

EIGENSTÄNDIG PLANEN. VERBINDLICH ZUSAMMENARBEITEN.

Position des QualitätsVerbunds Planer am Bau zu
mittelständischen Strukturen in der Bauplanung

- **Eigenständigkeit ist eine Stärke – wenn sie handlungsfähig bleibt**
- **Zusammenarbeit muss nicht gemeinsames Eigentum voraussetzen**
- **QualitätsManagement verbindet Freiräume mit Verlässlichkeit**

WELCHER ENGPASS KOSTET ARCHITEKTUR- UND INGENIEURBÜROS GERADE ZEIT ODER VERLÄSSLICHKEIT?

Für viele Büros steht dabei eine grundlegende Frage im Raum: Wer führt das Unternehmen weiter? Ungelöste Nachfolge betrifft nicht nur Eigentum, sondern auch Wissen, Kundenbeziehungen und Verantwortung. Daneben stehen Engpässe bei Fachkompetenz, Kapazitäten und Büroorganisation.

Diese Fragen sollten am Anfang stehen – nicht die Entscheidung für eine bestimmte Unternehmensgröße oder Eigentumsstruktur. Denn unterschiedliche Engpässe verlangen unterschiedliche Antworten. Ein organisatorisches Problem lässt sich nicht allein durch mehr Personal lösen. Fehlende Kapazität wiederum verschwindet nicht durch ein besseres Handbuch.

Der QualitätsVerbund Planer am Bau vertritt die Position: **Eigenständige, mittelständisch geprägte Architektur- und Ingenieurbüros brauchen Entwicklungsmöglichkeiten, die Professionalität und unternehmerischen Entscheidungsspielraum verbinden.** Dazu gehören klare Prozesse, verbindliche Kooperationen und ein Erfahrungsaustausch, der im Arbeitsalltag wirklich weiterhilft.

1. EIGENSTÄNDIGKEIT IST EINE STÄRKE – WENN SIE HANDLUNGSFÄHIG BLEIBT

Ein eigenes fachliches Profil, direkte Verantwortung und die Freiheit, passende Projekte und Partner auszuwählen: Dafür lohnt es sich, mittelständische Strukturen zu stärken.

Eigenständigkeit braucht jedoch übertragbare Verantwortung. Hängen Wissen, Kundenkontakte und Entscheidungen an einer Person, wird nicht nur der Alltag anfällig – auch die Nachfolge wird schwieriger. Klare Zuständigkeiten, zugängliches Wissen und eine zweite Führungsebene können eine Übergabe vorbereiten; eine geeignete Nachfolgeperson ersetzen sie nicht.

Strategische Prüffrage: Könnte das Büro ohne die heutige Inhaberin oder den heutigen Inhaber weiterarbeiten – und welche Voraussetzungen für eine Übergabe fehlen noch?

Unser Ziel ist nicht, bestehende Strukturen unverändert zu bewahren, sondern ihre Entwicklungs- und Übergabefähigkeit zu stärken.

2. ZUSAMMENARBEIT MUSS NICHT GEMEINSAMES EIGENTUM VORAUSSETZEN

Nicht jedes Büro muss jede Disziplin, jede Spezialkompetenz und jede technische Entwicklung selbst abdecken. Kooperationen bieten die Möglichkeit, das eigene Profil zu erhalten und für eine konkrete Aufgabe ergänzende Kompetenzen einzubinden.

Entscheidend ist allerdings nicht die Zahl der Kontakte. Entscheidend ist, ob die Zusammenarbeit trägt: Wer führt den gemeinsamen Prozess? Welche Informationen müssen wann vorliegen? Wer entscheidet bei Zielkonflikten? Wie werden Leistungen, Vergütung, Verfügbarkeit und Haftung geregelt?

Ein Netzwerk schafft Möglichkeiten. Eine Projektkooperation braucht darüber hinaus belastbare Vereinbarungen. Kollegiales Vertrauen und verbindliche Regeln sind keine Gegensätze – sie ergänzen sich.

Strategische Prüffrage: Für welchen konkreten Bedarf brauchen wir einen Partner, und was müssen beide Seiten verbindlich zusagen, damit die Zusammenarbeit funktioniert?

Wir stehen für Kooperation auf Augenhöhe. Die auf unserer Website vorgestellten [ERFA-Kreise](#) setzen auf moderierten, vertrauensvollen Austausch und gegenseitige Hilfe. Solche Beziehungen können Kooperationen vorbereiten; verbindliche Projektvereinbarungen ersetzen sie jedoch nicht.

3. QUALITÄTSMANAGEMENT VERBINDET FREIRÄUME MIT VERLÄSSLICHKEIT

QualitätsManagement sollte die Planungsarbeit unterstützen, nicht mit zusätzlicher Bürokratie überlagern. Sein praktischer Ansatz liegt in nachvollziehbaren Abläufen: Zuständigkeiten klären, Informationen zugänglich machen, Übergaben organisieren, Entscheidungen dokumentieren und aus Fehlern lernen.

Dabei geht es nicht darum, fachliche Lösungen zu vereinheitlichen. Ein individueller Entwurf und eine anspruchsvolle ingenieurtechnische Lösung brauchen Freiräume. Die Organisation dahinter sollte jedoch nicht bei jedem Projekt neu erfunden werden müssen.

Für Kooperationen bedeutet das: Je klarer ein Büro seine eigenen Abläufe beherrscht, desto gezielter lassen sich Schnittstellen mit anderen vereinbaren. Ein QM-System im einzelnen Büro ersetzt keine gemeinsame Projektorganisation, kann aber ein gutes Fundament bilden.

Strategische Prüffrage: Welche wiederkehrenden Abstimmungsprobleme können wir durch eine klare Regel oder einen besseren Ablauf vermeiden – und welche Regeln verursachen mehr Aufwand, als sie nutzen?

Der QualitätsVerbund Planer am Bau unterstützt diesen Ansatz mit seinem branchenspezifischen QualitätsStandard, praxisgerechten Arbeitshilfen und individueller Beratung. Das optionale QualitätsZertifikat nach erfolgreicher Prüfung durch den TÜV Rheinland ergänzt die gelebten Prozesse.

4. ERFAHRUNGSAUSTAUSCH BRAUCHT KONSEQUENZEN FÜR DEN ALLTAG

Nicht jede organisatorische Frage muss ein Büro allein lösen. Unsere regelmäßigen [Remote-Sprechstunden](#) bieten Mitgliedern moderierten Austausch zur Einführung und Weiterentwicklung ihres QM-Systems: eigene Fragen einbringen, mitdiskutieren oder zunächst zuhören.

Hinzu kommen themenbezogene Formate wie der [Erfahrungsaustausch zur Büro- und Projektmanagement-Software](#). Im Mittelpunkt stehen Erfahrungen aus der Anwendung, unterschiedliche Anforderungen sowie gelungene und weniger gelungene Lösungswege.

Strategische Prüffrage: Welche Erkenntnis setzen wir konkret um, wer übernimmt die Verantwortung und woran erkennen wir, ob die Veränderung hilft?

Entscheidend ist nicht das Kopieren fremder Lösungen, sondern ihre Eignung für das eigene Büro. [Erfahrungsaustausch](#) braucht den Rückweg in die Praxis – einschließlich der Bereitschaft, eine nicht passende Idee wieder zu verwerfen.

5. DIE ORGANISATIONSFORM FOLGT DEM BEDARF

Gerade bei ungelöster Nachfolge müssen mehrere Wege offenbleiben: interne Übernahme, externe Nachfolge oder Zusammenschluss mit einer Unternehmensgruppe. Ein Zusammenschluss kann Finanzierung, Fortführung und gemeinsame Ressourcen ermöglichen. Er ist eine mögliche Lösung, nicht der Gegenentwurf zu guter Planung.

Ebenso verdient die eigenständige Weiterentwicklung durch bessere Organisation, Spezialisierung und Kooperation eine Prüfung. Entscheidend sind Übergabefähigkeit, geeignete Personen, Finanzierung und die Ziele der Beteiligten.

Strategische Prüffrage: Welcher Nachfolgeweg ist personell, wirtschaftlich und zeitlich realistisch – und was müssen wir heute dafür vorbereiten?

Ein Qualitäts- und [Kooperations-Netzwerk](#) ersetzt weder Investitionskapital noch einen Käufer für das Büro. Ein Zusammenschluss wiederum macht klare Prozesse und funktionierende Zusammenarbeit nicht überflüssig.

UNSERE POSITION: EIGENSTÄNDIGKEIT STÄRKEN, ZUSAMMENARBEIT ERNST NEHMEN

Wir setzen auf mittelständische Strukturen, die sich weiterentwickeln können: fachlich profiliert, organisatorisch verlässlich und offen für Zusammenarbeit. Nicht jedes Büro muss größer werden. Jedes Büro sollte aber prüfen, wie es seine Aufgaben dauerhaft verantwortungsvoll bewältigen kann.

Dafür verbindet der QualitätsVerbund Planer am Bau praxisgerechtes QualitätsManagement mit Beratung und Erfahrungsaustausch. Unser Netzwerkgedanke richtet sich auf gegenseitiges Lernen, passende Kontakte und die Möglichkeit konkreter Kooperationen – nicht auf garantierte Aufträge oder jederzeit verfügbare Kapazitäten.

Eigenständigkeit bedeutet nicht, alles allein zu machen. Zusammenarbeit bedeutet nicht, die eigene Identität aufzugeben.

Unser Maßstab ist deshalb: Welche Struktur hilft einem Büro, seine Engpässe zu bearbeiten, Verantwortung klar zu organisieren und für Auftraggeber, Mitarbeitende und Partner verlässlich zu handeln? Von dieser Frage aus lässt sich die Zukunft mittelständischer Planungsbüros gestalten.