



Bauingenieur André Bättig ist Vorsitzender der Bereichsleitung Konstruktion + Bauwerkserhaltung bei ewp AG in Effretikon.

Teil 1: Klassisches Projektdreieck:

Bauherr – Architekt – Bauingenieur

Interview: **Claudia Willi**

bauingenieur: Herr Bättig, wie beurteilen Sie grundsätzlich die Zusammenarbeit zwischen den drei Anspruchsgruppen?

André Bättig: Man muss unterscheiden zwischen Planern und Bauherren. Grundsätzlich haben sie unterschiedliche Zielrichtungen. Das führt zu einem gewissen Interessenskonflikt, weil jeder andere Interessen in den Fokus stellt. Wenn man das klassische Dreieck Kosten – Qualität – Termine betrachtet, ist für den Bauherrn der Termin sehr wichtig, Qualität wird als selbstverständlich vorausgesetzt und die Kosten müssen im vereinbarten Rahmen bleiben. Das ist die Optik des Bauherrn. Beim Planer sind die Termine gesetzt, Qualität ist viel wichtiger, und die Kosten resultieren daraus. Das ist ein anderer Ansatzpunkt. Dieser Interessenskonflikt führt zu Problemen aufgrund einer anderer Optik. Hier haben Architekt und Bauingenieur grundsätzlich die gleichen Voraussetzungen. Die Zusammenarbeit hängt stark davon ab, wie man am Anfang die Rahmenbedingungen definiert. Wenn der Bauherr von Anfang an den Zeit- und Kostenrahmen zu eng setzt, führt das oft zu Konflikten. Weiter ist es sehr wichtig, wie Architekt und Bauingenieur harmonieren. Wenn sie eine Einheit bilden, gibt es weniger Probleme. Wenn sie aber untereinander auch noch einen Interessenskonflikt

In unserem Gespräch äussert sich Bauingenieur André Bättig über seine Zusammenarbeit mit Bauherren sowie Architekten und wie man Konflikte im schwierigen «Baudreieck» Bauherr – Architekt – Bauingenieur am besten löst.

haben, wird es schwierig. Das heisst, die wichtigsten Rahmenbedingungen werden am Anfang eines Projektes gesetzt.

Wie reagieren Sie, wenn der Bauherr von Anfang an Rahmenbedingungen setzt, von denen Sie wissen, dass Sie sie nicht erfüllen können?

Wir Bauingenieure kommen ja im Hochbau als Fachspezialisten relativ spät in das Projekt. Wir können die gesetzten Rahmenbedingungen meist gar nicht gross beeinflussen. Ausserdem haben wir vielfach nur eine direkte Zusammenarbeit mit dem Architekten. Der Bauherr tritt dann für uns gar nicht so gross in Erscheinung, weil der Architekt Generalplaner und daher Verhandlungspartner ist. Von dem her sind unsere Einflussmöglichkeiten eigentlich klein. Im Tiefbau sieht die Sache anders aus, da sind wir Bauingenieure die Generalisten.

Es kommt sehr selten vor, dass wir ein Mandat mit ungünstigen Rahmenbedingungen

ablehnen müssen, eher kommt es zu spezifischen Abmahnungen. Wir haben in der Schweiz eine gute Kultur, in der man auch unter nicht ganz optimalen Bedingungen zusammenarbeiten kann und die eigenen Argumente gehört werden. Auch mit dem Architekten funktioniert die Kommunikation gut, wenn es mal von unserer Seite her eine andere Lösung braucht. Es gibt auf der Planungsebene kaum solche Fälle, im Gegensatz zur Ausführungsebene. Hier gibt es Fälle, die dann zur Abmahnung führen.

Oftmals hat bei Direktaufträgen der Architekt den Auftrag zur Gesamtleitung und führt den Bauingenieur im Prozess. Vertraglich gegenüber dem Bauherrn sind aber meist beide gleichgestellt. Wie funktioniert das aus Ihrer Sicht? Hatten Sie diesbezüglich bereits negative Erfahrungen?

Wir sind Fachspezialisten und übernehmen ein spezifisches Segment im ganzen Prozess. Aus meiner Sicht hat sich das eingespielt,

jeder kennt seine Rolle und das funktioniert grundsätzlich nicht schlecht. Auch wenn es manchmal schon Probleme geben kann. Diese entstehen oft auf der Kostenseite, wenn z. B. der Architekt etwas verlangt, was dann aus unserer Sicht komplexer ist als ange-dacht. Da müssen wir manchmal schon kämpfen und sagen: das geht so nicht. Es ist aber immer eine Gratwanderung, weil man ja die langfristigen Beziehungen nicht über die Massen strapazieren will. Letztendlich ist es ein Problem des Geldes. Sicherheitsprobleme oder Machbarkeitsprobleme erleben wir eher selten, es ist oft eine wirtschaftliche Frage.

Wo sehen Sie die Grenze zwischen architektonischem Anspruch und Funktionalität und Wirtschaftlichkeit?

Ich denke, gute Architektur berücksichtigt jeden dieser Punkte. Gute Architektur ist in der Lage, sowohl wirtschaftliche als auch qualitative Ansprüche umzusetzen. Das ist für mich der entscheidende Punkt. Aber vielfach klafft das auseinander. Gute, erfahrene Architekten sind sich dessen bewusst, welche Ansprüche der Bauherr hat. Die Schere geht mehr bei jungen, unerfahrenen Entwurfsarchitekten auseinander. Oft fehlt der Bezug zur wirtschaftlichen Realität und wir müssen ihnen sagen, dass es schwierig wird, den vorgegebenen Kostenrahmen einzuhalten, wenn sie ohne klare Struktur und Prioritäten weiterplanen.

Wie wäre aus Ihrer Sicht die ideale Rolle des Bauherrn (fachlich und zwischenmenschlich) gegenüber dem Bauingenieur und gegenüber dem Architekten?

Fachlich muss der Bauherr die Rahmenbedingungen sowohl vertraglich wie auch bezüglich Nutzung klar definiert haben. Zu seinen wichtigsten Aufgaben gehört, dass er anstehende Entscheidungen auch zeitgerecht fällen muss. Dabei muss man ihn unterstützen. Ich erlebe viele Bauherren, die sich lieber auf Planungsthemen konzentrieren, als ihre Aufgaben als Bauherr wahrzunehmen und korrekt und fair umzusetzen. Aber nur, wenn jeder seine Aufgaben korrekt wahrnimmt, funktioniert das Projekt gut. Manchmal muss man als Bauherr eben auch dazu stehen, dass man gewisse Fehlentscheidungen mit Kostenfolgen getroffen hat. Ein Generalunternehmer wird etwa gewisse Dinge immer zu seinen Gunsten auslegen wollen, auch wenn das Recht auf Planerseite steht. Dementsprechend sind die guten Baustellen die, wo fair und auf Basis der gegenseitigen Vereinbarungen zusammengearbeitet wird. Man braucht auch ein wenig Reserven, damit man sich nicht dauernd den Kopf am Kostendach anschlägt! Vertrauen ist aber genau-

so wichtig. Wenn das Vertrauen zwischen Bauherr und Architekt gegeben ist, ist meist auch das Vertrauen zum Bauingenieur da.

Sie sind ja als teamleitender Bauingenieur in diesem Marktumfeld sicher auch gelegentlich mit weniger erfahrenen Mitarbeitenden konfrontiert. Wie funktioniert da die Kommunikation draussen mit Architekt und Bauherrschaft?

Gerade ein junger Mitarbeiter, der frisch von der Ausbildungsstätte kommt, muss eng betreut werden. Im Grunde macht er bei uns nochmals eine Ausbildung. Dann ist es sehr abhängig davon, wie geschickt er sich verhält und wie schnell er lernt. Junge Ingenieure werden bei uns aber immer betreut und begleitet. Am Anfang geht er natürlich nicht alleine an Sitzungen, auch wenn der interne Kostendruck noch so gross ist. Bei kleineren Büros ist das natürlich schon schwieriger, da die Kapazitäten auch kleiner sind. Aber auch wir befinden uns natürlich im wirtschaftlichen Spannungsfeld. Am liebsten würde ich einen jungen Ingenieur immer mit einem «alten Fuchs» mitschicken, damit er lernen kann. Leider liegt das aber oft nicht drin. Ich selbst durfte das erleben und habe vor allem draussen auf der Baustelle viel gelernt. Heute geht es dementsprechend länger, bis wir die Leute unbegleitet gehen lassen, weil sie die Erfahrungen draussen noch nicht haben.

An welchem Punkt schreiten Sie im Konfliktfall als Abteilungsleiter zur Unterstützung Ihres Projektleiters selbst ein?

Sobald es Probleme gibt im Vertragswesen oder mit der Bauherrschaft bin ich involviert. Ich versuche immer, so lange es geht, den Projektleiter machen zu lassen. Erst wenn die Parteien nicht mehr weiterkommen, komme ich sozusagen als nächste Instanz ins Spiel. In der Regel funktioniert das gut, weil ich eben auch viele Bauherren schon länger kenne. Oft ist dann eine stufengerechte Kommunikation die beste Lösung. So ist es eher selten, dass wir keine Lösung mehr finden. Wenn es auf einem Bau nicht gut läuft, werde ich in meiner Funktion als Abteilungsleiter vom Bauherrn mehr ernst genommen. Korrekt eingesetzt, ist eine stufengerechte Intervention somit ein sehr gutes Instrument.

Was ist für Sie notwendig in punkto Zusammenarbeit mit dem Architekten, damit der Auftrag effizient und wirtschaftlich erfolgreich ist?

Auch hier ist Vertrauen das Wichtigste. Man muss wissen, was der andere kann und will. Die Rollenteilung muss klar sein. Und schlussendlich muss jedem auch bewusst sein, was er nicht kann. Es funktioniert wie in

Dreiteilige Serie

Die Zusammenarbeit von Bauherrschaft und Fachplanern gehört zu den grössten Herausforderungen der Branche. Bauherren als Auftraggeber müssen sich zu einem grossen Teil auf ihre Auftragnehmenden Planer verlassen und sind ihnen oft auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Architekten und Bauingenieure wiederum sind oft mit weniger fachkompetenten Bauherren und deren Forderungen konfrontiert. Claudia Willi hat Kunden ihrer Firma Knellwolf + Partner AG aus den drei Fachbereichen Bauherrschaft, Architekten und Bauingenieure zu diesem Thema befragt. In einer dreiteiligen Serie stellt sie die verschiedenen Sichtweisen dar.

jeder Partnerschaft dann gut, wenn man sich optimal ergänzt. Schwierig wird es aus unserer Sicht, wenn Architekten sich überschätzen. Wir haben zum Beispiel einige Male festgestellt, dass Architekten sich im Tiefbau versuchen. Dort haben sie weniger Fachkompetenzen. Das kann zu unnötigen Risiken führen, beispielsweise im Bereich Baugruben. Vor allem jüngere Büros versuchen manchmal, einen grösseren Auftrag zu generieren und sind auch bereit, solche Risiken auf sich zu nehmen.

Der Volksmund sagt, Architekt und Bauingenieur seien «wie Hund und Katz». Was sagen Sie zu dieser Aussage?

Ich finde, das Gegenteil ist der Fall! Eine gute Zusammenarbeit ist das Wichtigste. Auch von den Hochschulen wird eine gute Zusammenarbeit zwischen Architekt und Bauingenieur immer mehr gefördert. In einem Wettbewerb steht das Team zum Beispiel von Anfang an und dann kommt es meist auch gut. Jeder hat seine Aufgaben und Verantwortung und ergänzt sich. Bei uns gibt es ja auch den umgekehrten Fall. Im Brückenbau ziehen wir oft den Architekten als Fachspezialisten hinzu. Dann sind die Rollen umgekehrt und wir als Ingenieure haben den Lead. Das funktioniert in der Regel sehr gut. Ganz wichtig ist es, dass diese Zusammenarbeit schon an den Hochschulen gefördert wird, damit das beidseitige Verständnis entsteht. Gute Semesterarbeiten macht man heute schon im Team, indem man aus beiden Disziplinen Kernteams bildet. Dann müssen sich beide Parteien mit der jeweils anderen Seite auseinandersetzen. ■

* **Claudia Willi** ist Partnerin und Geschäftsführerin bei Knellwolf + Partner AG, die im Bereich Management- und Personalfragen in der Bau-, Planungs- und Immobilienbranche tätig ist.