

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

**Artikel:** Managementprobleme in der Bauindustrie  
**Autor:** Losinger, Vinzenz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-73787>

### **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:** 01.04.2025

**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 Leitungs- 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 Baugewerbes 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 betreten hat, wie in der Schweiz. Man kann sich füglich fragen, ob das Baumanagement im engeren Sinne eher dem Bereiche der Projektierung als dem der Ausführung zuzuordnen sei oder ob es eine

eigentliche Sparte im Bauablauf darstelle. Wie dem auch sei – in erster Linie geht es um eine umfassende *Organisations- und Koordinationsfrage*, die optimal gelöst werden muss und die *eigenkostenmässig* im Vergleich zu den erzielbaren Verbesserungen praktisch nicht ins Gewicht fällt – *gesamtkostenmässig* aber entscheidend ist.

Wir alle wissen: Organisation und Koordination sind gleichbedeutend mit enger Zusammenarbeit. Diese absolute Forderung führt in der Praxis rasch zu heiklen Situationen – ja, zu systemimmanenten Widersprüchen.

Der wirtschaftlich durchaus vertretbare Drang zu konsequenter Ausnützung gewisser Konkurrenzvorteile bildet eine erhebliche Barriere gegen die optimale und frühzeitige Zusammenarbeit im Hinblick auf die ausführenden- bzw. werkstattgerechte Konstruktion. Aber auch die zeitliche Staffelung der Entscheidungsvorgänge führt dazu, dass – immer nach dem Motto: «Den letzten beißen die Hunde» – sich kaum eine übergeordnete Instanz bezüglich des Zeitbedarfes für die Arbeitsvorbereitung der ausführenden Unternehmungen grosse Sorgen macht. Darum haben sich in den letzten Jahren auch *neue Formen* der unternehmerischen Leistungen – im Sinne von Abschnittverschiebungen – entwickelt, die allerdings auch wieder gewisse Schwächen aufweisen. Vom «Baumeister» im Sinne der gotischen Münster, Renaissanceprachtbauten, Grubenmann-Holzbrücken und Favre-Gottthardisenbahntunnel über die extreme Arbeitsteilung und zurück zum Generalplaner und Totalübernehmer finden wir heute ungefähr jede Spielform des Leistungsangebotes und der Zusammenarbeit. Auch bleibt – seien wir ehrlich – die Frage weitgehend ungelöst, welche Form dem Auftraggeber

im speziellen Falle nun wirklich optimale Dienste leistet. Der *Absolutheitsanspruch*, wie ihn zum Beispiel gewisse Standesregeln beanspruchen, provoziert beim Kenner zu Recht ein wissendes Lächeln.

Und noch ein letzter Punkt: Der extrem arbeitsteilige Vorgang der Erstellung eines Bauwerkes verlangt in allen Phasen und von allen Beteiligten eine weit überdurchschnittliche Bereitschaft und Fähigkeit zur *interdisziplinären Zusammenarbeit* – d.h. mit andern Worten den ständigen Aufbau und das Erhalten einer grossen Zahl von menschlichen Beziehungen. Bei aller Wichtigkeit der formellen Abgrenzung der Verantwortlichkeiten und den rechtlichen Aspekten der gegenseitigen Beziehungen muss im Sinne des modernen Managements auch das Niveau und die Qualität dieser menschlichen Beziehung mit der notwendigen Sorgfalt gepflegt werden. Ein weiteres wichtiges Stichwort drängt sich also auf: *Schaffung einer Atmosphäre des gegenseitigen Respektes und des menschlichen Anstandes*.

Wenn es also der neuen SIA-Fachgruppe gelingt, mehr theoretisches und praktisches Verständnis für die zwei Hauptforderungen der ausführenden Unternehmungen – *ausführungsgerechte Konstruktion* und *Zeit zur Arbeitsvorbereitung* – und ganz allgemein eine Grundlage für *gegenseitigen Respekt* und *menschlichen Anstand* zu schaffen, hat sie einen wichtigen Zweck erfüllt. In diesem Sinne wünsche ich der FMB alles Gute!

Adresse des Verfassers: V. Losinger, dipl. Bauing. ETH, Präsident VR-Del., Losinger AG, Könizstrasse 74, 3001 Bern.

## Der Bedürfnisermittler und Funktionsplaner – seine Leistungen in der Projektdefinitions- und Vorbereitungsphase

Von Ernst Ruosch, Zürich

Die Bedeutung der Investitionen nimmt für die zunehmende kapitalintensivere Wirtschaft ständig zu. Einer sinnvollen Planung im Sinne einer umfassenden Entscheidungsvorbereitung für Investitionen ist vermehrte Beachtung zu schenken. Zu dieser Schlussfolgerung kam auch die *SIA-Kommission Gruner* («Die Beziehungen zwischen Bauherr, Architekt, Ingenieur, Unternehmer, Lieferant bei der Verwirklichung einer Bauaufgabe»), die u.a. aussagt:

1. «Die Bekanntgabe einer Bausicht ist bereits die Folge eines umfangreichen Studiums. Die Auswirkungen eines Werkes in humaner, sozialer, ökonomischer und technischer Hinsicht werden erst nach dem Abschluss des Bauprozesses sichtbar.»

2. «Die Vorbereitungsphase gewinnt mehr und mehr an Bedeutung, weil in dieser Phase die Absicht in ein ausgewogenes Verhältnis zu vielen anderen Gesichtspunkten des menschlichen Lebens gebracht werden muss.»

In den letzten Jahren wurde von verschiedenen Seiten, insbesondere den Bauherren, immer wieder ein *Spezialist* gefordert, der den Bauherrn berät, bevor sich dieser zum Bauen entscheidet. Dieser Spezialist soll dem Bauherrn sagen, wie er am günstigsten sein Investitions- bzw. Bauproblem lösen kann.

Die Vorstellungen über die Aufgaben dieses *neuen Partners* sind noch weitgehend unklar. An dieser Stelle soll versucht werden, die Aufgaben des *Bedürfnisermittlers* und *Funktionsplaners* genauer zu umschreiben. Damit soll beigetragen werden, eine Lücke im Leistungsangebot des Baumarcktes in nächster Zukunft zu schliessen.

Nachfolgend werden die Aufgaben in den Phasen der Projektdefinition/Investitionsabsicht und Vorbereitung beschrieben. Daraus resultiert ein Leistungsverzeichnis für den Bedürfnisermittler und Funktionsplaner. Basierend auf dem Leistungsverzeichnis werden die Anforderungen an die Bedürfnisermittler und Funktionalplaner skizziert.

### Projektdefinition

Die Änderung der Struktur der Bevölkerung und deren Lebensgewohnheiten sowie die Entwicklung in Wirtschaft und Politik führen zu neuen oder veränderten Bedürfnissen. Meistens ist es so, dass diese Bedürfnisse nicht laufend gedeckt werden können, wodurch ein *Nachfrageüberhang* entsteht (z.B. Wohnraum in Agglomerationen, Ausbildungsstätte, Verkehrsbauten u.a.m.). Die Art der Bedarfsdeckung kann auf verschiedene Weise geschehen; die graphische Darstellung der Lösungsmöglichkeiten führt zu einem Entscheidungsbaum. In vielen Fällen wird einer der Äste beim Bauen enden. Es sind jene Fälle, mit denen sich die folgenden Ausführungen befassen (Bild 1).

Entscheidend ist, ob sich eine Unternehmung oder Verwaltung infolge solcher Bedarfsentwicklung entschliesst, in ihrem Bereich entsprechende Massnahmen einzuleiten. Das Beurteilungskriterium dazu ist die *Geschäftspolitik mit ihren formulierten Zielsetzungen*.

Die Konfrontation der Bedarfsentwicklung mit den Geschäftszielen wird ergeben, in welchem Umfang sich die Unternehmung oder Verwaltung mit der Bedarfsdeckung befassen will (soweit es sich im Rahmen eines umfassenden Auftrages nicht um ein «Muss» handelt).