

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 33 (2020)
Heft: [14]: Alles aus einer Hand

Artikel: Das sagen die Architekten
Autor: Meyer, Daniela
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-913624>

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: 14.05.2025

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

Das sagen die Architekten

Die Rolle des Generalplaners ist anspruchsvoll. Umso wichtiger seien eine klare Aufteilung von Rollen, gute Kommunikation – und eine korrekte Entschädigung. Das zeigen Stimmen aus der Praxis.

Text: Daniela Meyer

Die traditionelle Rolle des Generalisten, der im Planungsprozess alle Fäden in der Hand hält, ist tief im Bewusstsein der Architekten verankert. Viele fürchten, die Kontrolle über ihren Entwurf zu verlieren, wenn sie einzelne dieser Fäden oder gar die Gesamtleitung aus der Hand geben. Auf die Tendenz, dass sowohl institutionelle als auch private Bauherrschaften immer häufiger auf das Generalplanermodell setzen, reagieren die Architektinnen und Architekten, indem sie diese Rolle selbst übernehmen. Damit steigen jedoch der administrative Aufwand und die Risiken. Deshalb setzen sie auf eine Zusammenarbeit mit einem Baumanagementbüro, das sich um die Termin- und Kostenplanung sowie die Bauleitung kümmert.

Ist die Aufgabenteilung unter den einzelnen Akteuren von Anfang an klar definiert, funktioniert ein Generalplanermodell – egal, wie es ausformuliert ist – in den meisten Fällen gut. Unterschiede bei der Unternehmenskultur der Generalplaner spüren vor allem die unterstellten Fachplaner, etwa die Landschaftsarchitektinnen und -architekten: Sie wissen, wie wichtig Transparenz, offene Kommunikation und gute Koordination innerhalb eines Generalplanerteams sind. Die meisten der Befragten bezeichneten diese Prinzipien als wesentlich, damit ein Projekt gelingt und eine hohe Qualität aufweist.



So wichtig wie der Entwurf

Als Subunternehmer eines Generalplaners waren wir bisher nie tätig und möchten dies auch nicht sein. Wir sehen unsere Position und Verantwortung zwingend da, wo alle gestalterischen, technischen und finanziellen Aspekte einer Planung zusammenkommen und in ein präzises, stimmiges Gleichgewicht gebracht werden müssen. Sowohl bei öffentlichen Grossprojekten, wie dem Umbau der Alten Reithalle in die Bühne Aarau, als auch bei kleineren, privaten Bauaufgaben, wie dem Frauenbad Dreilinden in St. Gallen, sind wir selbst als Generalplaner mandatiert. Dabei setzen wir auf Arbeitsgemeinschaften mit kompetenten Baumanagementbüros. Dabei erfordert jede Bauaufgabe ihre spezifische Projektorganisation. Wir haben gelernt, dass die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zu Beginn eines Projekts genauso wichtig ist wie der Entwurf. Entsprechend intensiv diskutieren wir die Organisationsform mit der Bauherrschaft, wobei wir Letztere oft von den Vorzügen des Generalplanermodells überzeugen können.

Peter Hutter, Atelier Barão-Hutter, St. Gallen



Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Früher waren es meist die öffentlichen Bauherrschaften, die nach einem Generalplaner verlangten – vor allem, um aufwendige Fachplanerausschreibungen zu vermeiden. Wir haben diese Rolle jeweils übernommen, um Prozesse und Entscheidungen selbst in der Hand zu haben. Mit administrativem Aufwand und Risiken verbunden war dieses Modell eher eine Notwendigkeit als ein Wunsch.

Inzwischen erachten wir diese Struktur bei grossen Projekten als sehr hilfreich, um ein aus vielen Spezialisten bestehendes Team zu leiten und die Planungsziele zu erreichen. Wir bevorzugen dabei eine gleichberechtigte Zusammenarbeit mit einem Baumanagementbüro, bei der beide Partner ihre Kernkompetenzen einbringen. Als Architekten konzentrieren wir uns auf Entwurf, Projektentwicklung und inhaltliche Betreuung der Bauherrschaft; das Baumanagement übernimmt Administration, Termin- und Kostenplanung, Ausschreibungen und Bauleitung. Diese klare Aufgabenteilung entlastet uns im Alltag von vielen zeitraubenden und ablenkenden Aufgaben.

Damit diese Form der Zusammenarbeit für alle Beteiligten positiv verläuft, erscheinen mir ein gemeinsames Auftreten des Teams, eine offene Kommunikation, Vertrauen und gegenseitiger Respekt als wichtigste Voraussetzungen. Sie führen am Ende zu einer hohen Qualität des Projekts. Bruno Krucker, Büro Krucker, Zürich





**Umbau und Erweiterung
Obergericht, 2012**

Adresse: Hirschengraben 15, Zürich
Bauherrschaft: Kanton Zürich,
Baudirektion

Architektur: Felber Widmer Kim
Architekten, Aarau

Rolle Ghisleni Partner AG: General-
planer, Gesamtleitung Baumanagement



→ Rollen klarer definieren

Teilen wir das Generalplanermandat mit einem Baumanagementbüro, muss die Rollenverteilung zu Beginn klar definiert werden, denn dazu fehlen 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 Projektablaufe

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.

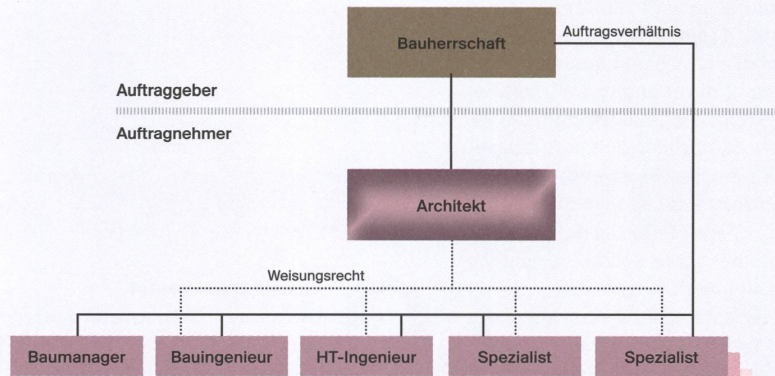
In der Rolle des Fachplaners sinkt unser Aufwand für organisatorische Belange, was den Vorteil hat, dass wir uns auf unser Kerngeschäft, die Planung von Freiräumen, konzentrieren können. Dadurch erhält der Generalplaner eine hochwertige Planung. Allerdings hat die Konzentration aller Informationsflüsse 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 Projektablaufe 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

→

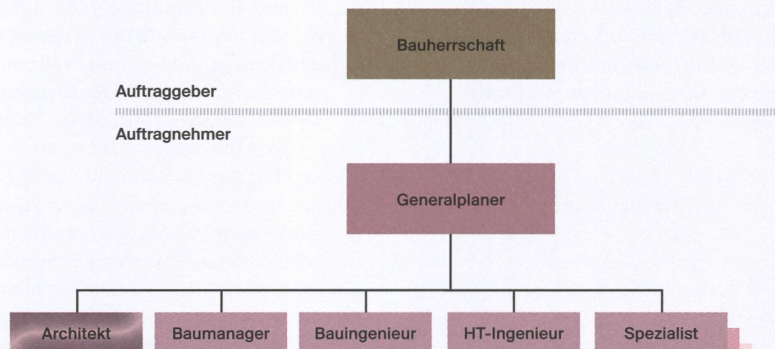
Traditionell

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



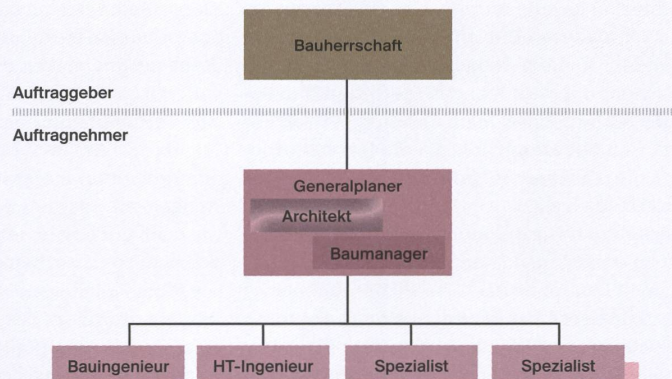
Generalplaner

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



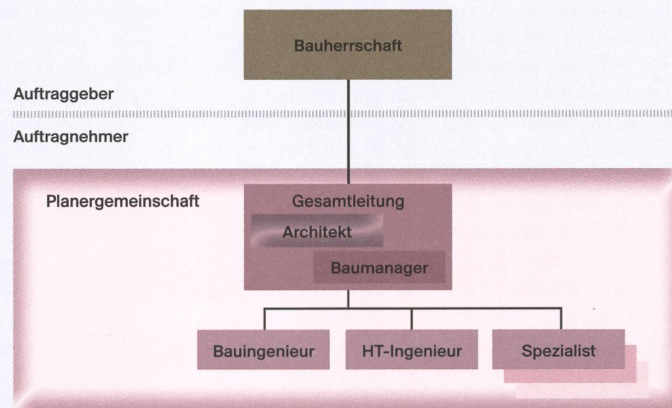
Architekt als Generalplaner

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.





→ Architektonisch-konstruktive Freiheit

Derzeit sammeln wir Erfahrungen darin, bei unseren Projekten die Generalplanung selbst zu übernehmen. In dieser Rolle haben wir mehr Freiheit bei der architektonisch-konstruktiven Themensetzung, und innovative Projekte lassen sich so stimmig durchplanen. Wir können ein Team von Fachplanenden zusammenstellen, die gemeinsame Werte teilen wie ökologisches Bauen, sinnvolle Gebäudetechnik oder Verzicht auf aufwendige Labels. Gerade etwa bei einem Holzbau erachten wir das Mandat als sinnvoll, da bereits in der Projektierung eine sehr detaillierte Planung erforderlich ist. Dies setzt eine enge Zusammenarbeit mit den Fachplanerinnen voraus.

Die vielen Beteiligten im Planungsprozess, eine zunehmende Reglementierung in der Branche, enge Zeitrahmen und knapp bemessene Budgets stellen während der einzelnen Projektphasen hohe Anforderungen an die Planung. Was Architektinnen und Architekten als Gesamtplanende innerhalb eines Auftrags leisten, geht meist über die standardmässig abgegoltenen Architekturleistungen hinaus. Insofern begrüssen wir, dass das Mandat der Generalplanung an Bedeutung gewinnt und dass es entsprechend abgegolten wird. Marianne Baumgartner, Campo-novo Baumgartner Architekten, Zürich



Koordination kostet

Die Komplexität unserer Aufgaben nimmt auf allen Ebenen zu, unter der Oberfläche genauso wie darüber. Ausseräume, die nicht unterbaut sind, sind zunehmend eine Rarität. Insofern ist eine frühzeitige Koordination zwischen den verschiedenen Gewerken je länger, desto wichtiger. Dabei spielt der Generalplaner eine zentrale Rolle. Er kann die Planenden zum richtigen Zeitpunkt miteinander verknüpfen und mit der Bauherrschaft in Kontakt bringen. Dies ist insbesondere für uns Landschaftsarchitektinnen sehr wichtig, da wir im Laufe der Projektbearbeitung nicht konstant an vorderster Front sind.

Wir pflegen eine integrale Entwurfsmethode, also eine über das Fachgebiet hinausgehende Arbeitsweise. Somit ist es für uns unerlässlich, in direktem Kontakt und gemeinsam mit der Bauherrschaft an einem Projekt arbeiten zu können. Was das Verständnis des Generalplanermodells seitens der Bauherrschaften anbelangt, machen wir sehr unterschiedliche Erfahrungen: Gewisse haben die Vorstellung, dass diese Organisationsform mit nur einer Ansprechperson funktioniere – dies ist ein Trugschluss. Zu Ort, Aufgabe und Bauherrschaft passende Lösungen können nur im Dialog gefunden werden. Das Generalplanerteam kann nicht alle Zusammenhänge bis ins Detail kennen. Oft kommen die Beteiligten aus dem Hochbau und wissen zum Beispiel nicht, wie sich ein Vegetationskonzept oder die Erdarbeiten auf Bestellvorgänge und Terminplanung auswirken.

In der Zusammenarbeit mit Generalplanern haben wir sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen kennengelernt – sowohl im Hinblick auf Qualitätsansprüche als auch auf Organisation, Kommunikation und Transparenz bei Honorarthemen. Sehr irritierend ist die Haltung einzelner Auftraggeber, keinen Generalplanerzusatz bezahlen zu wollen. Dies führt verständlicherweise dazu, dass der Generalplaner für das Entgelt seiner Leistung in den Honorartopf der Planungsteams greift. So kommt es vor, dass die Planenden trotz Mehraufwand aufgrund der vielen Sitzungen und des hohen Koordinationsbedarfs weniger Honorar erhalten als beim klassischen Modell mit Einzelverträgen. Martina Voser, Mavo Landschaften, Zürich ●



Verantwortung und Risiko übernehmen

Es liegt in den Händen der Bauherrschaft, die beste Vorgehensweise für das jeweilige Projekt zu finden; als Architekten sind wir in diesen Entscheidungsprozess meist nicht eingebunden. Je nach Bauaufgabe eignet sich ein Arbeitsmodell mehr oder weniger gut. Im Optimalfall berücksichtigt die Bauherrschaft auch die Perspektiven der Vertragspartner und überlegt sich, wo die Herausforderungen bei der spezifischen Aufgabe liegen und wie sich diese am besten lösen lassen.

Meist übernehmen wir die Rolle des Generalplaners bis zur Übergabe eines Projekts an den General- oder Totalunternehmer. Indem wir an der Auswahl der Fachplaner beteiligt sind, reduzieren wir die unbekannten Faktoren und mindern dadurch das Risiko, dass während der Planung und Ausführung Schwierigkeiten entstehen.

Aufgrund der zunehmenden Spezialisierung in der Planung verlieren die Architekten an Einfluss und Kompetenzen. Doch damit ein Projekt gelingt, ist es wichtig, dass das Architekturbüro die Prozesse aktiv mitsteuert. Eine Ausnahme bilden sehr komplexe Projekte wie beispielsweise ein Laborgebäude. Liegt eine Aufgabe vor, die nicht zur Kernkompetenz eines Büros zählt, ist es in gewissen Fällen sinnvoll, Verantwortung abzugeben. Generalplaner zu sein, bedeutet nämlich auch, höhere Risiken zu tragen.

Die Absicht der Architekturschaffenden sollte darin liegen, ein gutes Architekturprojekt zu erarbeiten. Dazu müssen auch die Bedürfnisse der Bauherrschaft berücksichtigt werden. Der Architekt soll einerseits kritischer Partner sein, andererseits auf die Bedürfnisse des Auftraggebers eingehen und Dialogbereitschaft zeigen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Planern und Bauherrschaft ist grundlegend für eine erfolgreiche Architektur. Daniel Pescia, Büroleiter Zürich und Mitglied der Geschäftsleitung bei Max Dudler Architekten, Zürich



City Garden Hotel, 2009

Adresse: Metallstrasse 20, Zug
Bauherrschaft: MZ Immobilien, Zug
Architektur: EM2N, Zürich
Rolle Ghisleni Partner AG: General-
planung, Projekt- und Baumanagement