

Zeitschrift: Bauen + Wohnen = Construction + habitation = Building + home : internationale Zeitschrift

Herausgeber: Bauen + Wohnen

Band: 11 (1957)

Heft: 4

Artikel: Die Organisation der Firma Skidmore, Owings & Merrill = L'organisation de la maison Skidmore, Owings & Merrill = S.O.M. Organization

Autor: Hartmann, William E.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-329509>

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: 08.02.2025

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

Die Organisation der Firma Skidmore, Owings & Merrill

Gründungsgeschichte

1936 beginnt die Zusammenarbeit von Louis Skidmore und Nathaniel A. Owings in Chicago. 1939 gesellte sich als dritter Architekt John O. Merrill zu ihnen, und die heute als S.O.M. (Skidmore, Owings & Merrill) bekannte Firma wurde gegründet.

Entwicklung

In den darauffolgenden Jahren entwickelte sich die Firma von einer kleinen Architektengruppe mit relativ unbedeutenden Bauaufgaben im Gebiet von Chicago zu einer bedeutenden Organisation von Architekten und Ingenieuren, deren Aufgaben über ganz Nordamerika, ja die halbe Welt verstreut sind und die in vier große, selbständig arbeitende Büros in verschiedenen Gegenden der Vereinigten Staaten gegliedert ist. Das Büro in New York bearbeitet die Projekte im Osten der Vereinigten Staaten, in Europa, im Mittleren Osten und in Südamerika; in San Francisco wird für die Westküste und den Orient gearbeitet. Das Büro in Portland, Oregon, das ursprünglich in Zusammenarbeit mit Pietro Belluschi entwickelt worden war, baut im nordwestlichen Teil der pazifischen Küste und in Alaska. Das ursprüngliche Büro in Chicago ist das administrative Zentralorgan und bearbeitet Projekte in allen Teilen der Vereinigten Staaten.

Nationale Gliederung

Die Gliederung in Zweigorganisationen nach Landesteilen ergab sich als natürliche Folge aus der Art der Bauaufgaben. Klienten der Firma sind vielfach Industrien und Unternehmungen, die ebenfalls staatenweise gegliedert sind, und schon früh in der Geschichte der Firma erwies es sich, daß diese Kunden am besten in ihren eigenen, ihnen unterstellten Gebieten bedient werden konnten.

Teilhaber

Die Teilhaberschaft von S.O.M. hat sich von den ursprünglichen zwei auf dreizehn Teilhaber erweitert, die hier in der Reihenfolge ihres Beitritts aufgeführt sind:

Louis Skidmore (von der aktiven Teilnahme zurückgetretene, beratendes Mitglied)
Nathaniel A. Owings
John O. Merrill
William S. Brown
Gordon Bunshaft
Robert W. Cutler
J. Walter Severinghaus
John B. Rodgers
William E. Hartmann
Elliott F. Brown
James W. Hammond
Walter A. Netsch, jr.
Edward J. Mathews

Ein früh eingeführtes Prinzip der Arbeitsaufteilung in S.O.M. ist auch die sogenannte »Tiefenorganisation«. Den eigentlichen Teilhabern sind zwei Gruppen technischen und administrativen leitenden Personals unterstellt, die ebenfalls materiell an den Einnahmen der Firma beteiligt sind: die »Associate Partners« und die »Participating Associates«.

Associate Partners

Die sechzehn Associate Partners sind ausgebildete Architekten, Ingenieure, Städteplaner und Landschaftsarchitekten und sind einzeln für größere Tätigkeitsgebiete der Firma in ihren verschiedenen Zweigstellen oder für besondere Bauaufgaben verantwortlich.

Participating Associates

Den siebenundzwanzig arbeitenden »Participating Associates« sind technische oder administrative Tätigkeitsgebiete unterstellt.

Arbeitsorganisation

Die Organisation der vier Zweigstellen ist sich im wesentlichen ähnlich. Unter der Leitung eines der Teilhaber operieren fünf Arbeitsgruppen:

Durchführung der Projektierung

Entwurf

Festlegung des Programms
Gestaltung des Projektes
Innenausbau
Materialien- und Methodenforschung

Ausführung (Pläne)

Architektonische Detailpläne
Ingenieurpläne (Konstruktion, Bauplatzorganisation, Fundamente, Bodenuntersuchungen)
Installationen (Elektrizität, Sanitärinstallationen, Materialbehandlung, Heizung, Ventilation und Luftkonditionierung)
Kostenberechnungen

Ausführung (Bauaufsicht)

Arbeitsvergebung
Bauaufsicht
örtliche Bauführung

Administration

Organisation der Büros
Archivierung
Buchhaltung
Nichttechnisches Personal

Innerhalb dieser Grundstruktur besteht ausdrücklich ein großes Maß an nationaler und lokaler Flexibilität. Das Per-

sonal, einschließlich der oben erwähnten Teilhabergruppen, gilt als beweglich, so daß Erfahrung und momentane Abkömmlichkeit des einzelnen gegeneinander abgewogen werden können, um so das stärkste mögliche Team zur Lösung jeder Bauaufgabe zusammenzustellen. Dieses Prinzip trägt weitgehend zur Einheitlichkeit innerhalb der Arbeiten der Firma bei.

Architektonische Gestaltung

Von Anfang an wurde der architektonischen Gestaltung besonderes Gewicht beigelegt; in jedem Zweigbüro ist ein Teilhaber für diesen wichtigen Bereich im Aufgabenbereich der Firma verantwortlich. Unter seiner Leitung werden für jedes Projekt die Entwurfsleute (oder Projektarchitekten, wie sie gewöhnlich genannt werden) ausgewählt, die dann von der ersten Festlegung des Programms durch die ganze Entwicklung und Ausführung des Projekts hindurch bis zur letzten Vollendung und Bauübergabe für die architektonische Gestaltung verantwortlich sind. Diese Entwurfsleute arbeiten oft in Gruppen von zwei, drei oder mehr, je nach Größe, Komplexität und Terminsetzung der Aufgabe. Die Einheitlichkeit in der Arbeit des Entwurfsteams wächst aus dem gemeinsamen Verständnis und der Achtung aller Mitarbeiter vor den geistigen Grundsätzen, auf denen die Begriffswelt der modernen Architektur, Konstruktion und Mechanik aufgebaut ist.

Dem Entwurfsteam werden Spezialisten für besondere technische Fragen aus den Reihen der Firma selbst oder von außen her zugeteilt. Es besteht eine enge Zusammenarbeit zwischen Entwurfsarchitekt, Elektro-Ingenieur, Bau-Ingenieur und anderen Fachleuten jeden Gebiets, so daß Akustik, Landschaftsgestaltung, Installationen oder Luftkonditionierung als verschiedene Aspekte eines Ganzen aufs engste in das Projekt einbezogen werden.

Im endgültigen Bauwerk, wie es aus dieser Arbeitsweise entsteht, sind alle technischen Aspekte durch den Architekten koordiniert und einer Gesamtkonzeption unterstellt. Dabei ist für S.O.M. die lebenswichtige Funktion der Installationstechniken im modernen Bauen der Vereinigten Staaten eine anerkannte Realität, und die Forschungsarbeit der Firma richtet sich ebenso sehr auf dieses Gebiet wie auf Konstruktion, Material und Baumethoden.

William E. Hartmann

L'organisation de la maison Skidmore, Owings & Merrill

Fondation

1936 vit le début de la collaboration entre Louis Skidmore et Nathaniel A. Owings à Chicago. En 1939, l'architecte O. Merrill se joignit à eux; ainsi fut fondée la maison connue aujourd'hui sous S.O.M. (Skidmore, Owings & Merrill).

Développement

Durant les années qui suivirent, ce petit groupe d'architectes, aux constructions relativement insignifiantes dans la région de Chicago, grandit jusqu'à devenir une organisation importante d'architectes et d'ingénieurs dont l'activité s'étend sur toute l'Amérique du Nord et même presque sur le monde entier, et qui se divise en quatre grands bureaux autonomes dans différentes régions des Etats-Unis, l'Europe, le Moyen Orient et l'Amérique du Sud tandis qu'à San Francisco, on travaille pour la Côte Occidentale et pour l'Orient. Le bureau de Portland, Oregon, constitué à l'origine en collaboration avec Pietro Belluschi, construit dans la partie nordouest de la côte du Pacifiques et dans l'Alasca. Le bureau d'origine, à Chicago, est l'organe central d'administration et traite des projets de toutes les parties des Etats-Unis.

Subdivision nationale

La subdivision en organisation partielles pour les différentes régions résulta de la nature même des problèmes posés. Bien souvent, les clients de la maison sont des entreprises divisées, elles aussi, par état. On reconnut très tôt dans l'histoire de la maison que ces clients se seraient le mieux servis dans la région même dont ils sont à la tête.

Associés

De deux personnes à l'origine, le nombre des associés de S.O.M. est passé à treize personnes, énumérées ici selon leur ordre d'entrée dans la société:

Louis Skidmore (retiré de la participation active, membre consultatif)
Nathaniel A. Owings
John O. Merrill
William S. Brown
Gordon Bunshaft
Robert W. Cutler
J. Walter Severinghaus
John B. Rodgers
William E. Hartmann
Elliott F. Brown
James W. Hammond
Walter A. Netsch, jr.
Edward J. Mathews

Un principe de travail, adopté très tôt, fut celui de l'organisation verticale. Les associés ont sous leurs ordres deux groupes de personnel dirigeant technique et administratif, ayant également part, matériellement, au revenu de l'entreprise. Ce sont les »Associate Partners« et les »Participating Associates«.

Associate Partners

Les seize Associate Partners sont architectes, ingénieurs, urbanistes ou architectes paysagistes. Ils sont individuellement responsables de parties étendues de l'activité de la maison dans ses différentes succursales ou de problèmes de construction spéciaux.

Participating Associates

Les vingt-sept Participating Associates nationaux ont des tâches techniques ou administratives.

Organisation du travail

L'organisation des quatre succursales est similaire. Cinq groupes de travail opèrent sous la direction d'un des associés:

Direction des projets

Projet

- établissement d'un programme
- façonnement du projet
- architecture intérieure
- étude des matériaux et des méthodes

Exécution (plans)

- plans architectoniques de détail
- plans d'ingénieurs (construction, organisation du chantier, fondations, études du sol)
- installations (électricité, installations sanitaires, chauffage, ventilation et conditionnement d'air)
- devis

Exécution (construction)

- adjudication des travaux
- surveillance de la construction
- direction du chantier

Administration

- organisation des bureaux
- archives
- comptabilité
- personnel non-technique

Cette structure de base est très flexible, à l'échelle nationale aussi bien qu'à l'échelle locale. Le personnel, les groupes d'associés inclus, est considéré comme mobile. En tenant compte de l'expérience et de la disponibilité de chacun, il est ainsi possible de former, pour chaque solution d'un problème de construction, le team le plus fort possible. Ce principe contribue fortement à la continuité dans les travaux de la maison.

Conception architectonique

Depuis le début, on attribua une grande importance à la conception architectonique. Dans chaque succursale, un associé est responsable de ce domaine important dans l'activité de la maison. Sous sa direction, les projeteurs sont choisis pour chaque cas. Ceux-ci sont responsables de la conception architectonique tout le long du développement et de l'exécution du projet depuis l'établissement du programme jusqu'à l'achèvement et la remise de la construction. Ces projeteurs travaillent souvent en groupes de deux, trois ou plus, selon l'envergure, la complexité et le terme du projet. La continuité dans le travail du team de projeteurs résulte de la compréhension et de l'estime commune de tous les collaborateurs pour les principes fondamentaux de l'architecture, la construction et la mécanique moderne.

Le team des projets est soutenu pour les questions techniques particulières par des spécialistes venant de la maison même ou de l'extérieur. Il existe une collaboration étroite entre l'architecte-projeteur, l'ingénieur-électricien, l'ingénieur en bâtiment et les autres spécialistes de tous les domaines, de sorte que l'acoustique aussi bien que la tournure du paysage, que les installations ou que le conditionnement d'air soient assimilés au projet en tant que différents aspects d'un seul tout.

Dans la construction définitive, telle qu'elle résulte de cette façon de travailler, tous les aspects techniques sont coordonnés par l'architecte et subordonnés à une conception globale. S.O.M. reconnaît avant tout l'importance primordiale de la technique des installations dans les immeubles modernes des Etats-Unis; les travaux de recherches de la maison sont donc dirigés autant sur ce domaine que sur la construction, les matériaux ou les méthodes de construction.

William E. Hartmann

S.O.M. Organization

S.O.M. Origin

In 1936, Louis Skidmore and Nathaniel A. Owings established in Chicago, Illinois, a partnership for the practice of architecture. In 1939, John O. Merrill joined the original two, and Skidmore, Owings & Merrill, now widely known as "S.O.M.," was created.

Growth

In the ensuing years, the firm has evolved from a small architectural group working on comparatively small projects in the Chicago area to an architect-engineer organization with four semi-autonomous offices located across the United States, engaged on projects in all parts of North America and elsewhere throughout the world. The office in New York undertakes projects in the Eastern part of the country, in Europe, the Middle East, and South America; and the San Francisco office works on the West Coast and in the Orient. The Portland, Oregon, office (originally developed in association with Pietro Belluschi) operates in the Pacific Northwest and Alaska. The original, Chicago office, the central office from the aspect of administration, handles projects in all sections of the United States.

National Operation

The establishment of offices across the country was a natural development from the type of professional service the firm offers to American commercial and industrial clients. Many of these clients function nationally, and it was obvious early in the firm's history that the highest quality of service could best be given by serving these clients in each area in which they may be operating.

Partnership

Organizationally, S.O.M. is a partnership. From the original two, the partnership has grown to the following thirteen, listed chronologically as they were admitted to the firm:

Louis Skidmore (semi-retired, consultant)

Nathaniel A. Owings

John O. Merrill

William S. Brown

Gordon Bunshaft

Robert W. Cutler

J. Walter Severinghaus

John B. Rodgers

William E. Hartmann

Elliott F. Brown

James W. Hammond

Walter A. Netsch, jr.

Edward J. Mathews

S.O.M. also established as an early principle of its operation, an "organization in depth." Supporting the partnership with a direct interest in the firm's successful performance are two groups of key technical and administrative personnel: Associate Partners and Participating Associates.

Associate Partners

The sixteen Associate Partners are all professionally trained architects, engineers, city planners, or landscape architects. Individuals in this group are responsible for major sections of the firm's activities in respective offices or manage specific projects of various types.

Participating Associates

In addition, there are twenty-seven Participating Associates operating nationally. These comprise individuals with varied technical or administrative responsibilities.

Office Organization

There is a general similarity in the organization of each of the four offices. Under a managing partner, there are five functioning groups:

Project Management

Design

- Programming
- Design of Projects
- Interiors
- Research (Materials and Methods)

Production

- Architectural
- Civil Engineering (Structural, Site, Foundations, Soils)
- Mechanical Engineering (Electrical, Plumbing, Process, Heating, Ventilating, and Air Conditioning)
- Estimating

Construction

- Contracts
- Construction Supervision
- Field Offices

Administration

- Office Procedures
- Records
- Accounting
- Non-technical Personnel

Within this basic structure, there is maintained deliberately a wide degree of national and local flexibility. Personnel, including the partnership groups described above, are considered to be fluid so that by balancing experience and availability the strongest possible technical team can be applied to solution of every project. It is this operating principle which contributes greatly to the unity of the firm's production.

Design

From its early origin, S.O.M. has strongly emphasized design; and a Partner in each office is responsible for this important aspect of the firm's activity. Under his guidance, architectural designers (or project architects, as they are usually designated) are selected for each project, with responsibility starting with the first determination of requirements and extending completely through its development and construction, until completion and final use. These designers work frequently in groups of two, three or more, varying with the magnitude, complexity, and time schedule for any particular project. Integration of the work of the design team is achieved through common understanding and respect of its members for basic philosophic principles underlying architectural, structural, and mechanical concepts in modern architecture.

The design team has assigned to it engineering specialists, either from within S.O.M. or from consultants, to assist in solution of technical phases of projects. An intimate relationship is encouraged among the designer, the electrical engineer, the structural engineer, and other specialists in such fields as acoustics, landscaping, process engineering, plumbing or air conditioning.

The final building resulting from this approach reflects all these technical elements, coordinated and integrated in the overall concept by the architect. S.O.M. recognizes the increasingly vital role that the mechanical systems will play in modern buildings in the United States and undertakes research into new developments in this area as well as structures, materials, and construction techniques.

SKIDMORE, OWINGS & MERRILL
NEW YORK CHICAGO SAN FRANCISCO PORTLAND

TEILHABER IN CHICAGO
Sociétaires à Chicago
Chicago Partnership
J. O. Merrill
W. E. Hartman
W. A. Niesch
J. W. Hammond

PROJEKTDURCHFÜHRUNG
Gérant des projets
Project Management
W. Dunlap
J. H. Brandt
J. W. Hammond
E. D. Huppert
W. A. Johnson
W. A. Tyler
F. W. Kraft
J. R. Weiss
J. O. Merrill

BETRIEBSKONTROLLE
Contrôle d'exercice
Operations Control

ADMINISTRATION
F. W. Kraft
M. D. Steinhilber
M. D. Steinhilber

ENTWURF
Projekt
Design
W. A. Niesch
B. J. Graham

GESAMT- UND SITUATIONSPLANUNG
Plan général et de situation
Master en Site Planning

AUSFÜHRUNG (Pläne)
Execution (Plans)
Production
J. D. Train
A. J. de Long

KOSTENVORANSCHLAG
Devis
Estimating

MECHANISCHE UND ELEKTRISCHE PROJEKTIERUNG
Projets mécaniques et électriques
Mechanical and Electrical Engineering
F. A. Byrne
S. Sachs

AUSFÜHRUNG (Bauaufsicht)
Construction (Execution)
Construction
R. W. Henick
E. A. Merrill

BUCHHALTUNG
Comptabilité
Accounting

INGENIEURPLÄNE
Plans d'ingénieurs
Civil Engineering
A. J. Brown
K. C. Nashund

ARCHITECTUR-DETAILPLÄNE
Plans architecturaux de détail
Architectural Engineering
K. C. Anderson
A. J. de Long
F. W. Kovar

HEIZUNG, VENTILATION UND LUFTKONDITIONIERUNG
Chauffage, Ventilation et Conditionnement de l'air
Heating, Ventilation and Air Conditioning
A. C. Jutz

BAUWAUFSICHT
Surveillance des constructions
Construction Management

BAUBÜROS
Bureaux sur place pour projets importants
Field Offices for Major Projects

EINKAUF
Achat
Purchasing

GESTALTUNG DES PROJEKTES
Façonnement du projet
Building Design

KONSTRUKTION
Construction
Structural
F. D. Wilson
D. E. Anderson

PROJEKT-KOORDINATION
Coordination des projets
Project Coordination

SANITÄRINSTALLATIONEN UND FEUERSCHUTZ
Installations sanitaires et protection contre l'incendie
Plumbing and Fire Protection
C. E. Yarcura

VERTRÄGE
Contrats
Contracts

ARCHIV
Archives
Records

LANDSCHAFTSGESTALTUNG
Modélage du site
Landscapeing

BAUPLATZORGANISATION
Organisation des chantiers
Site Development
J. W. Laurerston

BAUBESCHREIBE
Devis descriptif
Specifications
F. H. Tihm

ELEKTRISCHE INSTALLATIONEN
Installations électriques
Electrical
W. Johnson

ÖRTLICHE BAUFÜHRUNG
Surveillance du chantier
Field Supervision

PLANKONTROLLE
Contrôle des plans
Plan Control

INNENAUSBAU
Intérieurs
Interiors

AUSHUB UND FUNDAMENTE
Travaux de terre et de fondement
Soils and Foundation
W. C. T. Teng

FUNKTIONELLE ABWICKLUNG
Apparement
Process
G. Jank

NICHT-TECHNISCHES PERSONAL
Personnel non-technique
Non-Technical Personnel

FORSCHUNG
Recherche
Research