

demiert werden, denn dazu lernen die Vorgaben. In diesem Fall sind wir verantwortlich für die Planung und übernehmen die Gesamtleitung bis zum Baubeginn. Der Baumanager ist verantwortlich für das Projektmanagement und übernimmt die Gesamtleitung ab Baubeginn. Das setzt eine enge Zusammenarbeit sowohl während der Planungs- als auch während der Bauphase voraus, um architektonische Qualität, Kosten und Termine in ein optimales Verhältnis zu bringen.

Das Generalplanermodell ist so gut wie die Menschen, die es führen und daran teilnehmen. Es besteht zu fünfzig Prozent aus Hard Facts und zu fünfzig Prozent aus Soft Skills. Wenn ein Generalplaner gerne führt und die Zügel in der Hand hält, aber auch gut mit emotionalen Situationen umgehen kann, sind dies sehr gute Voraussetzungen. Die Führung geben wir nur dann ab, wenn zwischen einem Generalplaner und unserem Büro bereits ein vertrauensvolles Verhältnis mit geteilten Werten und Zielen besteht.  
Thomas Hildebrand, Hildebrand Studios, Zürich



### Aufgabenverlagerung vergüten

Die frühere Rolle des Architekten, der als Generalist über sämtliche Fachgebiete Bescheid wusste, erlebt beim Generalplanermodell eine Übersetzung in ein Team mit zahlreichen Spezialisten. Nur wenn darin jede und jeder seine Verantwortung übernimmt, kann das Modell sein Potenzial entfalten und ein Projekt als Ganzes gelingen. Eine gute Zusammenarbeit im Team setzt bei den Beteiligten ein klares Bewusstsein für die Rollenverteilung voraus, die sich gegenüber einer konventionellen Auftragsform mit Einzelverträgen deutlich unterscheidet.

Beim klassischen Modell ist die beim Architekten liegende Gesamtleitungsaufgabe nicht identisch mit der Leitung eines Generalplanerteams. Insbesondere bei der Kommunikation müssen wir immer wieder darauf hinweisen, dass diese stets über den Generalplaner läuft und nur dieser gegenüber den Fachplanern weisungsbefugt ist. An diesen Weg müssen sich alle Beteiligten halten, auch die Bauherrschaft. Konflikte liegen in der Natur dieses Modells, da der für die Generalplanung Verantwortliche immer zwei Hüte aufhat: den des Fachplaners, als Architekt oder Baumanager beispielsweise, und den des Gesamtleiters, der alleine in der Verantwortung gegenüber der Bauherrschaft steht.

Als Generalplaner erbringen wir einen beträchtlichen Zusatzaufwand für die Koordination der Beteiligten, die Kommunikation und die Honorarverwaltung - Aufgaben, die bei einer herkömmlichen Projektstruktur bei der Bauherrschaft liegen. Weiter führt das Modell zu einer Risikoverlagerung. Ist einer der Fachplaner fachlich oder kapazitätsmässig nicht in der Lage, seine Arbeit sachgerecht auszuführen, ist es Aufgabe des Generalplaners, innerhalb des vorhandenen Honorarbudgets eine Lösung zu finden. Auch mit allfälligen Haftungsfragen und rechtlichen Auseinandersetzungen ist er konfrontiert. Diese Aufgaben- und Risikoverlagerung von der Bauherrschaft zum Generalplaner muss eine genügende Wertschätzung und finanzielle Vergütung erfahren. Leider fehlt das Verständnis dafür häufig. Clea Gross, Clea Gross Architekten, Zürich, und Gret Loewensberg, Gret Loewensberg Architekten, Zürich



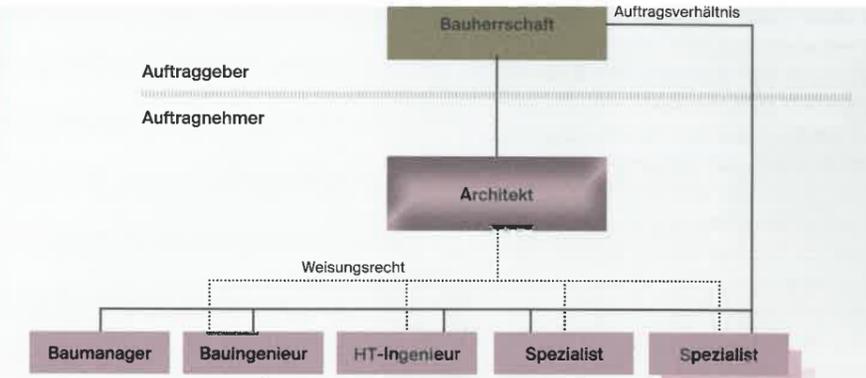
### Verlangsamte Projektabläufe

Sind wir als Landschaftsarchitekten in der federführenden Rolle bei der Bearbeitung von Projekten, ist das Modell des Generalplaners eher selten. Das liegt an den eher kleinen Bauvolumen. Bei unseren laufenden Planungs- und Bauvorhaben zeichnet sich hingegen eine weite Verbreitung dieses Modells ab. Eine Tendenz, dass es anteilmässig zunimmt, stellen wir jedoch nicht fest.

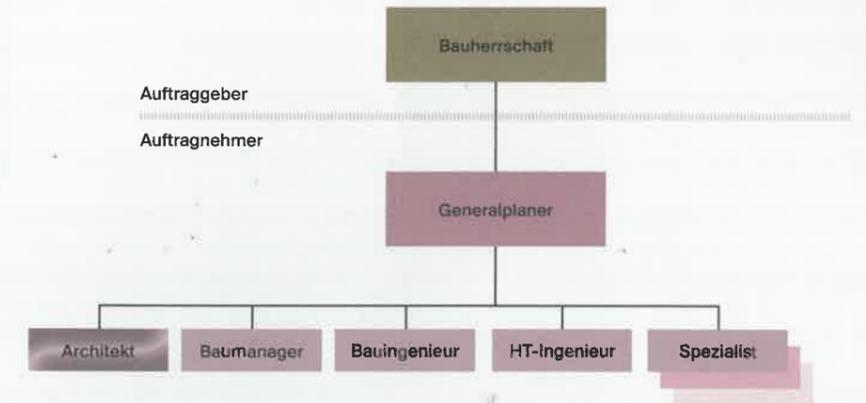
In der Rolle des Fachplaners sinkt unser Aufwand für organisatorische Belange, was den Vorteil hat, dass wir uns auf unser Kerngeschäft, die Planung von Freiräumen, konzentrieren können. Dadurch erhält der Generalplaner eine hochwertige Planung. Allerdings hat die Konzentration aller Informationsflüsse über eine Schnittstelle auch gewisse Nachteile. Der indirekte Kontakt zum Auftraggeber erschwert und verzögert die Entscheidungsfindung manchmal. Ein direkter Einbezug der Bauherrschaft in anstehende Entscheidungen und ins Kommunikationssystem würde zu einer Vereinfachung und Beschleunigung der Projektabläufe führen. Oft zeigt sich, dass bilaterale Sitzungen zielführender sind als grosse Sitzungsrunden, an denen alle Fachplaner beteiligt sind. Es gibt aber auch Beispiele, bei denen uns dieses Modell aufgrund von grossen räumlichen Distanzen zur Bauherrschaft die tägliche Arbeit sehr erleichtert hat. Bei einem Projekt in Wien sehen wir den Bauherrn kaum, dennoch wird das Projekt zur Zufriedenheit aller und äusserst effizient abgewickelt.

Der Projektverlauf hängt zu einem grossen Teil von der Person ab, die das Projekt leitet. Ihr Erfahrungsschatz sowie ihre sozialen und fachlichen Kompetenzen sind äusserst relevant. Die Unterschiede liegen weniger auf der institutionellen Ebene, sondern sind auf der persönlichen Ebene verortet. Pascal Posset, Mitglied der Geschäftsleitung bei Hager Partner, Zürich →

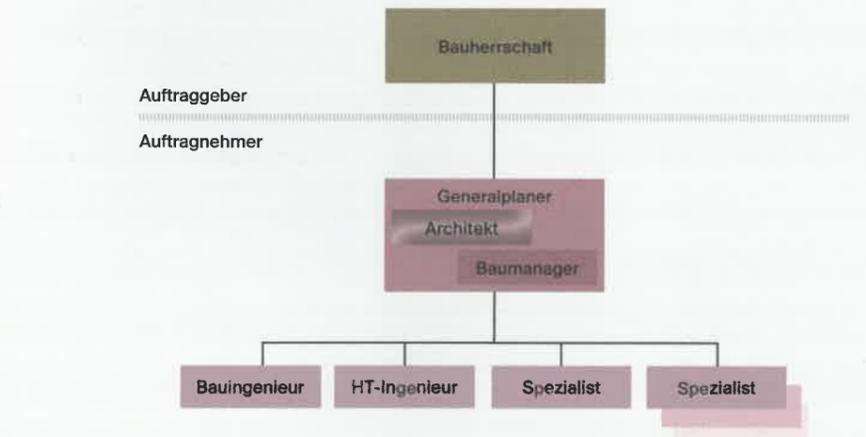
Planung und hat ein Weisungsrecht gegenüber den Fachplanern. Diese stehen in einem direkten Vertragsverhältnis zur Bauherrschaft.



Generalplaner Der Generalplaner ist der einzige Vertragspartner der Bauherrschaft. Die Architekten sind unter ihm einer der zahlreichen Fachplaner.



Architekt als Generalplaner Auch der Architekt kann als Generalplaner auftreten, entweder alleine oder zusammen mit einem Baumanager.



Planergemeinschaft Der Architekt bildet zusammen mit Fachplanern eine Planergemeinschaft. Darin kann er oder z. B. ein Baumanager die Gesamtleitung übernehmen.

