

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Band:** 34 (2021)  
**Heft:** [11]: Alle Fäden in der Hand

**Artikel:** Baumanager bleiben im Hintergrund  
**Autor:** Westermann, Reto  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-965813>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.11.2024

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

# Baumanager bleiben im Hintergrund

**Sporthalle Wehntal,  
Niederweningen, 2021**  
Bauherrschaft:  
Schulgemeinde Wehntal  
Architektur: E2A,  
Piet Eckert und Wim Eckert  
Architekten, Zürich  
Leistungen b + p: Baumanagement, Kostenplanung,  
Terminplanung,  
Submission konventionelle  
Realisierung, Bauleitung,  
Garantearbeiten

## **Architekturbüros lagern die Realisierung komplexer Aufgaben an professionelle Baumanagementfirmen aus. Diese sind zu willkommenen Partnern geworden.**

Text:  
Reto Westermann

Hut, Mantel, Anzug und Krawatte, Zigarette oder Zigarre in der Hand – der Architekt war in den ersten Nachkriegsjahren noch ein Mann von Welt und ein Hansdampf in allen Gassen: Auf der Baustelle war er mit dem Doppelmeter in der Hand unterwegs, am Zeichentisch mit Bleistift und Skizzenrolle und dazwischen am Verhandeln mit der Bauherrschaft. Die Bauvorschriften waren überschaubar, die Auswahl an Baumaterialien ebenso und die beauftragten Firmen bewährt. Die Kostenplanung war rudimentär, und Bauphysik war kein grosses Thema. Ein erfahrener Architekt hatte den gesamten Planungs- und Bauprozess im Griff, zur Hand gingen ihm höchstens der Bauingenieur und der Landschaftsarchitekt.

Doch mit dem raschen wirtschaftlichen Wachstum und den rasanten bautechnischen Entwicklungen ab den 1960er-Jahren veränderten sich auch die Anforderungen an die Architekten. Die ersten Generalunternehmer begannen, immer stärker ins angestammte Terrain des Architekten vorzudringen. Dessen Kompetenz wurde bei grossen und komplexen Projekten zum Teil infrage gestellt. So bauten etwa die aus dem Mutterhaus ausgegliederte Oerlikon-Bührle Immobilien (heute Allreal) oder die Ernst Göhner (heute Implenia) ab den 1970er-Jahren längst nicht mehr nur fürs eigene Portfolio, sondern auch für Dritte. Dabei trumpften sie mit einer hohen Kompetenz bei der Kostenermittlung und der Realisierung auf. Parallel dazu wurden die Ansprüche ans Bauen laufend komplexer. Die Haustechnik wurde immer anspruchsvoller, die Regeldichte nahm zu, die Auswahl an Bautechniken und Materialien wurde immer grösser, und die Auftraggeber verlangten genauere Kostenprognosen. Die blossе Schätzung über Kubikmeterpreise genügte nicht mehr.

### **Immer mehr Anforderungen und Vorschriften**

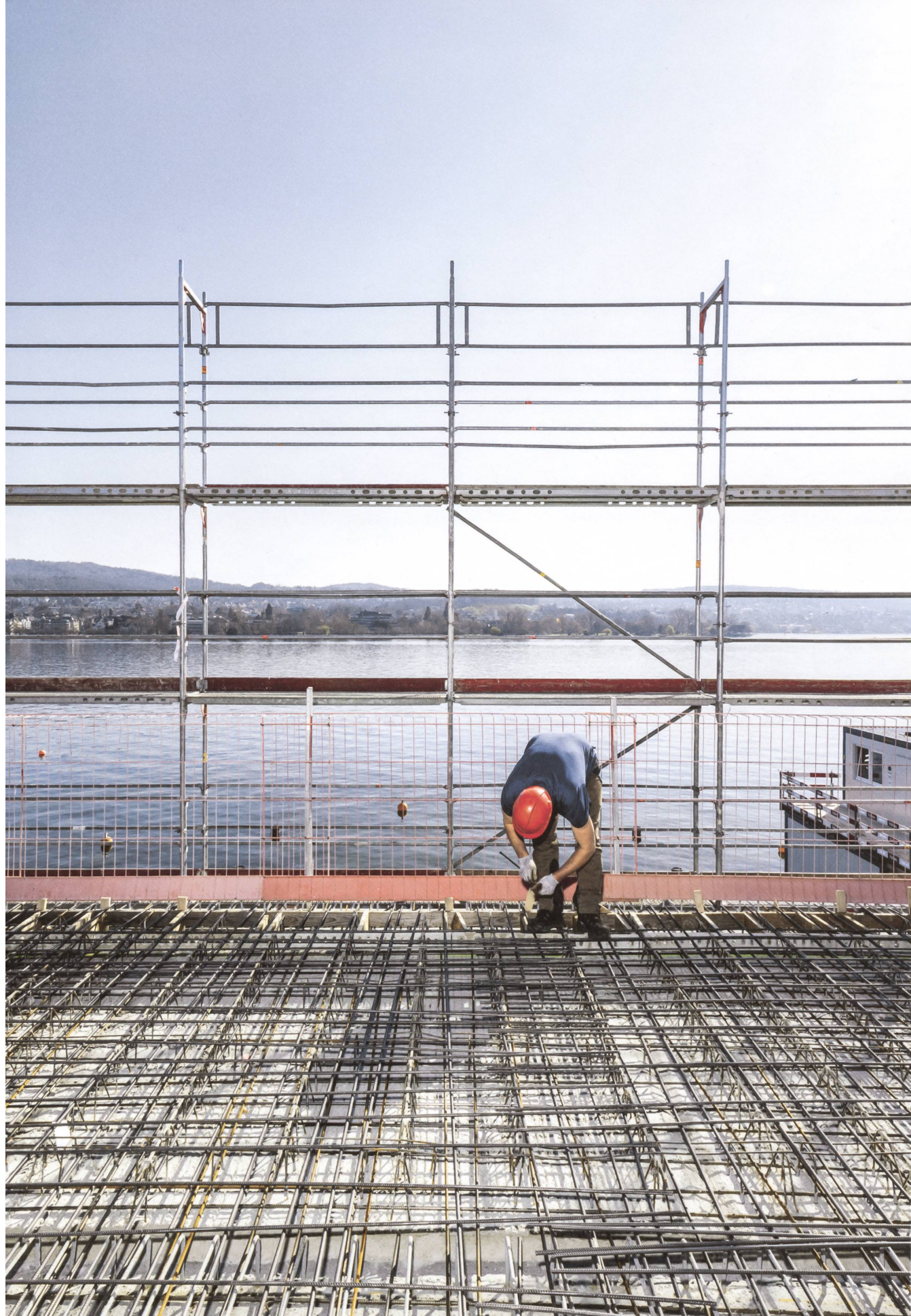
Während der Architekt in seiner Domäne, dem Entwurf, weiterhin punkten konnte, war er den Herausforderungen bei der Kosten- und Bauplanung, der Auftragsvergabe und der Realisierung auf der Baustelle immer weniger gewachsen. Zudem erforderten die immer grösser werdenden Projekte einen kaum mehr zu bewältigenden Spagat zwischen der Entwurfsarbeit am Zeichentisch und der Leitungsaufgabe draussen auf der Baustelle. Eine Aufteilung der Arbeiten und damit eine Spezialisierung bahnte sich an. →





Niederweningen: eine neue Doppelturnhalle für die Schulgemeinde Wehntal.





Zürich: Neubau für die Wasserschutzpolizei.



→ «Das Aufkommen von Baumanagementbüros war auch eine Folge der neuen Herausforderungen und des damit verbundenen Aufwands für die Leitung des gesamten Prozesses», sagt Sacha Menz, Professor für Architektur und Bauprozess am Architekturdepartement der ETH Zürich. Nach seinen Beobachtungen spielte aber nicht nur die zunehmende Komplexität eine wichtige Rolle, sondern auch der Wunsch der Architektinnen und Architekten, sich wieder mehr auf die Qualität – sprich die Entwurfsarbeit – zu konzentrieren. Der Baumanager als Partner des Entwurfsarchitekten war geboren. Er nannte sich damals noch nicht so, sondern verkaufte seine Dienstleistung meist unter dem Label «Bauleiter».

#### **In den 1970er-Jahren entsteht die Spezialisierung**

Zu den Pionieren zählte hierzulande der Architekt Max Bosshard mit seinem Büro in Zürich-Oerlikon. Er erkannte bereits früh den Bedarf und gliederte 1973 sein zwei Jahre zuvor gegründetes Architekturbüro in je einen Bereich für die Planung und die Realisierung auf. Mit dem Bereich «mb-Realisierung» bot Bosshard seine Dienstleistungen von Beginn weg anderen Architekturbüros an. Daraus ist die heutige b + p Baurealisation entstanden. Die Gründung eines separaten Baumanagementbüros war nicht zuletzt ein psychologischer Schachzug Bosshards, denn viele Architekturbüros wollten die Realisierung ihrer Bauten nicht einem anderen Architekten übergeben. Sie betrauten damit allenfalls ein spezialisiertes Büro ohne Entwurfsabteilung.

Neben Bosshard erkannten in den frühen 1970er-Jahren auch andere Baufachleute die Zeichen der Zeit und gründeten eigene Büros für die Baurealisierung. Einige der heutigen grossen Player im Baumanagement haben ihre Wurzeln in der damaligen Zeit. Auch in der Ausbildung wurden diese damals neuen Tendenzen aufgenommen und gefördert. Die Schweizerische Bauschule Aarau beispielsweise baute ihr Angebot aus und bot ab 1986 eine höhere Fachprüfung für Bauleiter an. An der ETH und den Fachhochschulen hingegen verschob sich der Schwerpunkt der Ausbildung immer stärker in Richtung des Entwurfs – daran hat sich nichts geändert. «In der klassischen Ausbildung der Architekten wird das eigentliche Realisieren heute nicht im Einzelnen gefördert», sagt Sacha Menz.

#### **Immer mehr Aufgaben für das Baumanagement**

Das Angebot der ersten auf Baurealisation spezialisierten Büros fand rasch Anklang – nicht zuletzt auch als Gegenpol zu den stärker werdenden Generalunternehmen. Die Vorteile lagen auf der Hand: Die Architekten konnten sich wieder verstärkt auf die Wettbewerbs- und Entwurfsarbeit konzentrieren, die Ausführungsqualität stimmte, und dank des Vieraugenprinzips war die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt. Anfänglich übernahmen die Spezialisten vor allem die Bauleitung. Heute ist das

Spektrum ihres Angebots wesentlich breiter und umfasst alle für die Ausführung notwendigen Arbeiten, bei grossen Büros auch die gesamte Kostenplanung durch spezialisierte Bauökonominnen.

In der Regel steigen die Baumanager bereits in der Vorprojektphase mit ein und kümmern sich um die Ermittlung der Baukosten sowie die Realisierbarkeit komplexer Bauteile. Ab der SIA-Phase 4 übernehmen sie meistens den Lead und einen Grossteil der Arbeit bis zur Fertigstellung und Übergabe des Gebäudes. Auch bei Architekturwettbewerben sind die Baumanager oft dabei: Geht es im Konkurrenzverfahren nur um den Entwurf, bleiben sie meist beratend im Hintergrund. Geht es hingegen um Gesamtleistungswettbewerbe, in denen auch Aussagen zu den Kosten und zur Ausführung gefordert sind, bilden die Baumanager einen festen Teil des Teams.

Waren es in den frühen 1970er-Jahren nur vereinzelte Architekturbüros, die auf Unterstützung externer Fachleute für die Ausführung zählten, ist dies heute für viele Architekten Alltag: «Wir arbeiten seit vielen Jahren mit Baumanagern zusammen und sind mit dieser Lösung sehr zufrieden», sagt beispielsweise Architekt Samuel Bünzli, Mitinhaber von Bünzli & Courvoisier Architekten, Zürich. Ihren ersten Kontakt mit dem Baumanagement hatten die Architekten, als sie kurz nach dem Studium 1992 den Wettbewerb für das Berufsschulhaus Schütze in Zürich gewannen. «Die Unterstützung durch Max Bosshard bei der Ausführung verhalf uns damals als jungen Architekten gegenüber dem Kanton als Auftraggeber zur nötigen Glaubwürdigkeit», erinnert sich Samuel Bünzli.

Bis heute arbeitet das Büro, das seine Aufträge vor allem über Wettbewerbe holt, bei allen Bauaufgaben für die Ausführung mit externen Fachleuten zusammen: «Das hat es uns ermöglicht, klein zu bleiben und uns auf den Entwurf als Kernkompetenz zu konzentrieren.»

#### **Aufs Vertrauen kommt es an**

Wichtig für eine fruchtbare Zusammenarbeit sind gemäss Bünzli gegenseitiges Vertrauen und eine klare Aufteilung der Verantwortung. «In der Regel führen wir das Projekt bis und mit Kostenvoranschlag», sagt der Architekt, «danach übernimmt der Projektleiter vom Baumanagement den Lead.» Auch für Sacha Menz ist die klare Abgrenzung der Leistungen zwischen Architekt und Baumanagement sehr wichtig und im Voraus zu klären, ebenso die Art der Zusammenarbeit: «Das Miteinander sowie das gemeinsame Verständnis für die Bauaufgabe und die damit verbundene Baukultur sind eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung.»

Ein Schlüssel dazu ist die vertragliche Form der Zusammenarbeit zwischen Architektur- und Baumanagementbüro. Oft wird dafür die Form der Arbeitsgemeinschaft gewählt. Dabei bilden beide Partner eine einfache Gesellschaft, die den Vertrag mit der Bauherrschaft →



**Ersatzneubau Wohnsiedlung Herzogenmühle, Zürich, 2027**  
 Bauherrschaft: Milchbuck Baugenossenschaft, Birmensdorf  
 Architektur: Zimmermann Sutter Architekten, Zürich  
 Leistungen b + p: Projekt- und Baumanagement, Kostenplanung, Terminplanung



Zürich-Schwamendingen: Baustelle für die Wohnsiedlung Herzogenmühle.

→ abschliesst und so auch rechtlich die Verantwortung trägt. Denkbar ist aber auch die gemeinsame Übernahme eines Generalplanermandats – dies wird insbesondere bei den grossen Projekten vonseiten der Bauherrschaft heute immer öfter gefordert.

#### **Fachleute mit Verständnis fürs Ganze**

In den Pionierjahren prägten vor allem erfahrene Einzelkämpfer das Baumanagement. Sie erledigten alle Arbeiten von der Kostenplanung über die Devisierung, die Vergabe bis zur Bauleitung und Abrechnung selbst. Mit der Nachfrage wuchsen die Büros und die Zahl der Fachleute. Heute sind Baumanagementfirmen professionelle Dienstleister mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen der Realisation: Bauökonominnen gehören ebenso dazu wie Mitarbeitende im Backoffice, Bauleiter oder Spezialistinnen für die Ausführungsplanung.

Begleitet wird die Arbeit über alle Phasen hinweg in der Regel von einem Projektleiter. Er ist der direkte Ansprechpartner des Architekten und koordiniert alle Mitarbeitenden des Baumanagements. Eine anspruchsvolle Aufgabe für versierte Fachleute: «Für dieses Metier braucht es ein Verständnis fürs Ganze, eine hohe Sozialkompetenz, Erfahrung im Lösen von Konflikten, aber auch Wissen in den Bereichen Ausführung, Tragwerk, Bauphysik oder Konstruktion», stellt Sacha Menz fest.

Das nötige Rüstzeug holen sich die Projektleiter sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. Meist verfügen sie über eine Grundausbildung im Baubereich – etwa ein Architekturstudium oder einen Fachabschluss im Bereich

Bauleitung. Ergänzt wird diese Basis einerseits mit viel Arbeit in der Praxis, andererseits mit Weiterbildungen – etwa im Bereich Projektmanagement oder in der Gesamtleitung von Bauten. Verschiedene Hochschulen, darunter die ZHAW und die ETH, bieten entsprechende Weiterbildungen auf Stufe CAS oder MAS an. So führt der Lehrstuhl von Sacha Menz an der ETH regelmässig einen MAS für die Gesamtprojektleitung von Bauten durch. Entscheidend ist aber in der Regel die Erfahrung. Deshalb haben die meisten Projektleiter in Baumanagementbüros ihren vierzigsten Geburtstag schon hinter sich.

#### **Ein Job im Hintergrund**

Neben Erfahrung und passender Ausbildung müssen sie – wie alle Mitarbeitenden eines Baumanagementunternehmens – bereit sein für einen Job, bei dem sie nicht im Rampenlicht stehen, sondern meist still im Hintergrund wirken. Das zeigt sich jeweils bei der Übergabe des fertigen Werks: Dort haben meist nur die Architektinnen oder Architekten einen grossen Auftritt. Nicht unbedingt weil diese sich in den Vordergrund drängen würden, sondern weil die Öffentlichkeit ein Bauwerk in der Regel dem Architekten zuschreibt. Damit können die Mitarbeitenden der Baumanagementbüros aber gut leben. Denn sie wissen, dass das in den Köpfen verankerte Bild des Architekten als Generalist in den meisten Fällen falsch ist. Ob mit oder ohne Hut, Mantel und Anzug: Der Architekt steht heute selten auf der Baustelle, die Projektleiterin des Baumanagementbüros hingegen umso häufiger – mit Helm, Leuchtweste und in Sicherheitsschuhen. ●





Zürich: Aus einem ehemaligen Warenhaus an der Bahnhofstrasse 75 wird das Geschäftshaus Brannhof.