

Im Gespräch Baumanagement

Prof. Andreas Meissner
Martina Ruff

Architekten benötigen neben Entwurfs- auch umfangreiche Managementkompetenzen, um im zunehmend komplexer werdenden Planungs- und Bauprozess erfolgreich zu sein. Im Fach Baumanagement werden daher entsprechende Grundlagen vermittelt und professionelle Strategien trainiert. So ist im modular konzipierten Architekturstudium an der HsKA Baumanagement einer der Hauptbausteine und mögliche Vertiefungsrichtung. Die Fakultät Architektur und Bauwesen bietet zusätzlich den Masterstudiengang Baumanagement, Master of Business Administration. SMAKH fragt nach zu Fakten und Möglichkeiten in einem Gespräch mit Professor Andreas Meissner und Martina Ruff.

Andreas Meissner:

1960 geboren in Düsseldorf
Studium der Architektur 1979 – 1987 an der Technischen Universität Karlsruhe [heute KIT]
1987 – 1994 Mitarbeit Architekturbüro Prof. Helmut Striffler, Mannheim
1994 – 2002 Mitarbeit Architekturbüro Planfabrik SPS Architekten, Ettlingen
seit 1989 eigenständige Planungstätigkeit
seit 1998 Tätigkeit als Sachverständiger für Schäden an Gebäuden
seit 2002 Professor für Konstruktives Entwerfen und Baumanagement, Studiengang Architektur, Hochschule Karlsruhe - Technik und Wirtschaft [HsKA]
seit 2003 öffentlich bestellter Sachverständiger für Schäden an Gebäuden
seit 2006 Mitglied im Sachverständigenausschuss der Industrie und Handelskammer [IHK], Karlsruhe

Martina Ruff:

1978 geboren in Freudenstadt
1999 – 2004 Studium Architektur Diplom, Hochschule Karlsruhe - Technik und Wirtschaft [HsKA]
2004 – 2005 Mitarbeit Müller Architekten Heilbronn
2005 – 2007 Mitarbeit Bonasera Architekten Nagold
seit 2007 wissenschaftliche Mitarbeit im Studiengang Architektur an der HsKA
2010 – 2012 Studium Master Baumanagement, Hochschule Karlsruhe - Technik und Wirtschaft [HsKA]
seit 2013 Projektsteuerung, Thost Projektmanagement GmbH

ein Beitrag von Alke Hickel
Text: Andreas Meissner, Martina Ruff, Alke Hickel
Bilder: Studiengang Architektur



Bild 1 - 3: Das Interview - Alke Hickel im Gespräch mit Martina Ruff und Prof. Andreas Meissner

SMAKH an Meissner: Sie sind Professor für Konstruktives Entwerfen und Baumanagement an der HSKA. Das Fach Baumanagement ist im Studiengang Architektur fest im Studienplan etabliert. Warum braucht ein Architekt Baumanagement?

A.M.: Zu allen Zeiten bestand fast immer die Notwendigkeit Bauten mit begrenzten Mitteln zu realisieren. Insofern ging es im Planungs- und Bauprozess immer wieder darum, Wünschenswertes und Machbares in Einklang zu bringen. Im Kern geht es also immer wieder um Qualitäten und Quantitäten auf der einen Seite, um Kosten und Termine auf der anderen Seite. Eingebettet sind diese Prozesse in ein kulturelles Umfeld: dieses bestimmt nicht nur den architektonischen Stil, sondern definiert auch die Bedingungen, unter denen entworfen und gebaut wird. So entstehen heute Bauten innerhalb eines sehr engmaschigen rechtlichen Rahmens, der für Architekten zahlreiche weit über die Stilfrage hinausgehende Verpflichtungen mit sich bringt. Untersuchungen zeigen, dass die eigentliche Entwurfsarbeit weniger als 10% der beruflichen Tätigkeit von Architekten ausmacht. Zum Baumanagement gehörende Tätigkeiten haben einen wesentlichen Anteil an den verbleibenden 90%.

SMAKH an Meissner: Geht es da in erster Linie um finanzielle Belange?

A.M.: In einer Zeit, in der für etliche Zeitgenossen Geiz geil ist und in der die Welt mehr von Finanzkatastrophen als von kulturellen Ereignissen geprägt zu sein scheint, kann man diesen Eindruck haben. In der Tat ist es so, dass viele Architekten genötigt sind, als Erfüllungsgehilfen kurzfristig und egoistisch agierender Bauherrn tätig zu sein. Daneben gibt es aber immer wieder Bauten, die nicht (nur) aus rein ökonomischem, sondern (auch) aus ideellem Interesse realisiert werden: dies gilt insbesondere für Sakralbauten, bei denen oft ein nicht unerheblicher Teil der Bezahlung aus Gottes Lohn besteht, gilt für viele Museums- und anderen Kulturbauten, und manchmal auch bei Bauten für sozial und kulturell inspirierte Firmen und Einzelpersonen. Aber auch bei größtem ideellen Engagement müssen Grundstücke, Baustoffe und Arbeiter bezahlt, das Baugeschehen



koordiniert und Interessen abgeglichen werden.

SMAKH an Meissner: Hat Baumanagement auch etwas mit sozialer Verantwortung zu tun?

A.M.:Auf jeden Fall: stellen Sie sich eine Familie mit begrenzten finanziellen Möglichkeiten vor, die sich vom Architekten ihr Traumhaus entwerfen lässt. Wenn hier nicht konsequent das bereits erwähnte Wünschenswerte mit dem Machbaren in Einklang gebracht wird, indem seriös die Kosten ermittelt und verfolgt werden, wird aus dem Traumhaus schnell ein Albtraumhaus, das nie bezogen werden kann und mit Verlusten veräußert werden muss, da das Budget eine Eigennutzung nicht zulässt. Auch Firmen können auf eine solche Weise in den Ruin getrieben werden. Will man als Architekt gute Bauten für einkommenschwache Schichten realisieren, so muss man die entsprechenden Stellschrauben kennen.

SMAKH an Meissner: Wie vermitteln Sie Baumanagement? Neben der Theorie werden verschiedene Projektarbeiten erarbeitet. Können Sie kurz beschreiben, welche Inhalte und Methoden generell vermittelt und angewandt werden?

A.M.:Der Unterricht basiert auf mehreren Säulen: Zunächst geht es darum, für die Fragestellung zu sensibilisieren, also die Frage nach dem Warum und Wozu aufzuwerfen. Dann geht es um die Vermittlung von notwendigem Basiswissen, z.B. wie ist eine Kostenermittlung aufgebaut, woher können Kostendaten bezogen werden, was ist dabei zu beachten? Damit einher geht es um die Vermittlung von Methodenkompetenz. Diese wird am praktischen Beispiel, in der Regel an Hand eigener Entwürfe auf Basis des zuvor erworbenen Grundlagenwissens, vermittelt. Konkret heißt das, dass für die Entwürfe Baubeschreibungen verfasst, Kosten ermittelt und Terminpläne aufgestellt werden. In einer vergleichenden Auswertung und einer Rückkopplung zum Entwurf werden dann Zusammenhänge verdeutlicht. Hier wird deutlich, dass jeder Strich Geld kostet, oder etwas präziser, dass mit jedem Strich über Kosten, aber auch Bauabläufe, Termine etc. mitentschieden wird.

SMAKH an Meissner: Was ist Ihnen besonders wichtig oder liegt Ihnen persönlich am Herzen?

A.M.:Baumanagement wird nicht selten als eine Mischung aus Buchhalterei und Projektabwicklung missverstanden. Diese Sicht, die auch von zahlreichen professionell agierenden Projektsteuerern, -managern und Baubetrieblern gepflegt wird, ist aber stark verkürzt und wird der umfassenden Aufgabenstellung, der sich Architektur und Städtebau gegenüber stehen, nicht ansatzweise gerecht. Es gilt jeweils angemessen zu reagieren. Die Frage nach der Angemessenheit kann aber beispielsweise nicht (nur) über die Höhe der



Baukosten und der Einhaltung von Terminvorgaben entschieden werden, sondern muss alle Faktoren, insbesondere die grundlegenden Intentionen und Zielsetzungen, die mit einem Projekt verbunden sind, mitberücksichtigen. So kann es im Einzelfall(!) durchaus sinnvoll, ja notwendig sein, von Kosten- und Terminvorgaben abzuweichen. Diese Sinnhaftigkeit des Ganzen, bei der auch ideelle Aspekte eine Rolle spielen, muss gesehen und dann professionell kommuniziert werden, damit am Ende das Projekt Zustimmung auf allen Ebenen erfährt.

SMAKH an Meissner: Sehen Sie bereits in der Entwurfsphase einen Zusammenhang zum Baumanagement?

A.M.:Unbedingt! Über den größten Teil der Baukosten wird in der Konzept- und Ideenphase, zu der die Entwurfsphase gehört, entschieden. Hier gilt es einen Blick für ökonomische Lösungen zu entwickeln.

SMAKH an Meissner: Wo überall taucht das Thema Baumanagement im Masterstudiengang Architektur auf und wo gibt es die Möglichkeit einer Vertiefung in dieser Richtung?

A.M.:Grundsätzlich bin ich bestrebt, dieses Thema nicht isoliert, sondern im Kontext mit anderen architektonischen Themenfeldern zu vermitteln. Daher bemühe ich mich, diese Thematik direkt in die Integralen Entwürfen oder über an diese angekoppelte Wahlfächer in die Lehre einzubinden.

Ansonsten besteht die Möglichkeit, nach Absprache Fächer in den Studiengängen Baubetrieb und Baumanagement zu belegen und als Wahlfach anrechnen zu lassen.

SMAKH an Meissner: Gibt es die Möglichkeit, die Masterthesis in Richtung Baumanagement zu vertiefen?

A.M.:Grundsätzlich ja. Wir hatten vor kurzem eine Master Thesis, die sich fast ausschließlich mit Fragestellungen des Baumanagements auseinandergesetzt hatte. Dies war zwar ein Extremfall, der nur auf Grund sehr spezifischer Voraussetzungen in dieser Form möglich war, zeigt aber, dass eine grundsätzliche Offenheit für individuelle Schwerpunktsetzungen im Master gegeben ist. Wichtig ist, dass die spezifische architektonische Sichtweise auf dieses Themenfeld erkennbar bleibt.

SMAKH an Ruff: Sie sind Architektin und haben 2012 Ihren Masterabschluss im Studiengang Baumanagement hier an der HSKA gemacht. Was hat Sie dazu bewogen, dieses Aufbaustudium zu absolvieren?

M.R.: Während meiner Tätigkeit als Architektin konnte ich alle Leistungsphasen



kennenlernen und habe sehr schnell festgestellt, dass mir die Bereiche der Umsetzung, wie z.B. Bauleitung mit Kosten- und Terminsteuerung mehr zusagten als die planerischen Aufgaben. Zusätzlich hatte ich auch immer das Gefühl, „von allem ein bisschen zu können, aber nichts perfekt“. Und da habe ich entschieden, mich durch dieses Masterstudium weiterzuqualifizieren und auf einen Bereich zu spezialisieren.

SMAKH an Ruff: Hat es Vorteile beide Titel, Architektin und Master of Business Administration, zu besitzen?

M.R.: Ich sehe hier auf jeden Fall Vorteile. In der Funktion des Projektsteuerers bewegt man sich häufig an den Schnittstellen der Projektbeteiligten. Hier die verschiedenen Arbeitsweisen zu kennen, wie z.B. die Abläufe des Planungsprozesses mit entsprechenden Zeitspannen, ermöglicht meiner Meinung nach realistische Einschätzungen und die entsprechende Steuerung.

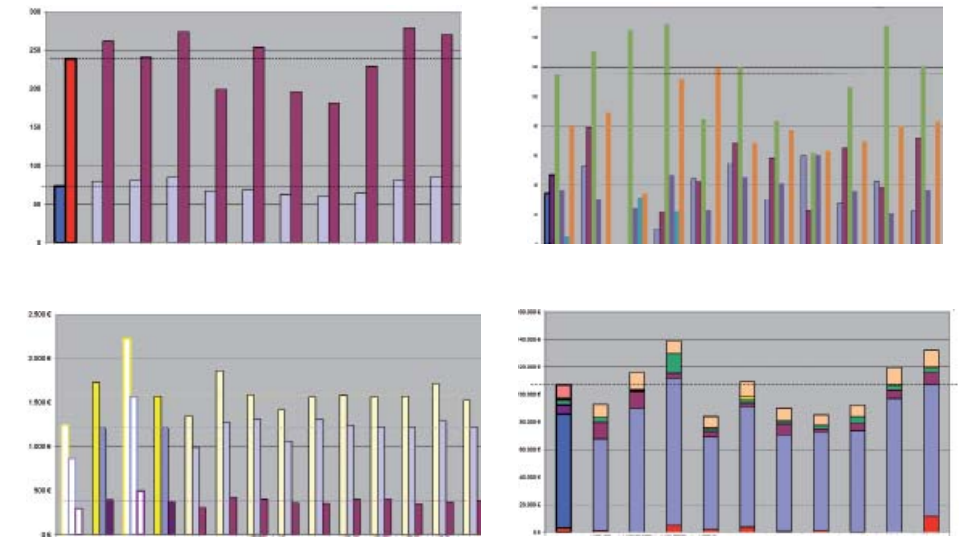
SMAKH an Ruff: Was bringt es konkret für die berufliche Laufbahn? Wie verändert sich das Berufsbild durch diese Zusatzausbildung?

M.R.: Zunächst einmal erweitert sich das Branchenspektrum. Zum klassischen Architekturbüro kommen Unternehmen aus Bereichen wie u.a. der Projektsteuerung, Projektentwicklung, Immobilienwirtschaft, Facility Management oder auch Finanzdienstleister hinzu mit den entsprechenden Aufgabenschwerpunkten. Im Bausektor handelt es sich meist um Großprojekte, die im Auftrag des Bauherrn gesamtheitlich organisiert und koordiniert werden. Für meine persönliche berufliche Laufbahn bedeutet diese Zusatzqualifikation erhöhte Karrierechancen und nicht zuletzt auch bessere Verdienstmöglichkeiten.

SMAKH an Ruff: Fühlten Sie sich durch das Architekturstudium gut vorbereitet für dieses Aufbaustudium?

M.R.: Ich war überrascht, aus welchen unterschiedlichen Bereichen wir alle kamen. Sowohl Studierende aus Architektur und Bau, aber auch Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaft vermischen sich hier. Zum Einstieg in das Masterstudium wird zu Beginn ein sogenanntes Angleichungssemester erbracht, in dem vorwiegend Grundlagenfächer aus Baubetrieb und Baumanagement gelehrt werden. So wird eine einheitliche Grundlage für alle geschaffen. Meiner Meinung nach waren gewisse „bauliche“ Vorkenntnisse von Vorteil, wobei der Schwerpunkt des Studiums im wirtschaftlichen Bereich liegt, der auch für mich Neuland war. Es muss einem bewusst sein, dass dieser Master Baumanagement keinerlei Parallelen zum Architekturstudium und damit verbundener Kreativität und Gestaltung aufweist. Daher würde ich diese Vertiefungsrichtung auch nur ernsthaft Interessierten empfehlen.

Bild 4: Beispiele skizzenartig entwickelter Erweiterungen kleiner Ferienhäuser. Bild 5: graphischer Vergleich bauökonomischer Kennwerte.



SMAKH an Ruff: Welche Vertiefungsmöglichkeiten bietet dieses Studium?

M.R.: Durch die beiden Bereiche Bau und Wirtschaft bieten sich auch dahingehend unterschiedliche Vertiefungsrichtungen. Insbesondere bei der Bearbeitung der Masterthesis, da das Thema selbständig gewählt wird und auch die Möglichkeit besteht, sie in einem Unternehmen zu schreiben. Der Schwerpunkt meiner Abschlussarbeit war die aktuelle Thematik der Nachhaltigkeit, die ich anhand einer Umnutzungsmaßnahme an einem denkmalgeschützten Bestandsgebäude aus dem Jahr 1890 auf verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte hin untersucht habe. Da es sich um ein architektonisch anspruchsvolles Projekt handelt, konnte ich hier die beiden Facetten sehr gut vereinen.

SMAKH an Meissner: Würden Sie einem Bachelorabsolventen Architektur dieses Aufbaustudium empfehlen?

A.M.: Grundsätzlich halte ich es für sehr sinnvoll, über individuelle Schwerpunktsetzungen und den Erwerb von Zusatzqualifikationen ein persönliches Profil zu erwerben, mit dem man dann auf dem für Architekten sehr schwierigen Arbeitsmarkt gut bestehen kann. Bei entsprechender Neigung ist eine Vertiefung im Bereich Baumanagement sehr sinnvoll, da Absolventen mit dieser Kombination sehr gesucht sind.

Allerdings halte ich es für sinnvoll, dass Absolventen zunächst ein paar Jahre ganz klassisch in Architekturbüros arbeiten. Wenn dann eine solche Vertiefung erfolgt, ist die Sicht auf das Ganze gegeben.

SMAKH an Meissner: Welche Entwicklungsmöglichkeiten für Baumanagement sehen Sie hier am Studiengang, was wünschen Sie sich für die Zukunft?

A.M.: Auf Grund der überschaubaren Größe des Studiengangs und der kollegialen Zusammenarbeit ist es möglich, das Fach Baumanagement nicht nur isoliert, sondern im Kontext mit anderen Fächern, insbesondere Entwürfen zu vermitteln. Dies möchte ich auch in Zukunft so betreiben. Nachdem wir jetzt wieder im B-Bau angesiedelt sind, bieten sich darüber hinaus wieder deutlich bessere Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit den übrigen Studiengängen der Fakultät, vielleicht auch weiteren Fakultäten der Hochschule. Dies erscheint mir insbesondere unter dem im Bauwesen zunehmend wichtiger werdenden Aspekt der Nachhaltigkeit langfristig sinnvoll.

SMAKH dankt Professor Meissner und Martina Ruff für dieses interessante Gespräch.