

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

Herausgeber: Bauen + Wohnen

Band: 26 (1972)

Heft: 9: Wohnungsbau = Construction d'habitation = Dwelling construction

Artikel: Organisation des amerikanischen Gross-Architekturbüros

Autor: Zobl, Engelbert

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-334461>

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>

aktiven Dialog mit einer Benutzer-gemeinschaft, indem er für eine gewisse Zeit seine Fachkenntnisse zurückstellt, ihn nur zu einer stimu-lierenden Meditation führen kann. Die Forscher meinen, daß ein «Gaming»-Experiment immer in ihrem Geist gegenwärtig bleibt und daß diese Memorierung im Bergson-schen Sinne ein Antrieb ihrer Schöpfungskraft wird.

Das Spiel bereitet uns vielleicht darauf vor. Dies ist jedoch nicht sicher, denn es enthält ebenfalls den Anteil an Verantwortung, den der Benutzer in der gegenwärtigen Situation vom Architekten erwartet – das ist nicht weniger bedeutsam. Anders gesagt, der Architekt muß das Gebiet, das er sich selbst aneignet, objektiv beschreiben, wie auch die Regeln, denen er sich unterwirft – und daraus seine eigene Sprache schaffen.

Es ist auch wichtig, daß der Architekt nicht seine Entscheidungen durch diejenigen des Benützers rechtfertigt, denn er muß sich klar darüber sein, daß dieser nur seine Absichten gegenüber seiner eigenen Gemeinschaft und den Behörden kundtut. Das Spiel stimuliert die Bewußtseinsnahme des Benützers, aber kann sie deswegen doch nicht wirksam machen.

Es ist mehr als wahrscheinlich, daß unsere Umwelt sich durch viele Maßnahmen hindurch aufbauen wird; sie werden von den Planern ausgearbeitet, statistische Untersuchungen fragen nach elementaren Grundbedürfnissen und antworten darauf durch Massenbauweise der Monopole, welche den Wiederholungsprozeß der Fabrikation zu ihrem Höhepunkt bringen. Es ist möglich, daß das Talent und die Intuition einige immer utopischere Projekte hervorbringen, um eine Art komplementäre und illusorische Unterhaltung zu bewirken.

Es ist nicht unmöglich, daß so ein Prozeß mehr und mehr in Sack-gassen mündet und daß eine mühsame, geduldige und praktische Arbeit das Problem wieder zu einem – heute unterbrochenen – Austausch zwischen Benutzer und Architekt zurückbringt.

Jean-Marc Lamunière

Kritik an der Gruppenarbeit: 5 × 1 und 1 × 5

(Auszug des Anschlags)

Unsere Diplomarbeit geht von der Arbeit im 7. Semester aus, wo wir einige Elemente der Methodik und Planung in der Architektur studiert haben (Dokument «Methodik»).

Nach dieser theoretischen Annähe-rung schien es uns unerlässlich, einige Prinzipien in die Praxis um-zusetzen, um besser deren Trag-weite zu begreifen und kritikfähig zu werden.

Wir haben die Gruppenarbeit ge-wählt, da sie es gestattet, die ver-schiedensten Methoden für ein be-stimmtes Subjekt anzuwenden; diese parallelen und komplementä-ren Annäherungen haben uns durch Anwendung einer vergleichenden Kritik der ausgewählten Techniken zu einem reicheren Experiment ver-holfen.

Die Vielfalt der Methoden schließt eine Vielfalt der Ziele ein, denn jede Methode hat ihr eigenes Wert-system. Trotz einer gemeinsamen Thematik bringt dies manchmal

interne Schwierigkeiten mit sich: Man muß dann vermeiden, daß die durch eine heuristische Annäherung erzeugten Wertkonflikte persönlich aufgefaßt werden. Beim Treffen einer Entscheidung bringt dies zum Beispiel einen größeren Zeitverlust mit sich als im Fall einer einzigen Arbeitsmethode für die gesamte Gruppe.

Die Zahl der Mitglieder (fünf Perso-nen) erlaubte eine Anpassungs-flexibilität an verschiedene Metho-den, entsprechend dem Wesen jedes Mitgliedes, sowie einen rei-cheren Austausch, der den offen-sichtlich widersprüchlichen Optio-nen entsprang.

Diese Arbeitsbedingungen in der Gruppe entsprachen nicht einer eigentlich interdisziplinären Praxis, da wir alle die gleiche Ausbildung hatten. Durch die Vielfalt der ange-wandten Methoden ermöglichten sie uns jedoch ein solches Experiment. Vom psychologischen Standpunkt aus kann man sich außerdem durch die Erfahrung der Gruppenarbeit mit den in Zukunft anzutreffenden Schwierigkeiten vertraut machen: interdisziplinäre Gruppenarbeit, Ein-fluß der Persönlichkeiten unter-einander usw.

Man kann abschließend sagen, daß dieses Experiment für uns unendlich wertvoller war als ein einfacher In-formationaustausch. Da jeder aktiv an verschiedenen Arbeiten teilnahm, konnten wir neue Kenntnisse hinzu-erwerben und sie gleichzeitig mit unserer früheren Ausbildung rela-tivieren.

Organisation des amerikanischen Groß-Architekturbüros

Mag. Arch. Architekt
Engelbert Zobl, Wien-Los Angeles

Neben den üblichen kleinen Archi-tekurbüros europäischer Art haben sich in den USA in den letzten Jahr-zehnten immer mehr Großbüros ent-wickelt. Diese Tendenz ist ver-gleichbar mit der Entwicklung der Einkaufszentren, welche die Detail-geschäfte zum größten Teil ver-drängt haben. Ein primärer Faktor für die Entstehung der Groß-Archi-tekurbüros ist deren Leistungs-fähigkeit und Wirtschaftlichkeit. Die fortschrittlichsten Einrichtungen und Behelfsmittel werden dazu her-angezogen, den Arbeitsvorgang zu verfeinern, mit geringstem Kosten-aufwand zu operieren und damit konkurrenzfähig zu bleiben.

Nach mehrjähriger Erfahrung in amerikanischen Groß-Architektur-büros will ich die wesentlichsten Merkmale näher beschreiben.

Das Groß-Architekturbüro setzt sich im allgemeinen aus mehreren Ab-teilungen zusammen: Städtepla-nung, Verkehrsplanung, Entwurf, Entwurfsausarbeitung (Production Departement), Konstruktion, Me-chanik und Elektrotechnik, Aus-schreibung und Kostenschätzung, weiters Innenarchitektur, Graphik, Gartenarchitektur, Vermessungs-

technik, Bautenadministration, Sy-stemanalyse, Computerabteilung, Public Relations sowie Büromate-rialstelle, Lichtpausanstalt, Offset-druckerei, Planungsarchiv, Biblio-thek und Büroadministration. Zwi-schen den Departments herrscht eine enge Zusammenarbeit. Da ständig an mehreren Projekten ver-schiedener Art und Größe geplant wird, bedarf jede Abteilung jedoch einer Gesamtkoordination, die von Partnern, Vizepräsidenten und Di-rektoren bestritten wird. Die Verant-wortung wird somit nicht nur einer einzelnen Person auferlegt. Ein Klient schenkt einer derartigen Or-ganisation mit spezialisierten Ab-teilungen großes Vertrauen. Hand in Hand geht das Bestreben, den Büroaufbau zu verfeinern sowie den Spezialistenstab mit Soziologen, Rechtsanwälten usw. ständig zu er-weitern.

Den Büroablauf werde ich an Hand einer Projektausarbeitung näher be-schreiben. Kontakt mit dem Klienten wird von den Partnern selbst oder von Vizepräsidenten aufgenommen. Für jeden neuen Auftrag wird zu-nächst das Planungsbudget bezie-hungsweise die zur Projektierung notwendige Arbeitszeit berechnet und von Partnern oder einem Sonderausschuß dem Bauherrn vorge-schlagen. Das Budget wird ent-weder nach dem vorgeschriebenen Prozentsatz der Gebührenordnung oder als Pauschalsumme nach Er-fahrungswert der Firma bestimmt. In selteneren Fällen wird keine fixe Summe festgelegt, sondern nach er-forderlicher Arbeitszeit abgerech-net. Sollte das Budget vom Klienten gekürzt werden, muß genauestens die Arbeitsweise festgelegt werden, so daß das Projekt ordnungsgemäß für das angebotene Honorar ausgearbeitet werden kann, andererseits kann ein Auftrag unter solchen Um-ständen nicht angenommen werden. Der Projektmanager muß unter Be-rücksichtigung der gesamten Büro-tätigkeit einen Terminplan aufstellen (eventuell in Zusammenarbeit mit einem Sonderausschuß) und zeich-nen für die termingerechte Fertig-stellung des Projektes verantwort-lich.

Vorentwurf

Die Projektierungsarbeiten starten mit dem Vorentwurf (Schematics), für den der Projektdesigner verant-wortlich ist. Je nach Größe des Pro-jektes unterstehen diesem mehrere Designer. An Hand eines Computer-Job-Budgetblattes werden Projekt-manager und Projektdesigner wö-chentlich vom Stand des Budgets genauestens informiert. Aus diesem Blatt geht hervor welcher Prozen-tsatz an Arbeit zu welchem Budget geleistet wurde, und dient als Kon-trolle, das Budget genauestens ein-zuhalten. Alle direkten Arbeits-kosten werden mit dem Faktor 2,5 multipliziert, wodurch die laufenden Bürokosten gedeckt sind sowie ein zwanzigprozentiger Profit gesichert ist. Während der Entwurfsphase präsentiert man das Projekt dem Klienten mehrmals, um den Arbeits-fortschritt aufzuzeigen und um zu versichern, daß das Endergebnis anerkannt wird. Bereits zu diesem Zeitpunkt wird der Projektdesigner von Spezialisten der anderen Ab-teilungen in Fragen der Materialaus-wahl und Konstruktionsmethoden assistiert. Elektrotechnische und mechanische Systeme und dazu er-

forderliche Räume, Leitungen, Schächte usw. werden bereits ein-kalkuliert. Ein Kostenvoranschlag laut Flächenausmaß wird von der Kostenschätzungsabteilung ausge-arbeitet, und mit der Baubehörde wird bereits zu diesem Zeitpunkt Kontakt aufgenommen.

Entwurfsphase

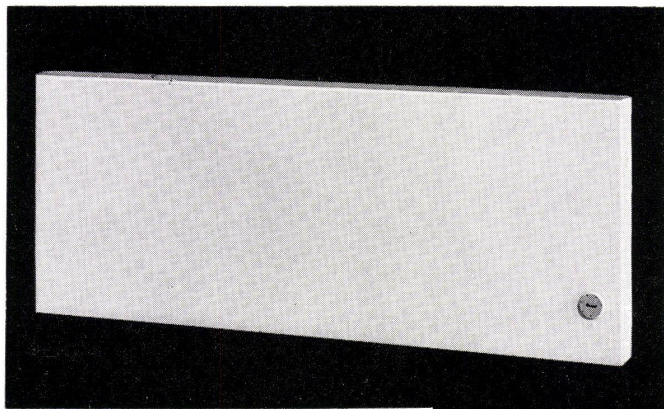
Nach Anerkennung des Vorentwur-fes durch den Klienten geht das Projekt in die endgültige Entwurfs-phase (Preliminary Design) über. In einer dem Vorentwurf ähnlichen Arbeitsweise wird nun das Projekt verfeinert. Von den verschiedenen Abteilungen werden genauere Stu-dien vorgenommen. In der Produk-tionsabteilung werden die wichti-gsten Details ausgearbeitet. Die Kon-struktion wird überschlägig berech-net, mechanische und elektrische Systeme werden festgelegt und eine Ausschreibung der zu verwenden-den Materialien vorbereitet. Letztl-ich wird bereits zu diesem Zeit-punkt ein detaillierter Kostenvoran-schlag nach den festgelegten Ent-wurfsunterlagen ausgearbeitet. Der Klient ist somit laufend über die an-fallenden Baukosten unterrichtet, und Wünsche des Bauherrn können noch ohne Verzögerung des Ter-mines und ohne Erhöhung des Bud-gets berücksichtigt werden. Regelmäßige Projektdiskussionen betref-fen alle am Projekt Beteiligten. Der Projektmanager kontrolliert wö-chentlich, ob die Projektierungs-arbeiten innerhalb des Termines be-zieungsweise Budgets erledigt wer-den. Das Projekt wird geprüft, ob alle Baubestimmungen eingehalten wurden. Falls nötig, werden spe-zielle außenstehende Konsulenten zur Beratung herangezogen. Der Projektmanager ist für die Gesamt-koordination, der Projektdesigner für den Entwurf, der Job-Captain für die Detaillierung, die Ingenieure sind für die einwandfreie Konstruk-tion und Funktion des Gebäudes verantwortlich. Für die endgültige Präsentation der verschiedenen Ent-wurfsphasen wird spezielles Mate-rial angefertigt, großteils innerhalb der Firma. Pläne, Lichtpausen oder photographische Vergrößerungen, Perspektiven, Modelle sowie ge-druckte Illustrationen, Dias und 8-beziehungsweise 16-mm-Filme usw.

Entwurfsausarbeitungsphase

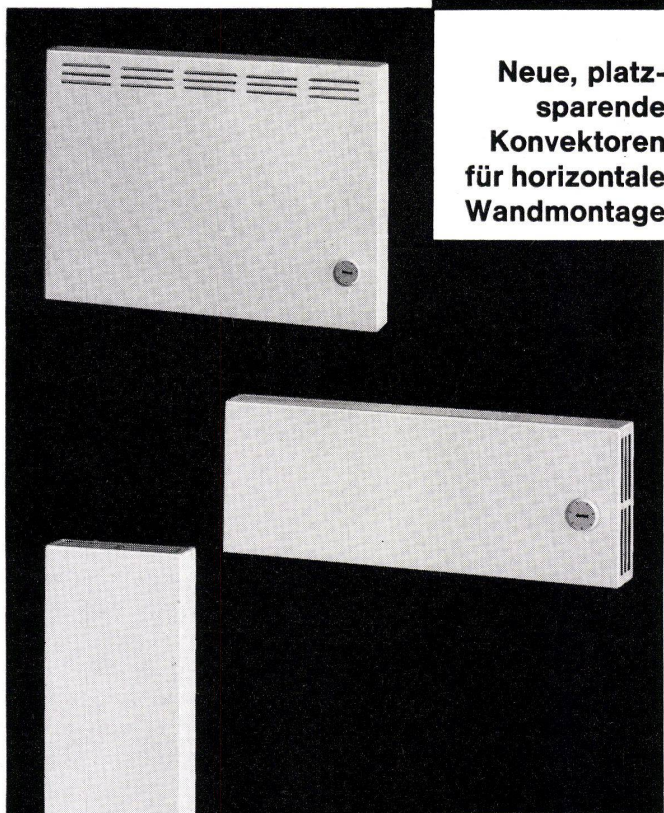
Im Production Departement werden nun Polierpläne und Details ausgearbeitet, wobei der zuvor für den Entwurf verantwortliche Projektdesigner und die Spezialisten der an-deren Abteilungen zu Projektbe-sprechungen herangezogen werden. Gleichzeitig werden alle Details von der Kostenvoranschlagsabteilung genauestens ausgeschrieben. Der Großteil der Projektierungszeit wird in dieser Phase verwendet, daher ist die Projektkontrolle durch den Pro-jektmanager, der von Anfang an das Projekt kontrolliert, besonders wichtig. Bei guter anfänglicher Teamarbeit sollten Abänderungen größeren Ausmaßes vermieden wer-den können, wenn sie nicht vom Klienten verlangt werden; diese müßten dann laut Gebührenord-nung gesondert verrechnet werden.

Konstruktionsphase

Sie betrifft die nötige Bauadministra-tion sowie die Bauleitung, die den Ablauf der Konstruktion kontrollie-ren. Der wesentlichste Unterschied



**Moderne, elegante
Niedertemperatur-
Strahlungsheizkörper.
Höchster Heizkomfort,
einfachste Montage**



**Neue, platz-
sparende
Konvektoren
für horizontale
Wandmontage**

**Praktische
Konvektoren
für vertikale
Montage**

**Elektrische
Heizungen seit
über 40 Jahren**

Accuum

**Accum AG
8625
Gossau ZH
051 - 78 64 52**

zwischen Europa und den USA liegt darin, daß der Bauunternehmer alle weiteren Professionistenaufträge verteilt und somit der Architekt nur mit dem Bauunternehmer zu verhandeln hat.

Die einzelnen Phasen könnten noch mehr detailliert werden, ich möchte jedoch noch die Administration der Großbüros und andere Aspekte behandeln. Die gesamte Buchhaltung, Löhne, Projektbudgets usw. werden von der Computerabteilung behandelt. Aus vom Computer ausgewerteten wöchentlichen Angestelltenzeitkarten geht genauestens hervor, welcher Prozentsatz an Arbeitszeit zu welchem Angestelltenlohn in den verschiedenen Abteilungen für ein Projekt aufgewendet wurde. Die Löhne werden jede Woche ausgezahlt (leere Taschen am Monatsende werden dadurch vermieden). Reiseauslagen werden ähnlich verrechnet. Lichtpausen, transparente, klebbare Folien für Schriften usw. werden in der Firma angefertigt und ebenfalls unter der Projektnummer verrechnet, ebenso alle Materialkosten. Diese Kosten werden wöchentlich für jedes Projekt vom Computer registriert und den Projektverantwortlichen zugeteilt. Der Computer wird nicht nur für Administrationszwecke verwendet, sondern auch zu Ingenieur- beziehungsweise Entwurfsaufgaben, Verkehrsplanungen sowie Projektprogrammierungen und Analysen herangezogen (zum Beispiel SOM: ökonomischer Entwurf von Bürohäusern).

Public-Relations-Abteilung
Eine eigene Abteilung sorgt dafür, daß gedruckte Broschüren sowie Photovergrößerungen von Plänen und Modellen zur Verfügung stehen, um die besten Projekte im Büro zur Schau zu stellen beziehungsweise an Baufachzeitschriften, Zeitungen, Klienten usw. zur Veröffentlichung weitergegeben zu werden.

Neue Tendenzen großer Architekturbüros
Die meisten Großbüros waren bisher Partnerschaften. Die Firmen wurden von einigen Architekten oder Ingenieuren gegründet. Aus steuerrechtlichen Vorteilen gehen viele Firmen in Incorporations über (ehemalige Partner werden Angestellte der Incorporation), und eine ganze Reihe von Steuerbegünstigungen wird nun auch für die Angestellten zugänglich. Der Profit-Share-Plan wird eingeführt. Angestellte können Beträge in der Firma investieren; je höher der Angestellte im Rang, desto größere Steuervorteile erwachsen ihm. Investitionen müssen zu einem wesentlich geringeren Prozentsatz unter der Kapitalsteuer versteuert werden. Nachdem die USA keine Wohlfahrtseinrichtungen im europäischen Sinne genießen, werden bestimmte Kranken-, Lebens- und Pensionsversicherungspläne von der Firma eingeführt, die wiederum Steuerbegünstigungen für die Firma selbst mit sich bringen und für den Angestellten von Vorteil sind.

Unsere Gesellschaft ist stetigen Veränderungen unterworfen. Neue Werkzeuge, verbesserte Kommunikation zwischen Architekt und Klienten werden nötig. Der Architekt muß gewillt sein, mit neuen Mitteln zu arbeiten, um die führende Rolle als Umweltgestalter beibehalten zu können.

Schutz der neueren Architektur

Mihály Kubinszky, Sopron

Symposium in Prag zur weltweiten Erhaltung der neuzeitlichen Baukunst

Architekten und Kenner der modernen Baukunst waren in den vergangenen Jahren oft erschüttert, als Objekte wie das Schocken-Kaufhaus in Stuttgart oder Euston Station in London abgerissen wurden, als die Villa Poissy jahrelang verlassen und gefährdet war. Konnte auch manches wertvolle Gebäude gerettet werden, so sind noch viele bedroht, ja manche sogar, bevor die Gefährdung überhaupt bekannt wird. Warum ist die Wiener Staatsoper – einer der Mittelpunkte europäischer Kultur – nicht der Originalauffassung entsprechend wiederaufgebaut worden, wer wird die Bauten Gaudis, an denen schon schlimme Risse entstanden sind, fachgemäß instand halten können, wie kann man veraltete Industriebauten, die im Stadtbild so mancher Siedlung eine Epoche charakterisieren, zweckmäßig schützen? Die Erhaltung von in den letzten 100 Jahren entstandenen Gebäuden und Stadtteilen stellt immer häufiger solche Fragen an die Zuständigen.

Diese Fragen bildeten wohl den wichtigsten Gesichtspunkt des Symposiums, das die Denkmal- und Grünanlagenschutzbehörde der Stadt Prag im Oktober 1971 unter dem Motto «Prag 1860 bis 1960» veranstaltete. Ziel war, die Teilnehmer mit den wichtigsten Grundzügen des Schutzes der Baukunst von 1860 bis 1960 bekannt zu machen. Am Symposium nahmen über zweihundert Fachleute aus elf Ländern teil: Bundesrepublik Deutschland, Deutsche Demokratische Republik, Italien, Jugoslawien, Österreich, Polen, Schweiz, Spanien, Sowjetunion, Tschechoslowakei und Ungarn. Als Grundlage diente die Architektur in der Stadt Prag und ihrer weiteren Umgebung, in Ostböhmen und in Mähren. Die meisten Beispiele wurden an Ort und Stelle besichtigt, die theoretischen Gesichtspunkte ausführlich behandelt. Ein Blick in das Programm beweist die Vielfältigkeit, in der das Thema angeschnitten wurde: Man befaßte sich mit den historischen Hintergründen der Jahre 1860 bis 1960, der Erforschung und Erhaltung von Gebäuden, Parkanlagen, technologischen Problemen, mit den Kriterien zur Auswahl der Denkmäler, den Möglichkeiten eines Denkmalschutzes der Innenräume usw. Die ausländischen Teilnehmer schilderten die Denkmalschutzmöglichkeiten für die neuzeitlichen Gebäude in ihren Ländern. Typische Teilprobleme gaben die besten Beispiele, zum Beispiel Vorträge über die Schlösser des Historismus und des Jugendstils am Thunersee, die charakteristischen Industriebauten in Lodz oder die Verkehrsbautenerhaltung in der DDR.

Ohne auch nur annähernd auf eine Besprechung des ganzen Symposiumsprogramms eingehen zu wollen, seien im folgenden kurz einige Gedanken geschildert, die zu bedeutenden Folgerungen führten. So