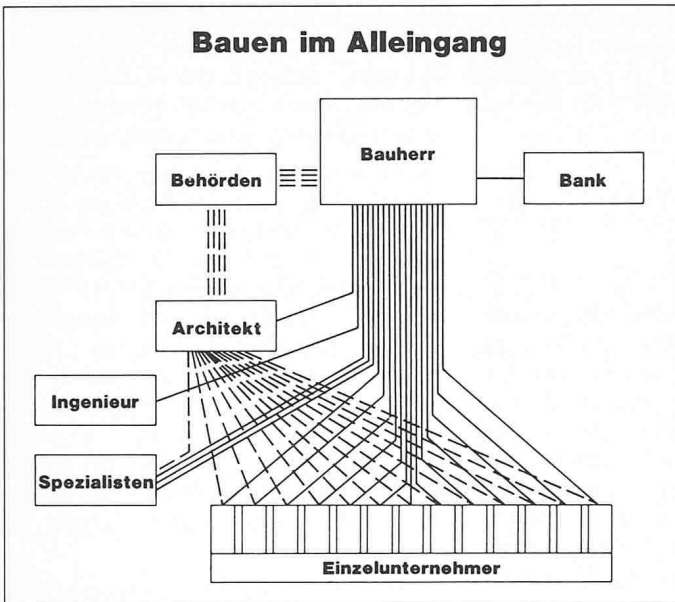


Bild 1. Überforderung des Bauherrn, falls er ein dienstleistungsfähiges Architektur- oder Ingenieurbüro für seine Bauaufgabe engagiert.

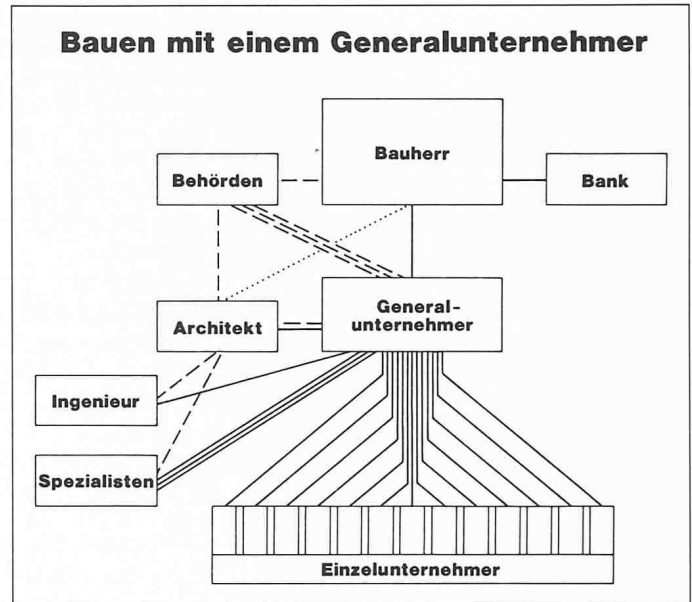


Bild 2. Entlastung des Bauherrn durch den Generalunternehmer. Diese Funktion kann aber von einem Architektur- oder Ingenieurbüro mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot ebensogut, wenn nicht besser, übernommen werden.

und Zeitbudgets, gebührend zu berücksichtigen sowie die mangelnde Fähigkeit, das Baugeschehen zu leiten und zu koordinieren. Die Werbebroschüren der Generalunternehmer sind zum grossen Teil die Mängellisten gewisser Ingenieure und Architekten in ihrer Funktion als Dienstleistungsträger. Wohl ist der Generalunternehmer in der Lage, eine Preisgarantie für das zu erstellende Werk zu geben. Darüber hinaus bietet er aber keine Leistungen an, welche ein dienstleistungsbewusstes Ingenieur- oder Architekturbüro nicht ebenso gut oder besser erfüllen könnte. Wir möchten diese Aussage anhand einer Orientierungsschrift des Verbandes Schweizerischer Generalunternehmer illustrieren [2]. In einer Entscheidungshilfe für den Bauherrn, betitelt «Mit oder ohne Generalunternehmer», heisst es wörtlich:

«Was alles auf Sie zukommt, wenn Sie im Alleingang bauen, das zeigt Ihnen die Grafik «Bauen im Alleingang» (Bild 1). Die Darstellung übertreibt nicht. Im Gegenteil, auf einem grösseren Bauplatz sind bis zu hundert Einzelunternehmer tätig. Sie stehen dadurch unzähligen Gesprächspartnern gegenüber. Vertragliche Verantwortung und Organisation fallen auseinander. Der schönste Ameisenhaufen.»

In dieser bedrohlichen Überforderung des Bauherrn kommt nun der Generalunternehmer als erlösender Dienstleistungsträger wie gerufen. Der Text zu Bild 2 liest sich wie folgt:

«Wie anders sieht die Grafik «Bauen mit einem Generalunternehmer» aus: Das Heer der ausführenden Kräfte sammelt sich beim Generalunternehmer

gerade darin, dass der erstere dauernd bemüht ist, über die Mindestanforderungen hinauszuwachsen, wo immer dies zum Vorteil des Auftraggebers gereicht. Vorteil ist hierbei als Optimum eines Nutzen-Aufwand-Verhältnisses zu verstehen. Der Generalunternehmer wird demgegenüber den eigenen Gewinn - nach Abschluss seines Vertrages - maximalisieren, freilich unter Beachtung der SIA-Normen und der Werkvertragsbedingungen.

mer. Vertragliche und organisatorische Verantwortung liegen in einer Hand. Sie haben nur noch einen Gesprächspartner. Dieser verfügt über den nötigen Apparat, um alle Beteiligten zu koordinieren. Sie aber beschränken sich auf die wichtigen Entscheide und widmen sich ungestört Ihrer gewohnten Arbeit.»

Dass in diesem Schema Architekt und Ingenieur als zu koordinierende Spezialisten aufgeführt sind, ist ein Affront gegenüber allen dienstleistungsbewussten Ingenieur- und Architekturfirmen! Wenn man darüber hinaus die weiteren, in der Eigenwerbung angepriesenen Vorteile von Generalunternehmen untersucht, ist die Qualifikation «anmassend» nicht mehr zu umgehen. Der Generalunternehmer zeichne sich dadurch aus - so liest sich weiter -, dass er Qualität, Preis und Termine garantiere. Wenn man diese Vorzüge (gegenüber den unabhängigen Beratenden Ingenieur- und Architekturfirmen) näher analysiert und in ihrer konkreten Auswirkung kennengelernt hat, stellt man bald einmal folgende ernüchternden Tatbestände fest:

Die *Qualitätsgarantie* besteht darin, dass alle Arbeiten den einschlägigen Ordnungen und Normen des SIA genügen. Hiezu ist zu bemerken, dass diese Regeln der Baukunst zum grössten Teil von freiberuflich tätigen Ingenieuren und Architekten, weitgehend ehrenamtlich, erarbeitet worden sind. Ausserdem sind diese Normen meistens als Mindestvorschriften zu verstehen. Nun liegt der wesentliche Unterschied zwischen dem im Auftrag handelnden Ingenieur oder Architekten zum werkvertraglich gebundenen Generalunternehmer

gerade darin, dass der erstere dauernd bemüht ist, über die Mindestanforderungen hinauszuwachsen, wo immer dies zum Vorteil des Auftraggebers gereicht. Vorteil ist hierbei als Optimum eines Nutzen-Aufwand-Verhältnisses zu verstehen. Der Generalunternehmer wird demgegenüber den eigenen Gewinn - nach Abschluss seines Vertrages - maximalisieren, freilich unter Beachtung der SIA-Normen und der Werkvertragsbedingungen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der sogenannten *Preisgarantie*. Der Preis, der garantiert wird, schliesst den Kostenvoranschlag samt einer Marge für Risiko und Gewinn ein. Möglicherweise kann einzelnen Bauherren damit ein Bedürfnis gestillt werden, wenn das Risiko einer eventuellen (kleinen) Kostenüberschreitung entfällt. Dass das erfahrene Ingenieur- und Architekturbüro aber in der Lage ist, Kostenvoranschläge zu erbringen, welche nicht überschritten werden, und dass ein hierbei nicht beanspruchtes Risikopolster zum Abschluss vollumfänglich dem Bauherrn und nicht, mindestens teilweise, dem Generalunternehmer zufällt, kommt in der Regel nicht zur Sprache; sowenig wie die Tatsache, dass spektakuläre Kostenüberschreitungen in der Mehrzahl der Fälle durch Projektänderungen bedingt sind, welche der Bauherr verursacht oder sanktioniert hat. Diese projektbedingten Änderungen wälzt aber auch der Generalunternehmer immer auf den Bauherrn ab.

In dieser Auseinandersetzung am Beispiel von Generalunternehmern, die in ihrer Selbstdarstellung so nebenbei auch für *Projektierungsarbeiten* wer-

ben, welche – wie es in ihrer Selbstanpreisung heisst – «den Bauherrn in wirtschaftlicher, ökologischer, technischer und ästhetischer Hinsicht zufriedenstellen», soll an dieser Stelle nicht nach Gesichtspunkten unserer Standesordnung beurteilt werden, obwohl es nicht verständlich ist, dass Berufsvereinigungen wie die ASIC auf eine so anmassende Werbung eines schweizerischen Verbandes nicht reagiert hat. Hingegen empfehlen wir dringendst, dass die unabhängigen Beratenden Ingenieur- und Architekturfirmen über die Bücher gehen und ihre eventuell vernachlässigten Hausaufgaben als Dienstleistungsträger nachholen.

Schulung zum Dienstleistungsträger

Es steht uns nicht an, diesbezügliche Lehren zu erteilen. An sich besteht die Dienstleistungskunst aus der Summe aller Selbstverständlichkeiten. Nur werden diese leider zuwenig wahrgenommen und nicht in allen Büros bewusst gepflegt.

Der oberste Grundsatz, den wir im eigenen Betrieb bei unserer Mitarbeiter-schulung an die Spitze stellen, lautet besonders trivial (Bild 3): «Beurteile Deine Arbeit immer (auch) aus der Sicht des Auftraggebers.» Das schliesst unter anderem folgende Grundhaltung mit ein: «Deine primäre Aufgabe besteht darin, dem Auftraggeber einen Dienst zu erweisen, seine Probleme zu lösen, in keinem Fall unnötige Probleme zu verursachen, immer so zu handeln und zu entscheiden, wie Du wünschtest, dass ein Auftragnehmer Dir gegenüber handeln sollte, falls Du Auftraggeber wärest.»

Die praktische Umsetzung dieser Grundregel der Dienstleistungskunst gelingt nur, wo ein Leistungswille vorhanden ist. Denn die Fähigkeit, sich in die Situation eines andern einzudenken, ist eine Anstrengung und muss ausserdem immer wieder aufs neue geübt werden. Besonders wichtig ist hierbei die Ausbildung von jüngeren Mitarbeitern. Wenn wir unsere Erfahrung im Umgang junger Ingenieure mit Auftraggebern in Rollenspielen schulen, ergeben sich etwa folgende typische Situationen: Im Kontaktgespräch lenkt der dienstleistungsunerfahrene Mitarbeiter das Gespräch immer wieder auf seine Schwierigkeiten bei der Berechnung oder dem Lösen von Fachproblemen; alles andere ist für ihn zweitrangig. Aus seiner Sicht ist das begreiflich, denn dort liegen seine Probleme bei der Bewältigung der Aufgabe. Naiv und etwas egozentrisch glaubt er, dass sein

Problem auch dasjenige des Auftraggebers sein müsse. In dieser Situation konfrontieren wir den Anfänger mit unseren Erfahrungen als Dienstleistungsträger. Aufs wesentlichste reduziert, lautet in unserem Rollenspiel die Anweisung des Auftraggebers an seine Ingenieure dann etwa folgendermassen:

«Ich habe Sie als Fachmann beigezogen und setze selbstverständlich voraus, dass Sie den fachspezifischen Bereich beherrschen und dass Ihre Arbeiten den Regeln der Baukunde entsprechen. Auf was es mir aber ankommt, ist Ihre Bereitschaft und Befähigung, Lösungen zu erarbeiten, die meinen Zielen bestmöglich entsprechen; dass Sie Zeitrahmen und Budgets einhalten, die Ihnen zugeordneten Bereiche koordinieren und mich im übrigen weder mit Kleinkram noch mit Problemen belasten, die ich ohnehin nicht lösen kann. Andererseits erwarte ich, dass Sie die Grundlagen für diejenigen Entscheide, die ich zu treffen habe, umfassend und wertneutral vorbereiten, mögliche Lösungen mit Varianten ergänzen, und zwar so, dass ich deren Auswirkungen leicht überblicke. Schliesslich soll dies nicht in Ihrem Fachjargon vorgetragen werden, sondern in einer Sprache, die ich verstehe.»

Was hier zum Ausdruck kommt, darf nicht mit einer subalternen, unterwürfigen Haltung verwechselt werden. Im Gegenteil, wer in der Lage ist, seine Aufgabe auch aus der Position des Auftraggebers zu überblicken, müsste auch befähigt sein, sich in seine Funktion einzuarbeiten, was mindestens Weitblick und Umsicht voraussetzt. Darüber hinaus ist mit dieser immer wiederkehrenden, gedanklichen Leistung ein dauernder Lernprozess verbunden: Ein Ingenieur, der sensibel ist für die sich wandelnden Bedürfnisse der Auftraggeber bzw. der Gesellschaft, ist immer à jour; er wird nicht als Rückständiger abgehängt, er ist in der Aktualität verankert, er denkt mit. Im Idealfall beschränkt er sich nicht nur auf das Lösen von Problemen, sondern hilft auch mit, Probleme zu erkennen und zu formulieren. Besonders unentbehrlich ist er hierbei im Schnittbereich von Bedürfnisformulierung und Umsetzung in technische Massnahmen. Ein waches Interesse für das soziale und naturgegebene Umfeld, gepaart mit einem Technikverständnis, sind die besten Voraussetzungen hiezu.

Abgrenzungen

Wenn wir mit dieser groben Richtschnur die Arbeit unserer Kollegen

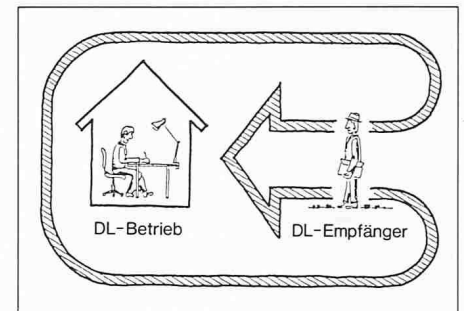


Bild 3. Oberste Regel der Dienstleistungskunst: «Beurteile Deine Arbeit immer (auch) aus der Sicht des Auftraggebers.»

beurteilen, haben wir bald einmal das Bedürfnis, uns abzugrenzen gegenüber zwei Typen von Berufsvertretern, die unserem Berufsstand oftmals mehr schaden als nützen:

Da ist vorerst der *Exzentriker*. Er ist bei unseren Architektur-Kollegen häufiger anzutreffen als bei den Ingenieuren. Aber ganz frei von ihnen sind auch unsere Register nicht. Diese eigenwilligen Persönlichkeiten tarnen ihre mangelnde Bereitschaft zum konstruktiven Dialog mit Rechtfertigungen wie «kompromisslose Ehrlichkeit», «ungeschminkt die Wahrheit sagen», «Treue sich selbst gegenüber» usw. Wir möchten diese charakterlichen Eigenheiten weder positiv noch negativ werten. Hingegen erlauben wir uns die Bemerkung, dass dieser Charaktertypus denkbar ungeeignet ist für eine langfristig erfolgreiche Tätigkeit als Beratender Ingenieur. Für ein gutes, erfolgreiches Zusammenwirken von Auftragnehmer und Auftraggeber ist das *konstruktive Gespräch* entscheidend und nicht die Konfrontation oder die kompromisslose Darstellung des eigenen Wertempfindens. Dass ein Auftraggeber mit solch knorrigem Wettertannen unangenehme Erfahrungen macht, z.B. weil er sich bedrängt und unverstanden vorkommt, ist begreiflich. Bedauerlich ist es, wenn er daraus Rückschlüsse auf den ganzen Berufsstand zieht.

Demgegenüber ist der *Spezialist* etwas subtiler abzugrenzen bzw. einzuordnen. Wir brauchen Spezialisten. Spezialist sein heisst, auf einem engeren Sektor über sehr tiefes Wissen zu verfügen. Nun ist der Spezialist immer wertvoll, wenn er sich als solcher zu erkennen gibt und damit auch situationsgerecht eingesetzt wird. Ein Beratungsbüro kann Spezialisten vielfältig gebrauchen und sie zum Vorteil des Auftraggebers zum Tragen bringen. Das Büro als Gesamtheit, und insbesondere der Projektleiter, muss dann aber über eine Breite von Kenntnissen und Interessen verfügen, die ausreichen, um die Bedürfnisse und Anliegen des Auftraggebers erfassen und überblicken zu können. Wenn wir der bereits zitierten Grundregel der Dienstleistungskunst

nachleben möchten, so muss eben der gesamte Auftrag jederzeit aus der Sicht des Auftraggebers beurteilt werden können. Dieser wird seine Anliegen nicht in fachmännischer Art und Weise artikulieren. Oft ist er Laie, und er wird lediglich zum Ausdruck bringen, auf was es ihm ankommt. Er wird unseren Auftrag immer als Mittel zum Zweck und nie als Selbstzweck empfinden.

In dieser Situation zeigt es sich dann, ob der Auftragnehmer der Dienstleistungsfunktion, die von ihm erwartet wird, überhaupt gewachsen ist. Bei dieser Forderung zur Einordnung des Spezialisten in ein Team, das in seiner Gesamtheit generalistische Eigenschaften aufweist, möchten wir nicht postulieren, dass der Spezialist in einer selbstständigen Berufstätigkeit keine Berechtigung hätte. Erforderlich ist allerdings, dass er seine Grenzen kennt und respektiert. Hierbei öffnen sich Chancen für eine vielfältige und fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den Büros. Das spezialisierte Büro wird einen Teilauftrag von einem anderen Beratungsbetrieb übernehmen, und umgekehrt wird die mehr in Management und Koordination tätige Firma mit Vorteil den kompetenten, einfühlsamen Spezialisten beiziehen.

Honorarordnung, Wettbewerb und Dienstleistungsqualität

Wenn wir den Wert der Dienstleistungskunst preisen, wird unweigerlich die Frage auftauchen, ob die zusätzlichen Anstrengungen, die dafür notwendig sind, auch bezahlt würden. Sind wir nicht gezwungen, wie ein Unternehmer nach Submission und Werkvertragsabschluss aus einem Auftrag primär einmal einen möglichst sicheren Gewinn zu erzielen? Nein, jedenfalls nicht nach unserer Erfahrung und unserem Auftragsverständnis. Während der bald dreissigjährigen Berufsausübung hat sich im Erfahrungsbereich des Verfassers der Grundsatz bestätigt, dass man mit dem Hochhalten der Dienstleistungsqualität zwar nicht in jedem Einzelfall, aber doch auf lange Sicht und gesamthaft gesehen sehr gut fährt. Es scheint, als ob die von Peters und Waterman, den Autoren des amerikanischen Bestsellerbuches «In Search of Excellence» [3] gemachte Erfahrung auch für uns zutrefte. Sie stellen fest, dass personennahe, erfolgreiche amerikanische Unternehmen sich unter anderem dadurch auszeichnen, dass sie der Qualität und der Dienstleistungsbeurteilung ihre Hauptaufmerksamkeit widmen und dass die finanzielle Seite in der Folge mehr oder weniger von selbst in Ordnung kommt.

In dieser Grundhaltung liegt ohne Zweifel auch eine wertvolle *Motivationsbasis für unsere Mitarbeiter*. Sie können auf dieser Ebene einen berechtigten Berufsstolz entwickeln, weil ihre Arbeit eine Wertschätzung durch andere erfährt. Zudem können sie vermuten, dass dieses Einfühlungsvermögen von Auftragnehmer zu Auftraggeber sich auch auf das Verhältnis Arbeitnehmer zu Arbeitgeber überträgt. So wecken und verbreiten wir die Vorstellung bei unseren Mitarbeitern, dass der finanzielle, betriebliche Erfolg ein natürliches oder selbstverständliches Nebenprodukt einer dienstleistungsfreudigen, qualitätsbewussten Arbeit ist.

An dieser Stelle taucht immer wieder die Frage auf, wie wir uns denn verhalten, wenn der Auftraggeber diese Haltung nicht teilt und zum Beispiel *Honorarofferten* einholt mit dem erklärten Ziel, den Auftrag dem preislich günstigsten Anbieter zu übergeben? Wir versuchen, dem Auftraggeber klarzumachen, dass er damit möglicherweise die falsche Seite der Balance von Nutzen und Aufwand anpeilt; dass das Wesen des Auftrages – im Gegensatz zum Werkvertrag – darin liegt, im Interesse des Auftraggebers bestmöglich zu handeln und seine Belange umfassend wahrzunehmen. Der Auftrag enthält seiner Natur nach im Leistungsumfang immer eine Grauzone, dies im Gegensatz zum Werkvertrag, der viel enger abgegrenzt sein muss. So zeigt auch unsere Erfahrung, dass dem Auftraggeber langfristig bzw. im Mittel besser gedient ist, wenn diese Grauzone ausgefüllt wird mit einer nach Qualität und Ganzheitlichkeit strebenden Initiative des Auftragnehmers. Im Auftrag handeln heisst unter anderem, sich in jeder Phase der Werkvorbereitung und Planung nicht mit der erstbesten Lösung zufriedenzugeben, unermüdlich bessere, einfachere, günstigere und einfühlernde Möglichkeiten zu suchen sowie die grossen Entscheide des Auftraggebers mit Umsicht vorzubereiten.

Diese auftragsgerichtete Haltung kann der Dienstleistungsträger nur im Rahmen einer Honorarordnung erbringen, die ihrerseits eine solche Grundhaltung nicht zerstört. Eine feste Honorarbasis, welche das Entgelt des Dienstleistungsträgers wettbewerbsneutral regelt, gibt eine gute Plattform für den nun möglichen *Wettbewerb in der Dienstleistungsqualität*. Denn das Ziel des guten, auf Dauer angelegten, selbständigen Ingenieur- oder Architekturbüros wird immer darin liegen, durch eine zufriedenstellende oder gar begeisternde Leistung es dem Auftraggeber leichtzumachen, die Firma wieder erneut zu engagieren oder weiterzuempfehlen. In diesen Mechanismen liegt die Wett-

bewerbskomponente. Es ist diese Art Regelkreis, welche den Auftragnehmer immer wieder zu Höchstleistungen anspornt und als Teil der freien Marktwirtschaft auf Dauer jeder monopolistischen Lösung überlegen ist.

Aus dieser Sicht ist die von öffentlichen Ämtern gelegentlich gehandhabte Praxis der giesskannenmässigen Vergabe von Aufträgen, z.B. nach dem blossen Kriterium, dass alle ungefähr gleich viele Aufträge erhalten, höchst fragwürdig. Ganz besonders ruinierend ist es, wenn diese Kontingentierung noch mit einem Scheinwettbewerb auf der Honorarseite verbunden, d.h. der Billigste und nicht der Qualifizierteste gesucht wird. In solchen Situationen müssen wir auf eine Teilnahme verzichten, und es gibt für die Beratenden Ingenieurbüros nur eine Haltung: beiseite stehen und zuwarten, bis die temporäre Verwirrung vorbei ist!

Schlechtwetterperioden gehören zu jedem Berufsstand. Gesamthaft gesehen sind unsere Berufschancen aber erfreulich. Wenn die selbständigen, unabhängigen Beratenden Ingenieurbüros sich auf die eingangs erwähnten drei Grundpfeiler besinnen: die *fachliche Kompetenz*, die Befähigung zur *Orientierung und Sinnfindung* sowie die *Pflege der Dienstleistungsqualität*, dann ist nicht nur ihre gewerbliche Zukunft gesichert, sie finden auch Anerkennung als nützliche, ja oftmals unentbehrliche Glieder bei der Planung und Bewältigung unserer Infrastrukturprobleme in einem immer komplexer werdenden Umfeld. Die Tatsache, dass sich immer mehr Aufgaben ins Vorfeld des Bauens verlagern und dass die natürliche Umwelt sich als schutzwürdig und verletzbar erweist, soll nicht als Last beklagt, sondern als Herausforderung gewertet werden.

Literaturverzeichnis

- [1] E. Basler: «Zur Standortbestimmung des Bauingenieurs», Schweizer Ingenieur und Architekt, Heft 49/1983
- [2] «Bauen mit einem Generalunternehmer VSGU», Eine Orientierung des *Verbandes Schweizerischer Generalunternehmer VSGU*, S. 9
- [3] *Peters und Waterman*: «In Search of Excellence», Lessons from America's Best-Run Companies, 1982, Harper & Row, New York

Adresse des Verfassers: Dr. E. Basler, dipl. Ing. ETH/SIA/ASIC, c/o Ernst Basler & Partner, Ingenieure und Planer AG, 8029 Zürich.

Bei diesen vier ASIC-Beiträgen handelt es sich um leicht überarbeitete Vorträge, gehalten anlässlich der ASIC-Klausur-Tagung vom 23./24. Oktober 1984 in Bern.