

Was hat Architektur mit Management zu tun?

Entwickelt sich das Management von Bauprojekten zu einem eigenständigen Berufsbild?

von Friedrich Häubi*



Ganzheitliches Denken verbunden mit der Verpflichtung, das Bauwerk und den Prozess seiner Entstehung integral zu gestalten, gehört zumindest seit der Moderne zum Grundverständnis des Architektenberufs. Die Moderne beförderte aber auch Spezialisierung und die Arbeitsteilung in der Bauplanung. Architekten sind gewohnt, mit zahlreichen Spezialisten zusammenzuarbeiten. Die grundsätzlich generalistische Sicht auf die eigene Profession hat sich dadurch aber kaum verändert, ebenso wenig der Anspruch, nicht nur das Objekt zu gestalten, sondern auch den Entstehungsprozess zu leiten. Neue Technologien und weiter steigende Ansprüche an die Leistungsfähigkeit von Bauwerken werfen die Frage auf, ob im Planungs- und Bauwesen ausreichende Managementfähigkeiten vorhanden sind, um die neuen Herausforderungen zu meistern. Wie in fast allen andern Industrien drängt es sich auf, Management als

eigenständige Disziplin zu verstehen. Die Befürchtung, darunter würden Qualität und Attraktivität des Architektenberufs leiden ist verständlich, aber unbegründet.

Projektmanagement gehörte schon immer zur Architektur

Bauprojekte zu planen und zu realisieren gehört ganz ursprünglich zum Berufsbild des Baumeisters. Als solche verstanden sich bis in die Neuzeit auch die Architekten. Planung unabhängig von der Realisierung als eigenständige Leistung zu betrachten, die auch gesondert zu honorieren ist, entspricht einem relativ jungen Berufsverständnis, das sich erst im Zuge der Industrialisierung und der verbreiteten Arbeitsteilung als selbstverständlich etablieren konnte. Nach dem zweiten Weltkrieg entwickelten sich Industrie und Managementpraxis rasant und in der Folge entstanden äusserst effektive Methoden zur Gestaltung arbeitsteiliger Prozesse. Projektmanagement und Prozessmanagement sind nur zwei Beispiele von Managementmethoden, die in der produzierenden Industrie genauso verbreitet sind, wie im Dienstleistungssektor. Das Bauwesen hat – trotz seiner langen Tradition in der Projektarbeit – neuere Managementmethoden eher zögerlich übernommen. Das mag teilweise an der langen, erfolgreichen Tradition handwerklich geprägter und von Kleinbetrieben dominierter Branchen liegen, vor allem aber am Selbst- und Rollenverständnis der involvierten Berufsstände. Seit einiger Zeit intensiviert sich die Diskussion um die Berufsbilder in der Planungsbranche, insbesondere um jenes des Architekten. So hat etwa der *Bund Deutscher Architekten, BDA*, 2005 in einer umfassenden Stellungnahme zum Berufsbild eingeräumt, dass sich das Umfeld der Planungstätigkeit drastisch verändert und dass in der Folge der Architekt «heute selber nicht mehr in der Lage [sei] als allumfassender Baumeister die Vielzahl dieser Aufgaben zu übernehmen.» Im selben Zusammenhang wird die Rolle des Architekten als diejenige eines «Richtung gebenden Koordinators» definiert. Diese Sichtweise dürfte heute auch bei uns einem weit verbreiteten Grundverständnis entsprechen. Zu diskutieren ist allerdings, was diese Koordination beinhalten muss und was das für die arbeitsteiligen Prozessen bedeutet, die unsere Planungspraxis heute prägen. Massgeblich sind in diesem Zusammenhang hauptsächlich das Umfeld, in dem Planungsarbeit geleistet wird, und die Komplexität der Planungsaufgaben an sich.

Die Anforderungen steigen

Das Umfeld ist geprägt durch zunehmend engere Rahmenbedingungen und vielfältigere Regulierungen, aber auch durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen. In städtischen Räumen rücken wir immer näher zusammen. Wir arbeiten und leben eng vernetzt und entsprechend vielfältig werden die Anforderungen, denen Bauwerke genügen müssen. Finanzierung, Erstellung, Betrieb und Nutzung von Bauten sind oft

Aufgabe grosser Organisationen, die nicht immer konsistent agieren und deren Ziele oft widersprüchlich sind. Die Rollen der Planer verschieben sich, weg von tradierten, aus dem professionellen Selbstverständnis entwickelten Berufen, hin zu Funktionen in einem umfassenden Wertschöpfungsprozess mit vielen Beteiligten. Dieses zunehmend komplexere Umfeld verlangt nach Ordnung und gestaltender Koordination. Es stellt sich allerdings die Frage, welche Kompetenzen erforderlich sind, um die Koordinationsaufgabe umfassend zu lösen. Zu diskutieren ist insbesondere, ob die Gesamtkoordination von Produkt bzw. Bauwerk und Bauprozess in der Hand eines Einzelnen liegen kann, oder ob eine arbeitsteilige Organisation wirkungsvoller sein könnte. Es fragt sich also, ob die Fähigkeit, ein Bauwerk konzeptionell zu entwerfen auch die Fähigkeit beinhaltet, den Planungs- und Bauprozess zu führen, oder anders gefragt, ob ein guter Architekt automatisch ein guter Projektmanager sein muss. Andere Industrien wurden schon wesentlich früher mit ähnlichen Strukturfragen konfrontiert und der Strukturwandel in den meisten Branchen zeigt einen eindeutigen Weg vor. Er führt zu weiterer Spezialisierung und zur Trennung der inhaltlichen, gestalterischen Koordination von der koordinierten Organisation der Arbeitsprozesse und der an den Prozessen beteiligten Leistungsträger. Das führt zwangsläufig zur Frage, ob ein solches Planungsverständnis mit dem Rollenbild des Architekten vereinbar ist. Befürchtungen, der Beruf des Architekten könnte verarmen, sind verständlich. Aber sind sie auch berechtigt?

Projektmanager, ein eigener Beruf?

Im Umfeld der professionalisierten Immobilienindustrie kristallisieren sich neue Verantwortungen und Kompetenzfelder heraus. Die Formulierung der Bedürfnisse, der Investitionsabsicht und des Investitionsrahmens ist per se eine nicht delegierbare Aufgabe des Investors. Professionelle Projektentwickler nehmen diese Verantwortung wahr und schaffen so einen klaren Rahmen für die nachfolgende Planung. Man mag bedauern, dass der klassische Bauherr, den der Planer als Treuhänder umfassend berät und vertritt, durch den Projektentwickler verdrängt wird. Klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten liegen aber auch im Interesse des planenden Architekten. Sie erlauben es, sich auf die eigenen Kernfähigkeiten zu konzentrieren und Interessenkonflikte zwischen den Anforderungen des Investors und den eigenen Zielen zu minimieren. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich auf der Seite der Nutzung. Immobilienbetrieb, Facility Management, ist längst eine eigenständige Dienstleistung geworden. Anforderungen des Nutzers und Betreibers sind entwurfsrelevant und bedürfen der professionellen Vertretung im Planungsprozess. In jüngster Zeit beginnen fortgeschrittene, auch als *Building Information Modeling (BIM)* bekannte, digitale Techniken, die Planungsarbeit fundamental zu verändern. Bauwerke können mit den heute verfügbaren Mitteln vollständig und in beinahe beliebiger Detaillierung als digitale Modelle geplant werden. Ihren vollen Nutzen entfalten diese Modelle dann, wenn man sie verwendet, um Bau- und Nutzungsprozesse zu simulieren. Simulation und parametrisches Design ermöglicht es, Projekte umfassend zu optimieren, Fehler frühzeitig zu erkennen und Betriebsabläufe lange vor der effektiven Nutzungsphase zu erproben. Realisierte Beispiele, vor allem in den skandinavischen Ländern und im angelsächsischen Raum,

zeigen das Potenzial dieser Entwicklung eindrucksvoll auf. Besondere Aufmerksamkeit erregten in jüngster Zeit die Erfolge neuartiger Organisationen und Technologien bei Spitalbauten in Kalifornien. Aber nicht nur bei besonders anspruchsvollen Projekten, sondern auch bei einfacheren Aufgaben wurden mit neuen Planungstechniken enorme Leistungssteigerungen sowohl hinsichtlich der architektonischen und baulichen Qualität, als auch bezüglich der Kosten und Bearbeitungszeiten erzielt. Die Beispiele für Impulse, die zu Veränderungen in der Planungsarbeit führen, lassen sich beinahe beliebig erweitern. Als Hinweis müssen Stichworte wie *Energieeffizienz, Materialtechnologie, demographischer Wandel* etc. genügen. All diesen Entwicklungen gemeinsam ist, dass die Menge des Wissens, das in den Planungsprozess eingebracht werden muss, explosionsartig wächst. Auch wenn ein wesentlicher Teil der zusätzlich benötigten Information durch Planungssysteme automatisch bereitgestellt wird, benötigen neue Technologien eine Vielzahl zusätzlicher Fachleute mit neuen Kompetenzprofilen.

Wirksames Management braucht Fähigkeiten und Bildung

Vor diesem Hintergrund stellt sich tatsächlich die Frage, ob Architekten ihre Aufgabe und Verantwortung in der gewohnten Weise und in vertrauter Qualität wahrnehmen können. Die Antwort ist nicht eindeutig, lautet aber grundsätzlich ja, wenn man die architektonische Arbeit auf ihren Kern, die Schaffung hochwertiger Räume, konzentriert und sie von Nebenaufgaben entlastet. Zum Kern zählt in jedem Fall die inhaltliche gestalterische Koordination der Planungsinhalte, nicht aber die Organisation und Führung des Planungsprozesses. Wenn man die organisatorische Aufgabe, das Projekt- und Prozessmanagement, als eigenständige, komplementäre Tätigkeit und Kompetenz anerkennt und die Verantwortung dafür delegiert, gewinnt man Freiheit für die kreative Gestaltungsarbeit.

Fazit

Die wenigsten Menschen sind in der Lage, gleichzeitig organisatorische Führungsaufgaben zu erfüllen und hochwertige Gestaltungsarbeit zu leisten. Als Planer inhaltliche Verantwortung zu übernehmen bedeutet auch, die Grenzen der eigenen Kompetenz zu kennen und die Führungsaufgabe als Leistung gleichberechtigter Partner zu verstehen. Management und insbesondere Projektmanagement werden zur Schlüsseldisziplin in der Bauplanung. Intensivere Zusammenarbeit führt zu neuen Organisationen und zu angepassten Berufsbildern. Der Architektenberuf wird sich wandeln und weiter differenzieren. Wandel hat den Beruf immer begleitet, seine Bedeutung geschmälert hat er aber keinesfalls, jedenfalls nicht für diejenigen, die sich der Veränderung stellen und sie als Chance begreifen.

friedrich.haeubi@bfh.ch

* Friedrich Häubi, Prof. dipl. Arch. ETH/SIA, Exec MBA HSG