

**HOCH  
PART  
ERRE**

Themenheft von Hochparterre, November 2020

# Alles aus einer Hand

Der Generalplaner spielt eine Schlüsselrolle als Partner der Architektinnen und Architekten. Er ist Vermittler zwischen der Bauherrschaft und den Fachplanern.

## Inhalt

### 4 Generalplaner als Partner

Die Anforderungen an die Architektinnen und Architekten als Generalisten sind vielfältiger geworden.

### 8 Erfahrene Netzwerker mit Sozialkompetenz

Die Leitung des Generalplaners ist eine Schlüsselfunktion. Eine Ausbildung dafür gibt es nicht.

### 10 Keine bösen Überraschungen bei den Kosten

Bei besonders komplexen Vorhaben setzen professionelle Bauherrschaften oft Generalplaner ein.

### 14 Das sagen die Architekten

Wichtig ist eine klare Aufteilung von Rollen, gute Kommunikation – und eine korrekte Entschädigung.

### 20 «Die Architekten bleiben immer die Autoren»

Ein Gespräch mit Stefano Ghisleni und Fabienne Ott.

## Editorial

# Gemeinsam mit den Architekten ans Ziel

Selbstverständlich kenne er Hochparterre, sagte Stefano Ghisleni anlässlich der Eröffnung des Geschäftshauses am Kreuzplatz siehe Seite 10. Er schätze das Heft, möchte aber bei dieser Gelegenheit auch eine Kritik anbringen: Die Architekten würden in unseren Artikeln und im Faktenkasten selbstverständlich erwähnt, der Generalplaner hingegen falle unter den Tisch. Dabei spiele er je nach Bauprojekt eine zentrale Rolle. Schon eine Woche später sassen wir beim Kaffee zusammen und machten ein Brainstorming zu diesem Heft.

Die traditionelle Rolle des Architekten ist tatsächlich die des Generalisten, und viele wollen sie nicht aufgeben, wie die Statements in diesem Heft zeigen. Doch die steigenden Ansprüche, die zunehmende Technik, wachsende Normen und Regelwerke machen den Planungs- und Bauprozess immer komplexer. Ab einer gewissen Grösse können die Architektinnen und Architekten dies im Alleingang kaum mehr bewerkstelligen – hier kann das Generalplanermodell eine gute Möglichkeit sein, ein Projekt professionell zu planen und zu bauen.

Dieses Heft zeigt, welche Rolle ein Generalplaner im Bauprozess einnimmt, wie sein Verhältnis zum Architekten und den übrigen Planern ist und für welche Bauaufgaben sich das Modell eignet. Grafiken illustrieren die unterschiedlichen Modelle. Sie klären die Begriffe Generalplaner, Generalunternehmer und Totalunternehmer, und sie zeigen, welche unterschiedlichen Rollen eine Architektin, ein Architekt im Planungsprozess einnehmen kann. Stefano Ghisleni und Fabienne Ott nehmen im Gespräch Stellung zu ihren Rollen und ihrem Verhältnis zu den Architekten und den übrigen Planern. Die Fotos von Susanne Stauss zeigen Gebäude, bei denen Ghisleni Partner als Generalplaner gewirkt haben. **Werner Huber**

Titelseite Migros Kreuzplatz, Zürich.  
Rückseite Schulanlage Bollwies, Jona SG.

## Buchtip

«Generalplaner – all in one» heisst ein Buch, das den Begriff klärt und das Generalplanermodell von allen Seiten beleuchtet. Es ist im VDF-Verlag Zürich erschienen. Reto Westermann, einer der Autoren dieses Hefts, hat konzeptionell und inhaltlich mitgewirkt.

## Impressum

Verlag Hochparterre AG Adressen Ausstellungsstrasse 25, CH-8005 Zürich, Telefon +41 44 444 28 88, [www.hochparterre.ch](http://www.hochparterre.ch), [verlag@hochparterre.ch](mailto:verlag@hochparterre.ch), [redaktion@hochparterre.ch](mailto:redaktion@hochparterre.ch)  
Verleger Köbi Gantenbein Geschäftsleitung Lilia Glanzmann, Werner Huber, Agnes Schmid Verlagsleiterin Susanne von Arx  
Konzept und Redaktion Werner Huber Fotografie Susanne Stauss, [www.susannestauss.ch](http://www.susannestauss.ch) Art Direction Antje Reineck Layout Juliane Wollensack  
Produktion René Hornung, Thomas Müller Korrektorat Lorena Nipkow, Elisabeth Sele Lithografie Team media, Gurtellen Druck Stämpfli AG, Bern  
Herausgeber Hochparterre in Zusammenarbeit mit Ghisleni Partner AG, Zürich Bestellen [shop.hochparterre.ch](http://shop.hochparterre.ch), Fr. 15.–, € 12.–





**Ersatzneubau Migros Kreuzplatz,  
2019**

Adresse: Kreuzplatz 20, Zürich

Bauherrschaft: Genossenschaft

Migros Zürich

Architektur: Von Ballmoos Krucker

Architekten, Zürich

Rolle Ghisleni Partner AG: General-  
planer, Projekt- und Baumanagement,  
Architektur Mieterausbau



# Generalplaner als Partner

**Jahrhundertlang prägte der Architekt als Generalist den gesamten Bauprozess. Doch die Zeiten haben sich geändert, die Anforderungen sind vielfältiger geworden.**

Text:  
Reto Westermann

Oberster Handwerker, Baukünstler, Baumeister – die deutsche Übersetzung des altgriechischen Wortes «architékton», aus dem sich die Berufsbezeichnung des Architekten ableitet, gibt die Richtung vor: Der Architekt ist ein Generalist. Bei ihm laufen die Fäden zusammen, er beherrscht alle wichtigen Techniken und Gewerke, kennt sich in der Gestaltung der Grundrisse oder den richtigen Proportionen des Gebäudes ebenso aus wie bei der Statik oder der Wahl der passenden Baumaterialien. Und am Ende liefert er der Bauherrschaft ein fertiges Werk ab, das seine Handschrift trägt. Der Architekt als Generalist hatte über Jahrhunderte hinweg Bestand. Ihn gab es im Römischen Reich ebenso wie bei den mittelalterlichen Baumeistern.

## **Bedürfnisse wandeln sich**

Erst im frühen 19. Jahrhundert, nach der Gründung der École polytechnique in Paris, begann die Rolle des Architekten als Generalist zu bröckeln. Der Bauingenieur kam hinzu und übernahm fortan die Ausführung konstruktiv geprägter Bauwerke. Dennoch behielt der Architekt meist die Zügel in der Hand, war weiterhin Hauptansprechpartner für die Bauherrschaft, fällte einen Grossteil der Entscheide und organisierte die Realisierung. Dieses Rollenbild galt auch noch in den Jahren des Aufschwungs nach dem Zweiten Weltkrieg. Wer Gebäude aus den 1950er-Jahren analysiert, sieht schnell, warum der Architekt oder die Architektin auch vor gut siebzig Jahren die Rolle als Generalist noch ausüben konnte: Die Konstruktionsweise war damals vergleichsweise einfach, die Zahl der gesetzlichen Vorgaben und der verwendeten Materialien blieb überschaubar, genauso wie die haustechnischen Installationen. Diese beschränkten sich meistens auf Heizung, Wasser- und Stromversorgung. Für deren Planung genügte deshalb in der Regel die Zusammenarbeit mit versierten Installationsfirmen.

Ganz anders sehen die Herausforderungen heute aus: Selbst bei einfacheren Bauprojekten sind neben der Architektin zahlreiche weitere Planer und Spezialisten involviert: Der Kostenplaner gehört ebenso dazu wie die Bauphysikerin, der Haustechnikplaner, die Brandschutzexpertin oder der Bauingenieur. Weiter gehören zur Liste die Geologin, der Fassadenplaner, die Holzbauingenieurin, der Lüftungsplaner, der Liftingenieur und ein gutes Dutzend weiterer Spezialisten. Sie alle sorgen dafür, dass die zahlreichen Anforderungen an ein heutiges Gebäude erfüllt werden können – beispielsweise tiefer Energieverbrauch, hindernisfreier Zugang, angenehmes Raumklima, Brandschutz, Grenzwerte für Schadstoffe und natürlich die Wünsche der künftigen Nutzerinnen und Nutzer.

## **Haftungsfragen gewinnen an Bedeutung**

Selbst ein erfahrener Architekt verfügt nicht in allen Bereichen über das notwendige Fachwissen. Das macht es für ihn zum Teil schwierig, fundierte Entscheide zu fällen, und stellt ihn auch vor juristische Herausforderungen: «Die steigende Zahl an rechtlichen Grundlagen für Bauprojekte wirft Haftungsfragen für den Architekten auf. Um diesen zu begegnen, zieht er oft zusätzliche Fachplanende und Spezialisten bei», sagt Axel Paulus, Senior Scientist an der Professur für Architektur und Bauprozess der ETH Zürich. Für ihn zeigen sich aber klare Unterschiede →



**Andreasturm, 2018**

Adresse: Andreasstrasse, Zürich-Oerlikon

Bauherrschaft: SBB Immobilien, Zürich

Architektur: Annette Gigon /

Mike Guyer, Zürich

Rolle Ghisleni Partner AG: Generalplaner, Gesamtleitung Mieterausbau  
Amstein + Walther (12 Geschosse)



→ zwischen Architekturbüros im lokalen, regionalen und internationalen Umfeld: «Kleinere, lokale Architekturbüros leben eher noch das Generalistentum und machen viel selbst, überregional oder international tätige Büros, meist in den Städten zuhause, arbeiten oft eng mit anderen Fachleuten zusammen.»

Verändert haben sich in den letzten Jahrzehnten aber nicht nur die rechtlichen und technischen Anforderungen an ein Gebäude, sondern auch die Ausbildung der Architektinnen sowie der Planungsprozess an sich. Noch bis in die 1990er-Jahre war die Architektenschaft hierzulande klar zweigeteilt: Der akademische Weg führte via Matura und Hochschule zum ETH-Titel, der praktische Weg über eine Lehre als Hochbauzeichner und eine höhere technische Lehranstalt (Technikum) zum HTL-Titel. In vielen Büros war auch die Arbeitsteilung entsprechend organisiert: Die akademisch geprägten ETH-Architektinnen kümmerten sich in erster Linie um den Städtebau und den Entwurf, die praxisorientierten HTLer wiederum sorgten mit ihrem technisch-zeichnerischen Background für die fachgerechte Umsetzung des Entwurfs. Heute sieht die Bildungslandschaft anders aus: Die Fachhochschulen als Nachfolger der einstigen technischen Lehranstalten orientieren sich stark am akademischen Vorbild der ETH. «Jüngere Architekten haben deshalb oft nicht mehr das technische Wissen früherer HTL-Generationen und sind stärker auf zusätzliche Fachleute angewiesen», sagt Stefano Ghisleni, Mitinhaber von Ghisleni Partner.

#### **Detaillierte Planung schon vor der Baubewilligung**

Beim Planungsprozess wiederum ist der früher übliche lineare Ablauf entlang der SIA-Phasen oft kein Thema mehr. Die einzelnen Planungsabschnitte überlagern sich immer stärker, und zahlreiche Entscheide müssen bereits zu einem frühen Zeitpunkt gefällt werden. Getrieben ist dieser Prozess einerseits durch veränderte Anforderungen vonseiten der Bauherrschaft, andererseits durch die neuen Möglichkeiten der Planung mit BIM (Building Information Modeling). Um die Bauzeit zu verkürzen oder bei entsprechender Nachfrage auf dem Markt rasch für die Umsetzung bereit zu sein, werden Gebäude – mit oder ohne BIM – heute oft schon vor dem Baubewilligungsverfahren wesentlich detaillierter geplant als früher. So kann nach Erteilung der Bewilligung sofort losgelegt werden.

Entsprechend hoch sind heute die Anforderungen an das Wissen, das Können und die Managementfähigkeiten der Architekten, aber auch die benötigten personellen Ressourcen. Nur so können in kurzer Zeit die Grundlagen für Entscheide der Bauherrschaft bereitgestellt oder Projektschritte rasch umgesetzt werden. Eine Alternative dazu bietet das Generalplanermodell, das auch vermehrt von Bauherrschaften aktiv bestellt wird. Dabei bildet ein Architektur- oder auch ein anderes Planungsbüro zusammen mit weiteren wichtigen Planern ein temporäres Unternehmen, das alle Planungsarbeiten übernimmt. Häufig wird dazu speziell für das Projekt eine eigene Firma gegründet. Diese schliesst mit der Bauherrschaft einen einzigen Vertrag für die Planerleistungen ab und beauftragt auf eigenes Risiko weitere Planer mit Subverträgen.

#### **Virtuelle, projektbezogene Planerfirmen**

Der Generalplaner ist in der hiesigen Bau- und Planungsbranche eine vergleichsweise junge Erscheinung. Und obwohl er heute als Antwort auf die neuen Anforderungen im Planungsprozess gesehen wird, hatte sein Entstehen einen anderen Anlass. In der Nachkriegszeit wurden in der Schweiz die ersten Generalunternehmer gegründet. Damals entstanden bekannte Namen wie etwa

Steiner oder Göhner. Sie bedrängten ein Stück weit das damals übliche Realisierungsmodell unter Leitung des Architekten mit Einzelvergabe aller Planer- sowie Handwerkerleistungen durch die Bauherrschaft. «Wohl als Antwort darauf – und wahrscheinlich als Gegenpol – wurden in den 1970er-Jahren erste Überlegungen angestellt, alle Planerleistungen aus einer Hand anzubieten», sagt Axel Paulus von der ETH. Parallelen zum Construction Manager in den USA, der eine ähnliche Rolle innehat wie der Generalplaner in der Schweiz, liegen nah.

Das initiierte Planungsmodell wurde zwar damals noch nicht als Generalplaner bezeichnet und fand auch keinen Eingang in die Vertrags- und Honorarordnungen des SIA, doch die Idee stiess in Planerkreisen auf Interesse. Grosse Planungsbüros, wie etwa die 1995 Konkurs gegangene Suter und Suter aus Basel, nahmen den Ball auf und bauten ihr Angebot aus: Bauingenieure, Ausführungsspezialisten oder Haustechnikfachleute stiessen zur Belegschaft und ermöglichten es, alle Planerleistungen aus einer Hand anzubieten. Die Firmen wuchsen und damit auch die Risiken. Viele Planungsbüros spalteten sich deshalb später wieder in einzelne Firmen auf, etwa für den Architektur- oder den Tragwerksbereich.

Die heutigen Generalplaner führen zwar die damalige Idee weiter, sind durch die Organisation als spezifisch aufs jeweilige Projekt zugeschnittene temporäre Unternehmen aber wesentlich flexibler und mit weniger Risiken unterwegs als die einstigen Grossbüros. Für die Bauherrschaft hat das jetzige Modell aber dieselben Vorteile: ein einziger Vertrag für alle Planerleistungen und ein klar definierter Ansprechpartner – in der Regel die Leitung des Generalplaners. Sie sorgt nicht zuletzt auch dafür, dass die Termine eingehalten werden. «Damit alle Beteiligten rechtzeitig ihre Arbeit abliefern, muss man als Leiterin eines Generalplanerteams über die nötige Penetranz verfügen», beschreibt es Fabienne Ott, die in der erweiterten Geschäftsleitung von Ghisleni Partner sitzt.

#### **Generalplaner seit 2014 Teil der Honorarordnung**

«Die heutige Form des Generalplaners entstand vor 25 bis 30 Jahren», sagt Birgitta Schock, Mitinhaberin des Planungs- und Beratungsbüros Schockguyan in Zürich. Ein wichtiger Treiber sei die damalige Einführung des Qualitätsmanagements für Projekte gemäss der ISO-Norm 9000/9001 gewesen. «Das hat einen richtigen Boom ausgelöst, da die Koordination und die Qualitätskontrolle des gesamten Projekts mehr Wichtigkeit erhielt», erinnert sich Schock. Auch wenn seither zahlreiche Projekte mithilfe von Generalplanern realisiert wurden, ist das Modell offiziell erst im Jahr 2014 in der Planungs- und Baubranche angekommen. Damals erwähnte der SIA erstmals die Funktion des Generalplaners und seine Entschädigung in der Lohn- und Honorarordnung und in den zugehörigen Vertragswerken.

Die künftigen Herausforderungen bei der Planung von Bauwerken könnten dem Generalplanermodell zusätzlichen Schub verleihen. «Die noch stärker akzentuierte Verschiebung der Planungsphasen, die ökologischen Herausforderungen, die daraus resultierende Implementierung einer Kreislaufwirtschaft sowie die Verknappung von Ressourcen und Fachleuten werden zu ganz neuen Anforderungen an die Planer führen», erwartet Birgitta Schock. Man werde wieder vermehrt lernen müssen, zu experimentieren und nicht auf neue Normen, Ordnungen oder Checklisten zu warten. «In dieser Situation dürften interdisziplinär aufgestellte Teams unter professioneller Führung, wie sie ein Generalplaner bieten kann, besonders gut und rasch reagieren können», sagt Schock. ●





# ANDREAS TURM

bestsmile

bestsmile

5

5



# Erfahrene Netzwerker mit Sozialkompetenz

**Die Leitung des Generalplaners ist eine Schlüsselfunktion. Eine Ausbildung dafür gibt es nicht. Ein Architekturstudium und eine Managementweiterbildung sind eine solide Basis.**

Text:  
Reto Westermann

Obschon der Generalplaner in seiner heutigen Form seit mehr als zwanzig Jahren siehe auch Seite 4 existiert, ist seine Rolle innerhalb der Baubranche nicht immer allen Beteiligten klar. Dies vielleicht auch darum, weil es keine spezifische Ausbildung dafür gibt. So wird diese Funktion etwa oft fälschlicherweise personalisiert: Dabei ist ein Generalplaner nie eine Einzelperson, sondern ein temporäres Unternehmen mit diversen Planern aus verschiedensten Fachbereichen. Meistens werden weitere Fachleute mit Subverträgen eingebunden. Die Generalplanerfirma schliesst für die gesamte Planung des Bauwerks einen einzigen Vertrag mit der Bauherrschaft ab. Dadurch reduziert sich der Austausch zwischen Auftraggeber und Planern auf eine Schnittstelle.

Der Generalplaner übernimmt die gesamte Verantwortung, hat aber im Notfall auch rechtliche Sanktionsmöglichkeiten gegenüber seinen Subplanern. Ganz im Unterschied zum klassischen Planungsmodell: Dort hat die Bauherrschaft mit jedem Planer einen einzelnen Vertrag. Der Gesamtleiter des Projekts – etwa ein Baumanager oder eine Architektin – geht mit den anderen Planern keine vertragliche Bindung ein und ist ihnen gegenüber nur weisungsberechtigt. Gibt es Probleme, muss die Bauherrschaft diese also selbst lösen.

## Mehr als ein Projektmanager

Die juristische Form des Generalplaners und die Zahl der direkt Beteiligten variiert. Häufig anzutreffen ist eine Arbeitsgemeinschaft aus zwei oder drei der wichtigsten Planer – beispielsweise der Architektin und dem Baumanager oder einem auf Generalplanung spezialisierten Büro. In der Regel gründen diese Beteiligten für die Zeit der Zusammenarbeit eine eigene AG oder GmbH.

Bei den Subplanern setzt der Generalplaner oft auf Büros, die sich bei anderen gemeinsamen Projekten bewährt haben. «So lassen sich Friktionen im Planungsablauf minimieren, und alle Beteiligten profitieren von einer optimalen Zusammenarbeit auf Augenhöhe», sagt Maurizio Ghisleni, Mitinhaber von Ghisleni Partner in Zürich.

Dass die Funktion des Generalplaners längst nicht allen klar ist, zeigt sich auch darin, dass er gern mit dem Projektmanager gemäss der Leistungs- und Honorarordnungen des SIA gleichgesetzt wird. Zwar übernimmt ein Generalplaner alle Aufgaben des Projektmanagers, er hat darüber hinaus aber noch zusätzliche Funktionen: Er akquiriert das Gesamtmandat, sucht die passenden Subplaner, übernimmt die Verrechnung der Honorare und die zugehörige Buchhaltung, bündelt alle Infos zwischen dem

Bauherr sowie den Planern und trägt schliesslich auch rechtlich die Gesamtverantwortung. Beim Projektmanager liegt die Verantwortung für die einzelnen Planer hingegen immer bei der Bauherrschaft.

Der Generalplaner ist oft nicht nur für sämtliche Planungsarbeiten zuständig, sondern übernimmt häufig auch während der Umsetzung die Führung. Durch den grossen Gesamtüberblick ist er auch der ideale Ansprechpartner hinsichtlich strategischer Entscheidungen für die Bauherrschaft. Das gilt sowohl für die Realisation des Bauwerks mit einzelnen Handwerkern als auch mit einem Generalunternehmer. Hingegen wird ein Generalplaner nur selten in ein Totalunternehmermandat eingebunden.

## Architekturstudium plus Zusatzausbildung

Die Schlüsselfigur bei einem Generalplaner ist die Leitung. Bei ihr laufen alle Fäden zusammen, sie koordiniert die Arbeit aller Planer, ist Hauptansprechpartnerin für die Bauherrschaft und somit wichtigste Schnittstelle im ganzen Planungsprozess. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die damit beauftragte Person. Sie muss eine Netzwerkerin sein, talentiert im Organisieren und stark in der Kommunikation. Ebenso wichtig sind eine hohe Sozialkompetenz und psychologisches Geschick, vor allem aber die Leidenschaft für das jeweilige Projekt. Als weitere Voraussetzungen gehören einige Jahre Erfahrung in der Leitung von grösseren Bauprojekten, ein sicheres Auftreten, die Fähigkeit, ein Team zusammenzubinden, Verständnis für die verschiedenen Planerdisziplinen, Verhandlungsgeschick und Beharrlichkeit dazu. Trotzdem ist manchmal Zurückhaltung gefragt: «Auch wenn ich selbst einen architektonischen Background habe, mische ich mich als Leiter eines Generalplanerteams beispielsweise nicht in die Entwurfsarbeit der Architekten ein», sagt Martin Brunswiler, Partner bei Ghisleni Partner. Generell müssten immer das Team und die Meinung des jeweiligen Fachplaners im Vordergrund stehen – nicht die persönlichen Vorlieben des Projektleiters.

In der Regel haben die Projektleiter ein Architekturstudium absolviert, vorzugsweise einige Jahre als Juniorprojektleiter auf dem Beruf gearbeitet und sich anschliessend weitergebildet: beispielsweise mit einem Nachdiplomstudium im Managementbereich oder in Form eines Lehrgangs wie etwa desjenigen für die Gesamtprojektleitung Bau an der ETH Zürich. Die Leitung des Generalplanerteams muss aber nicht immer in den Händen einer Architektin oder eines Architekten liegen. Je nach Projekt können auch andere Fachleute den Lead übernehmen. Etwa bei einem Spital ein Spitalplaner, bei einem stark von der Tragstruktur ausgerichteten Bauwerk eine Bauingenieurin oder bei einem Logistikgebäude ein genau darauf spezialisierter Planer. ●





**Elefantenpark Himmapan, 2014**  
Adresse: Kinderzoo Rapperswil SG  
Bauherrschaft: Gebrüder Knie,  
Schweizer National-Circus, Rapperswil  
Rolle Ghisleni Partner AG: General-  
planer, Projekt- und Baumanagement



# Keine bösen Überraschungen bei den Kosten

**Bei besonders komplexen Vorhaben setzen professionelle Bauherrschaften oft Generalplaner ein. So handhaben es die Migros Zürich, SBB Immobilien oder Zug Estates.**

Text:  
Jürg Zulliger

In nur 24 Monaten, von 2017 bis 2019, liess die Migros am Kreuzplatz in Zürich ihr Geschäftshaus abbrechen und durch einen Neubau ersetzen. Das geschwungene Gebäude mit den markanten Fensterfronten und der Fassade aus Sichtbeton war aus einem Architekturwettbewerb hervorgegangen, in dem sich der Entwurf des damaligen Architekturbüros von Ballmoos Krucker (heute als von Ballmoos Partner und als Büro Krucker Architekten tätig) durchgesetzt hatte. In das komplexe Projekt des Detailhändlers war eine Vielzahl von Planern und Fachingenieuren involviert, und angesichts des knapp bemessenen Grundstücks mitten in der Stadt stellten sich besondere organisatorische und logistische Herausforderungen.

## **Projektänderungen auch in der Ausführungsphase**

Hermann Meier, Leiter Bau und Immobilien der Genossenschaft Migros Zürich (GMZ), hält fest: «Hauptargument für die Zusammenarbeit mit einem Generalplaner ist der Umstand, dass wir bei grösseren Projekten dieser Art Anforderungen unterschiedlichster Stakeholder erfüllen müssen.» Und auch die GMZ musste unterschiedliche Rollen unter einen Hut bringen: als Bauherrschaft, Investorin und als Nutzerin. Dazu kommt die eigene Immobilienabteilung, die die Drittmieten als weitere Beteiligte betreuen musste. So brachten die Betreiber der Detailhandelsflächen – am Kreuzplatz konkret Migros und Alnatura – ihre Themen ebenso aufs Tapet wie das migroseigene Fitnessstudio und die externen Mieter der Büro- und Gewerbeflächen. Dadurch waren während der ganzen Planungs- und Ausführungsphase permanent unterschiedliche Ansprüche, Wünsche und damit verbunden auch Projektänderungen zu berücksichtigen.

«Hätten wir mit einem Generalunternehmer zusammengearbeitet, hätten wir praktisch keine Kontrolle über die Folgen von Projektänderungen und von nicht vorhersehbaren Ereignissen gehabt», erläutert Hermann Meier. Für ein dermassen komplexes Bauvorhaben ergebe das Generalunternehmer- oder Totalunternehmermodell nur Sinn, wenn das Projekt im Voraus «messerscharf» definiert sei, betont Meier. Bei der Kooperation mit einem Generalplaner (GP) werden hingegen die Leistungen sämtlicher Unternehmer, Subunternehmer und Lieferanten offen abgerechnet – natürlich auch die Kosten für Mehrleistungen oder Änderungen. So gewährleistet das GP-Modell den Bauherrschaften bei komplexen Vorhaben während der gesamten Projektdauer Kostentransparenz.

## **Nur eine Ansprechperson**

Im Hinblick auf Projektänderungen sei das GP-Modell also flexibler, erfordere aber seitens der Bauherrschaft eine hohe Bestellerkompetenz. Ein weiteres Argument für dieses Modell ist die Auslagerung gewisser Zuständigkeiten, die selbst eine professionelle Bauherrschaft nicht ohne Weiteres mit der internen Bauabteilung abzudecken vermag. Beim Ersatzneubau am Kreuzplatz standen die Entwurfsarchitekten, die Ingenieure und sämtliche übrigen Fachplaner und Ingenieure unter der Führung des Generalplaners Ghisleni Partner. Wenn viele Dienstleistungen aus einer Hand kommen, die ansonsten an unterschiedliche Stellen delegiert sind, könne das ein Spannungsfeld erzeugen, meint Hermann Meier. Aber ab einer gewissen Grössenordnung und einer hohen Komplexität hält er das Modell für sehr zweckmässig. →





**Vollzugszentrum Bachtel, 2020**  
Adresse: Koloniestrasse 2, Hinwil ZH  
Bauherrschaft: Kanton Zürich  
Architektur: ARGE Loewensberg  
Gross Ghisleni, Zürich  
Rolle Ghisleni Partner AG: General-  
planer, Projekt- und Baumanagement



→ Peter Wicki, Leiter Entwicklung und Projekte beim Immobilienunternehmen Zug Estates, sieht das ebenso: «Den wesentlichen Vorteil des Generalplanersmodells für den Bauherrn sehen wir darin, dass wir damit nur eine Ansprechperson auf Planerseite haben.» Das Zuger Unternehmen hat in den letzten Jahren zahlreiche Vorhaben mit diesem Modell realisiert, darunter das Gartenhochhaus Aglaya (2019) sowie verschiedene Neubauten auf dem Baufeld 1 des Suurstoffi-Areals mit einem grossen Campus der Hochschule Luzern (2016–2020).

#### **Risiko für die Bauherrschaft sinkt**

Als eines der wesentlichen Motive für die Zusammenarbeit mit einem Generalplaner nennt Peter Wicki die stark gestiegene Komplexität und die damit einhergehende Arbeitsteilung. Vom Entwurf über die Mitarbeit von Spezialisten, Ingenieuren und Fachplanern bis zur Bauleitung hat sich in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren ein starker Trend zur Spezialisierung durchgesetzt. «Früher hat der Architekt wesentlich mehr Aufgaben übernommen und koordiniert, bis hin zur Bauleitung», so Wicki. Unter den aktuellen Rahmenbedingungen sei es für die Bauherrschaft eine Entlastung, sich für all die verschiedenen Disziplinen auf der Planungsseite an nur eine Person wenden zu können. Die interne Abstimmung dieses Teams lässt sich damit delegieren, was auch die Risiken senkt. Und wie schneidet der Generalplaner im direkten Vergleich mit dem Modell Generalunternehmer oder Totalunternehmer (TU) ab? Die Antwort von Peter Wicki ist klar: «Das Generalplanermodell ist vor allem dann sinnvoll, wenn wir damit rechnen müssen, dass es während der Planungs- und Bauzeit noch zu Änderungen kommt.»

Die Erfahrungen seien grundsätzlich positiv, fasst der Vertreter von Zug Estates seine Eindrücke zusammen. Der Erfolg hänge aber in hohem Mass vom Können des Generalplaners oder vielmehr der beim Generalplaner zuständigen Person ab, unterstreicht er. Es müsse sich um eine «absolute Vertrauensperson für den Bauherrn» handeln. Das heisst: Wenn der Generalplaner seine Aufgabe gut gemeistert hat, wird er mit grosser Wahrscheinlichkeit auch ein nächstes Mal zum Zug kommen.

#### **Gut für variable Rahmenbedingungen**

Mit über 3500 Gebäuden und jährlichen Investitionen von über 500 Millionen Franken sind SBB Immobilien einer der landesweit wichtigsten Akteure, die regelmässig mit dem Generalplanermodell Projekte umsetzen. «Wir unterscheiden dabei generell zwischen der Planungs- und der Bauphase», betont Susanne Zenker, Leiterin Development. Bei Anlageobjekten beauftragen SBB Immobilien nach einem Architekturwettbewerb in der Regel das Siegerteam als Generalplaner. So war beim Andreasturm in Zürich-Oerlikon bis zur Phase TU-Submission ein von den Architekten und Ghisleni Partner eigens gegründetes Unternehmen federführend, die Gigon Guyer Ghisleni GP Andreasturm. «Dem Generalplaner geben wir mit einem solchen Mandat einen grossen Handlungsspielraum», erläutert Susanne Zenker. Ziel der Planung sei ein möglichst präziser und vollständiger Beschrieb des Projekts. Dies ermögliche ein Pauschalangebot, das wiederum keinen Interpretationsspielraum zulassen soll, um auf diese Weise anschliessend «eine hohe bauliche Qualität im TU-Modell sicherzustellen», sagt Zenker. Neben dem Andreasturm wählten SBB Immobilien dieses Vorgehen auch bei den Überbauungen Letzibach mit 185 Wohnungen, Gewerbe- und Büroflächen beim Bahnhof Zürich-Altstetten, beim neuen Quartier Europaallee am Zürcher Hauptbahnhof, beim 24-geschossigen Meret-Oppenheimer-Hochhaus

mit Büros und Wohnungen im Süden des Bahnhofs Basel, bei der Tour Opale in Chêne-Bourg bei Genf und aktuell beim Franklinturm als Pendant zum Andreasturm am Bahnhof Zürich-Oerlikon.

#### **Fehlende Kosten- und Termingarantie als Nachteil**

Je nach Projekt wenden SBB Immobilien unterschiedliche Realisierungsmodelle oder Kombinationen davon an. Bei Umbauten denkmalgeschützter Bahnhofsgebäude oder bei von den SBB selbst genutzten Betriebsobjekten mit sehr spezifischen Anforderungen kommt auch die Variante Generalplaner mit direkten Einzelleistungsaufträgen an die jeweiligen Baufirmen zum Zug. Weil sich bei solchen Projekten die Planung über die Phase Bauprojekt fortsetze, sei eine höhere Flexibilität im Planungs- und Bauprozess gefordert. Im Vergleich zur Einzelvergabe der Planungs- und Bauleistungen biete das Generalplanermodell der Bauherrschaft hier vor allem den Vorzug einer «konsistenten Planung aus einer Hand».

Hat das Generalplanermodell auch Nachteile? SBB Immobilien kennen beide Seiten der Medaille: Je nach Vorhaben sei intern ein höherer Ressourcenaufwand nötig, und es gebe mehr Schnittstellen in der Projektabwicklung, sagt Susanne Zenker. Zudem sehe das Generalplanermodell keine Gesamtverantwortung für Planung und Realisierung vor, diese ist vielmehr auf mehrere Vertragspartner verteilt. Im direkten Vergleich mit dem Modell Totalunternehmer oder Generalunternehmer sei auch das höhere Kostenrisiko zu bedenken, denn ein Generalplaner biete keine Kosten- und Termingarantie mit einem pauschalierten Werkpreis.

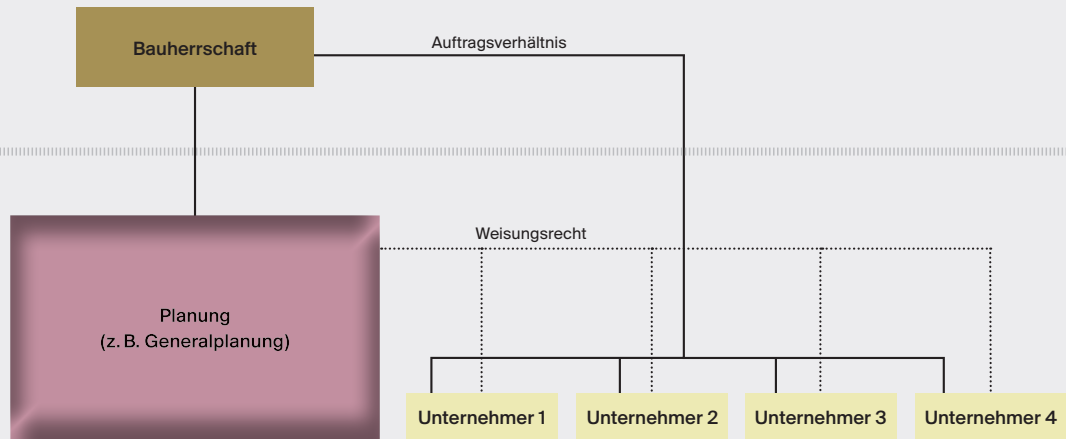
#### **Transparenz bei Verträgen mit beauftragten Planern**

Bei klar definierten Projekten wenden SBB Immobilien deshalb prioritär das TU-Modell an. Dabei sei es aber auch möglich, ein Generalplanermandat im Auftrag eines TU weiterzuführen. Für bestimmte Bauaufgaben setzen die SBB aber weiterhin auf das Generalplanen, wie Susanne Zenker betont: «Das Generalplanermodell, kombiniert mit Einzelaufträgen an Baufirmen, eignet sich aus unserer Sicht für Projekte mit eher variablen oder noch offenen Rahmenbedingungen und Anforderungen, auf die im Laufe des Bauprozesses reagiert werden muss.»

Wichtig für den Erfolg eines Generalplaners ist, dass die Verantwortlichen als Vertrauenspersonen etabliert sind und sich nicht primär von einer Businessidee leiten lassen. Peter Wicki von Zug Estates hält dazu fest: «Es ist üblich, dass der Generalplaner seinerseits die Verträge und Vereinbarungen mit seinen beauftragten Planern offenlegt.» Denn das Rollenverständnis seriöser Generalplaner sieht es eben gerade nicht vor, Mandate zu fixen Preisen zu akquirieren, um die Planungsleistungen danach möglichst billig einzukaufen und mit dieser Differenz einen Gewinn zu erzielen. ●

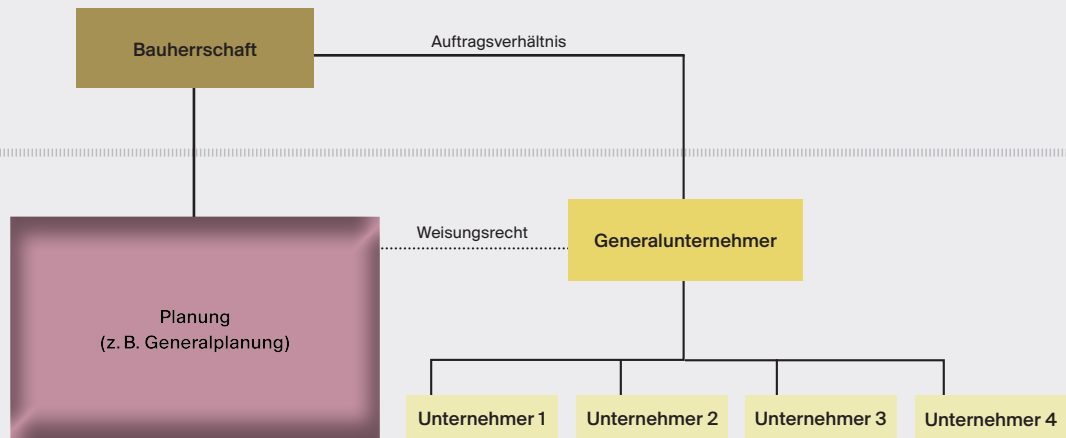
Traditionelles Modell:  
Die Bauherrschaft hat mit den Unternehmern Einzelverträge.

Auftraggeber  
-----  
Auftragnehmer



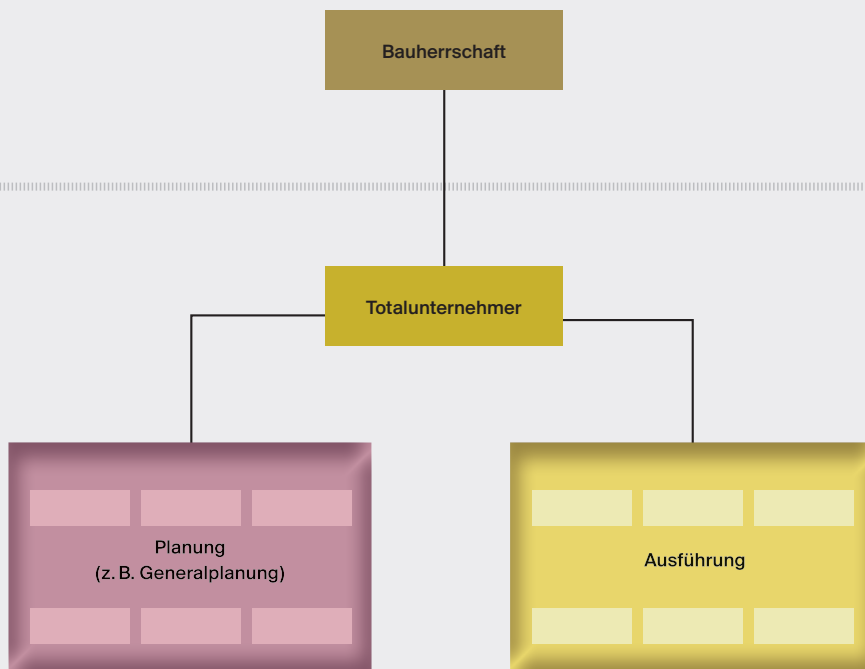
Generalunternehmer:  
Die Bauherrschaft hat nur mit dem GU einen Vertrag.

Auftraggeber  
-----  
Auftragnehmer



Totalunternehmer:  
Die Bauherrschaft hat einzig mit dem TU einen Vertrag.

Auftraggeber  
-----  
Auftragnehmer





# 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 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.

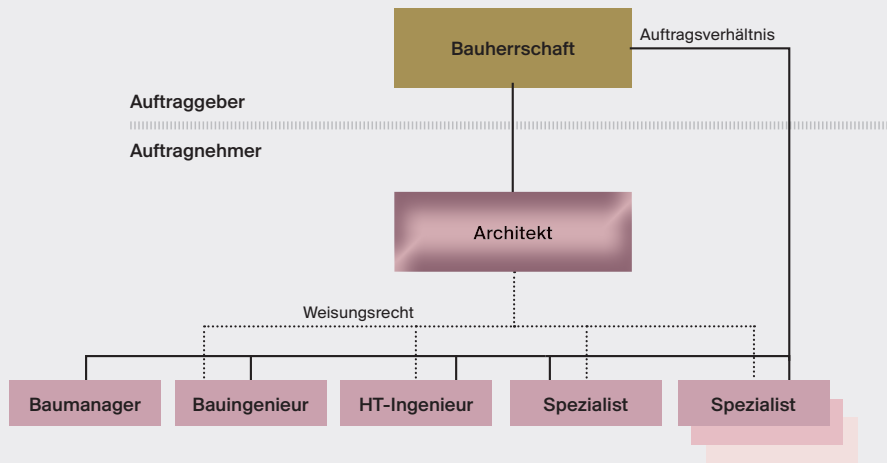
Der Projektverlauf hängt zu einem grossen Teil von der Person ab, die das Projekt leitet. Ihr Erfahrungsschatz sowie ihre sozialen und fachlichen Kompetenzen sind äusserst relevant. Die Unterschiede liegen weniger auf der institutionellen Ebene, sondern sind auf der persönlichen Ebene verortet. Pascal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

→



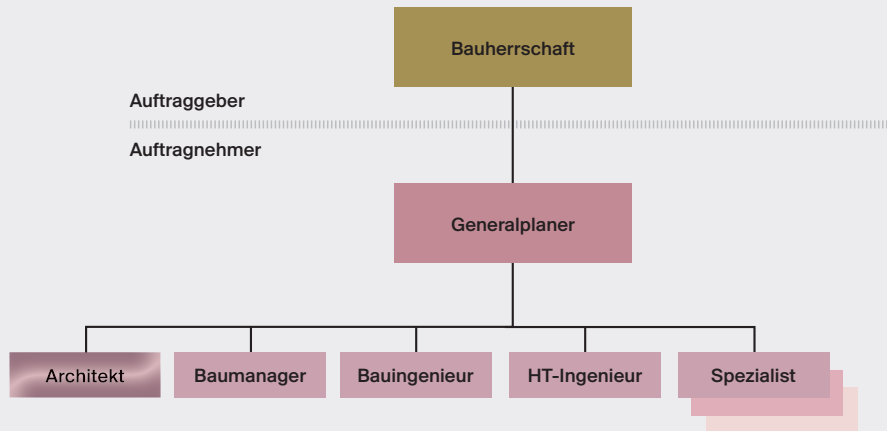
**Traditionell**

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



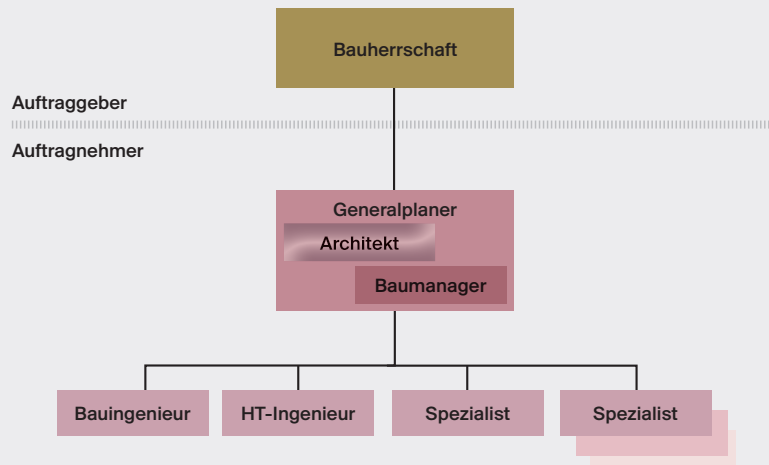
**Generalplaner**

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



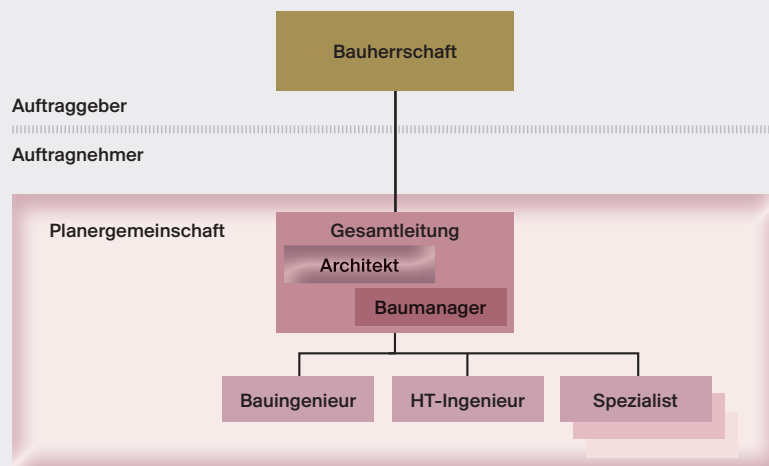
**Architekt als Generalplaner**

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 abgeregelteten Architekturleistungen hinaus. Insofern begrüßen wir, dass das Mandat der Generalplanung an Bedeutung gewinnt und dass es entsprechend abgeregelt wird. **Marianne Baumgartner, Campovino Baumgartner Architekten, 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 unbekannteten 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**



### Koordination kostet

Die Komplexität unserer Aufgaben nimmt auf allen Ebenen zu, unter der Oberfläche genauso wie darüber. Aussenräume, 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 angeht, machen wir sehr unterschiedliche Erfahrungen: Gewisse haben die Vorstellung, dass diese Organisationsform mit nur einer Ansprechperson funktioniert – 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 Honorarfragen. 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** ●





**City Garden Hotel, 2009**  
Adresse: Metallstrasse 20, Zug  
Bauherrschaft: MZ Immobilien, Zug  
Architektur: EM2N, Zürich  
Rolle Ghisleni Partner AG: General-  
planung, Projekt- und Baumanagement



# «Die Architekten bleiben immer die Autoren»

**Das Generalplanermodell sei eine gute Möglichkeit, um grosse Vorhaben professionell und interdisziplinär umzusetzen, sagen Stefano Ghisleni und Fabienne Ott.**

Interview:  
Reto Westermann

**Ihr Büro war ursprünglich vor allem im Bau-  
management tätig. Wie und wann entstand die Idee,  
auch als Generalplaner tätig zu sein?**

**Stefano Ghisleni:** Das war vor gut 15 Jahren. Wir hatten damals gemerkt, dass die Planung bei vielen Projekten nicht in die gewünschte Richtung lief. Es kam bei der Umsetzung zu Termin-, Kosten- und Qualitätsproblemen. Das wollten wir ändern, und wir wollten viel früher involviert sein. Denn wenn wir unsere Erfahrung aus der Ausführung direkt in die Entwurfsarbeit der Architekten einfließen lassen, können viele Probleme verhindert werden. Das Generalplanermodell macht genau dies möglich.

**Wo halten Sie in frühen Phasen den Finger  
besonders drauf?**

**Stefano Ghisleni:** Die Bauökonomie ist ein wichtiges Thema. Werden die Weichen zu Konzept, Konstruktion, Materialien oder Gebäudetechnik früh richtig gestellt, dann können die Wünsche der Architekten auch innerhalb des Budgets umgesetzt werden. Zum Teil ist unsere Aufgabe auch recht banal: So kommt in vielen Planungsteams der kaufmännische und organisatorische Teil zu kurz. Hier können wir ergänzend eingreifen.

**Fabienne Ott:** Für die Architekten ist es ein grosser Frust, wenn sie lange geplant haben und sich dann bei der Vergabe zeigt, dass die gewünschte Konstruktion so nicht realisierbar ist. Genau darum sorgen wir früh dafür, dass Architektenwunsch und Umsetzbarkeit zusammenkommen.

**In den letzten 15 Jahren konnten Sie diverse  
Projekte als Generalplaner betreuen. Welche waren  
für sie besonders interessant?**

**Fabienne Ott:** Eigentlich ist jedes Projekt für sich spannend. Mal ist es eine technische Herausforderung, mal die spezielle Architektur. Immer interessant sind Leuchtturmprojekte im städtischen Umfeld wie das Geschäftshaus am Kreuzplatz in Zürich oder aktuell die in Planung befindliche Gesamtanierung des Gebäudes MM Polyterrasse der ETH Zürich. An dieser prominenten Stelle in der Stadt ein solches Projekt realisieren zu können, ist etwas Spezielles.

**«Wir sorgen dafür,  
dass Architektenwunsch  
und Umsetzbarkeit  
zusammenkommen.»**

Fabienne Ott

**Stefano Ghisleni:** Die Polyterrasse ist ein gutes Beispiel, bei dem wir als Generalplaner unsere Stärken ausspielen können. Hier treffen ganz viele Anforderungen aufeinander, etwa Verkehr, Denkmalpflege oder Haustechnik.

**Sie arbeiten jeweils eng mit verschiedensten Planern  
zusammen. Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?**

**Stefano Ghisleni:** Für mich steht die Gerechtigkeit im Vordergrund: Für gute Arbeit soll es eine gute Entschädigung geben. Unser Beitrag ist es, bei den Verhandlungen mit dem Bauherrn für alle Subplaner ein faires Honorar einzufordern. Umgekehrt erwarten wir dann von diesen auch, dass entsprechende Leistungen erbracht werden.





Stefano Ghisleni, Reto Westermann und Fabienne Ott im Gespräch.

**Stichwort Planer: Es gibt Architekten, die sich kritisch zur Zusammenarbeit mit dem Generalplaner äussern, weil sie die Führung eines Bauvorhabens als ihre ureigene Aufgabe betrachten. Wie überzeugen Sie solche Zweifler?**

**Fabienne Ott:** Diese Vorbehalte gibt es durchaus. Interessanterweise spüren wir in der täglichen Zusammenarbeit mit Architekten aber keine Ablehnung. Gerade in grossen Projekten wird es sehr geschätzt, dass jemand den Gesamtüberblick hat. Um eventuell vorhandene Unsicherheiten auszuräumen, machen wir bei Architekten, mit denen wir neu zusammenarbeiten, beim ersten Sondierungsgespräch klar, dass sie immer die Autoren des Werks sein werden. Wir wollen sie bei der Umsetzung des Projekts unterstützen, es gemeinsam realisieren, ihnen aber nichts wegnehmen. Es ist ganz wichtig, diese Vertrauensbasis am Anfang zu schaffen.

**Stefano Ghisleni:** Die Zusammenarbeit funktioniert grundsätzlich nur, wenn die Kultur auf beiden Seiten stimmt. Allfällige Vorbehalte von Architekten gegenüber unserer Arbeit haben aus meiner Sicht verschiedene Gründe. So ist es den Architekten teilweise schlicht nicht klar, was der Generalplaner alles leistet, was es gerade bei Grossprojekten im Hintergrund braucht, um die Maschinerie am Laufen zu halten. Umgekehrt gibt es aber durchaus Architekturbüros, die die Gesamtleitung beherrschen. Dann braucht es uns als Generalplaner nicht, und wir sind dann gerne als Subplaner dabei, etwa in den Bereichen Bauökonomie oder Baumanagement.

**Fabienne Ott:** Manchmal ist es bei den Architekten nicht eine Frage des Könnens, sondern der Kapazitäten. Wenn wir an einem Grossprojekt arbeiten, dann sind von uns bis zu zwölf Leute involviert. So viel Manpower kann nicht jedes Architekturbüro für ein Projekt bereitstellen. Dann ist ein Generalplaner klar der zielführende Ansatz.

**Haben denn die Architekten als Autoren des Werks eine spezielle Position innerhalb eines Generalplanerteams?**

**Stefano Ghisleni:** Wir haben generell den Anspruch, mit allen Planern auf Augenhöhe zu arbeiten und unsere Kompetenz einzubringen. Bei einem Generalplanerwettbewerb etwa oder bei den ersten Entwürfen sind die Architekten aber sicher die wichtigsten Planer im Team. In den weiteren Phasen muss es jedoch demokratisch ablaufen, denn kein Planer kann ohne die anderen arbeiten.

**Fabienne Ott:** In vielen Fällen bilden wir mit den Architekten zusammen das Generalplanerteam und sind daher sowieso gleichberechtigte Partner. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht. So oder so: Die Arbeit muss Hand in Hand gehen, und dazu sind wir alle aufeinander angewiesen. Ich kann beispielsweise keine Phasenplanung ohne den Architekten machen, und auch die Planungsleitung liegt bei ihm.

**Hat die Reserviertheit der Architekten gegenüber dem Generalplaner vielleicht auch mit dem Begriff an und für sich zu tun? General tönt ja einerseits militärisch und ist andererseits nahe beim Generalunternehmer, der auch nicht bei allen Architekten beliebt ist.** →

Fabienne Ott, 32, ist Projektmanagerin, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung bei Ghisleni Partner und verantwortlich für das Büro Zürich. Sie hat an der ETH Zürich Architektur studiert.

Stefano Ghisleni, 54, ist Geschäftsleiter und Mitinhaber von Ghisleni Partner. Er hat an der ZHAW Winterthur Architektur studiert.



→ **Stefano Ghisleni:** Klar, der Begriff ist nicht unproblematisch. Selbstverständlich spielen wir uns nicht als Generäle auf. Trotzdem muss jemand den Lead haben und ein Projekt zusammenhalten. Das ist zum grossen Teil eine Management- und Organisationsaufgabe, aber immer verbunden mit einem hohen Verständnis für die Architektur. Sonst kann man solche Projekte nicht adäquat umsetzen.

**Für viele Architekten ist es wichtig, ihre Entwürfe direkt mit der Bauherrschaft besprechen zu können. Wie nahe beim Bauherrn ist im Generalplaneltag der Architekt?**

**Stefano Ghisleni:** Wir geben den Architekten viel Raum in den Gesprächen mit der Bauherrschaft. So führen wir beispielsweise reine Gestaltungssitzungen durch, in denen der Architekt den Lead hat. Natürlich machen wir dazu intern eine Vorbesprechung mit dem Ziel, die Entwurfsidee bei der Bauherrschaft möglichst gut platzieren zu können.

**Fabienne Ott:** Nur die Architekten können eine Gestaltungsidee gegenüber der Bauherrschaft richtig rüberbringen. Daher ist es auch logisch, dass sie hier im Vordergrund stehen. Trotzdem müssen wir manchmal auch streng sein. Öfters zu Diskussionen Anlass gibt beispielsweise der «Planfreeze», den wir für die jeweiligen Phasen festlegen. Das gefällt den Architekten nicht immer, denn am liebsten würden sie bis zur letzten Minute an den Plänen feilen. Dabei geht es uns natürlich nicht darum, sie in ihrer Kreativität einzuschränken. Oft ist den Architekten aber nicht bewusst, was alles noch hinten nachkommt. Die anderen Planer müssen ja auf der Basis der Architekten aufbauen, und wir müssen die Kosten berechnen. Das macht man nicht in ein paar Tagen. Die Erfahrung zeigt auch: Nach den Diskussionen in der Vorprojektphase ist das Verständnis für einen «Planfreeze» in den nächsten Phasen da.

**Wir haben vorher über die zum Teil ablehnende Haltung gesprochen. Fragt man in der Bau- und Planungsbranche herum, merkt man aber auch, dass viele Fachleute gar nicht so genau wissen, was ein Generalplaner macht. Wie würden Sie Ihre Funktion einfach umschreiben?**

**Stefano Ghisleni:** Wir haben die mehrschichtige und mehrdimensionale Leitung eines Projekts. Das heisst: Wir arbeiten gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Akteuren. Denn neben Bauherrschaft und Planern kommt das ganze Umfeld dazu, das oft vergessen geht. Gerade bei innerstädtischen Projekten sind das etwa diverse lokale und kantonale Amtsstellen, die SBB, die städtischen Verkehrsbetriebe oder die Nachbarschaft. Sie alle haben Einfluss auf ein Projekt, und ihre Anliegen müssen mit der Planung koordiniert werden.

**Fabienne Ott:** Als Generalplaner ist man Manager, Organisator, Seelsorger und noch vieles mehr. Wir kümmern uns auch um Themen, die im Planungsalltag gerne an den Rand gedrängt werden, weil sie vordergründig keinen direkten Einfluss auf die Architektur haben. Ein typisches Beispiel ist die Betriebs- und Sicherheitsplanung. Diese Vorgaben müssen frühzeitig berücksichtigt werden.

**Stefano Ghisleni:** Gleiches gilt für die Nachhaltigkeit, die von immer mehr Bauherren eingefordert wird. Soll diese wirklich berücksichtigt oder müssen entsprechende Standards eingehalten werden, dann braucht es jemanden, der bei diesem Thema dranbleibt. Genau das tun wir.

**Wenn eine Bauherrschaft oder ein Architekturbüro einen Generalplaner sucht, worauf sollen sie achten?**

**Stefano Ghisleni:** Ich würde vor allem schauen, dass er Erfahrung in der Gesamtleitung von Projekten in einem ähnlichen Umfeld hat und über eine gute Sozialkompetenz verfügt. Freude am Projekt ist ebenfalls wichtig. Ein Generalplaner muss und kann aber nicht jede Disziplin in voller Tiefe beherrschen. Aber er muss wissen, wo er sich die

Informationen holt und wie er ein Projekt vorwärtsbringt. Für eine Bauherrschaft ist es wichtig, dass der Generalplaner ihre Sichtweise kennt und Bestellerkompetenz hat.

**Fabienne Ott:** Die Sozialkompetenz ist entscheidend. Darum muss auch das Bauchgefühl nach dem ersten Treffen unbedingt stimmen. Ausserdem muss ein gemeinsames Verständnis der Architektursprache vorhanden sein, damit ein Projekt im Sinn des Autors realisiert werden kann.

**Verlangen eher die Architekten oder die Auftraggeber nach einem Generalplaner?**

**Fabienne Ott:** Heute gibt es immer häufiger Auftraggeber, die bereits in der Ausschreibung einen Generalplaner verlangen. In diesem Fall kommen dann Architekten auf uns zu, weil sie einen Partner suchen.

**Neben Bauherrschaften, die direkt nach einem Generalplaner verlangen, gibt es auch solche, die lieber einen Totalunternehmer beauftragen. Was spricht dagegen, alles aus einer Hand zu bestellen?**

**Stefano Ghisleni:** Der Totalunternehmer ist für die Bauherrschaft nicht nur ein Klumpenrisiko, sondern man darf auch die Sozialverträglichkeit dieses Modells, das stark mit Preisdruck arbeitet, infrage stellen. Zudem sollten die Menschen und Unternehmen dahinter nicht vergessen gehen, die allenfalls unter diesem Druck leiden. Wir

## «Neben Bauherrschaft und Planern kommt das ganze Umfeld dazu, das oft vergessen geht.»

Stefano Ghisleni

als Generalplaner hingegen setzen uns dafür ein, dass alle Beteiligten unter fairen Bedingungen arbeiten können. Ich kann aber Bauherrschaften verstehen, die wenig personelle Ressourcen haben und daher lieber auf einen Totalunternehmer setzen. Und beim Preis muss man ganz ehrlich sein: Wir schaffen es nicht, so günstig wie ein Totalunternehmer zu sein, aber umgekehrt schafft es dieser meist auch nicht, dieselbe Qualität zu liefern, die wir zusammen mit unseren Auftraggebern anstreben.

**Ist denn die Preisfrage ein so grosses Thema?**

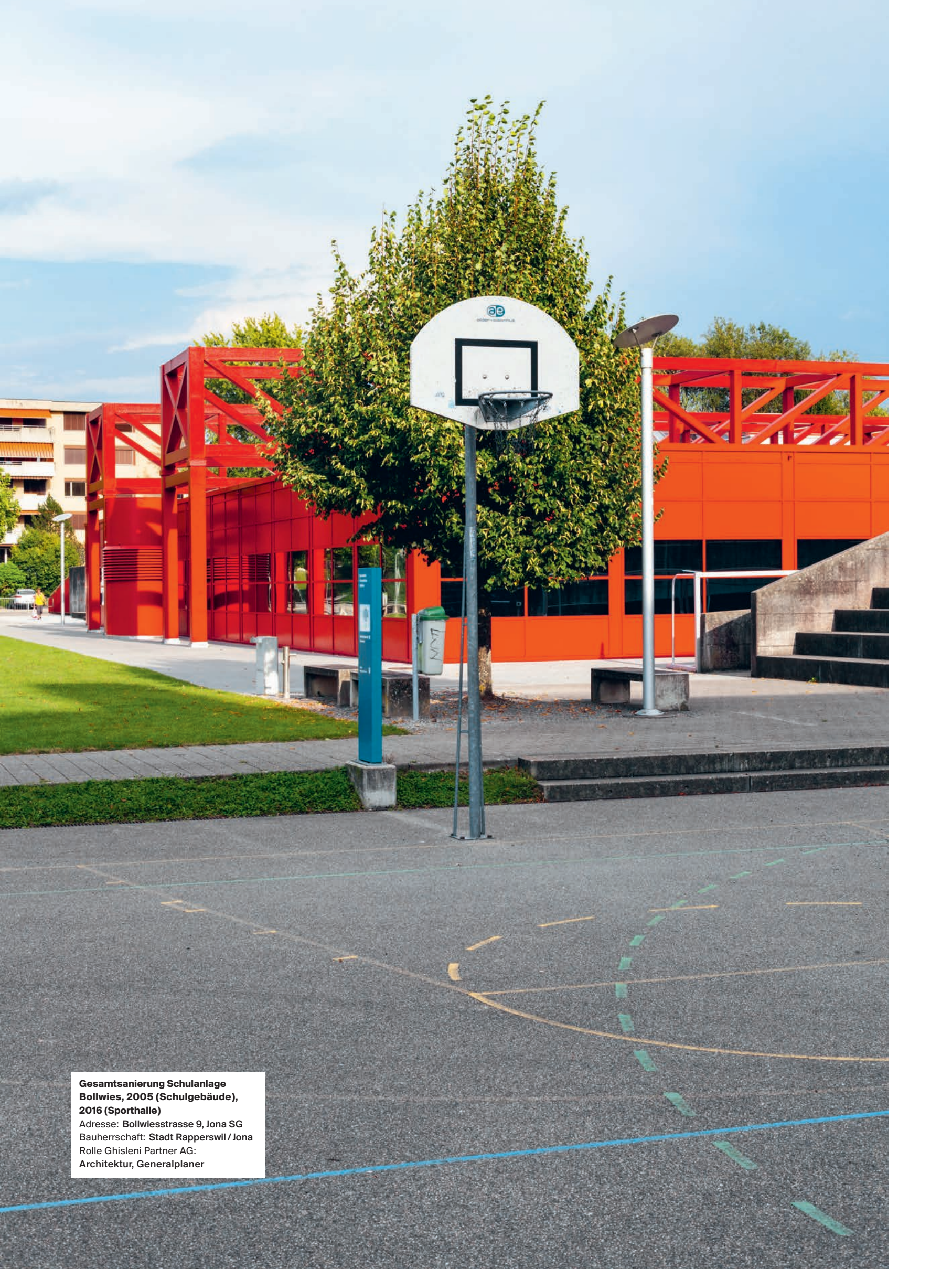
**Stefano Ghisleni:** Ja, das hat mit der Wertschöpfungskette zu tun. Zuerst nehmen sich die Entwickler ein nicht zu vernachlässigendes Stück vom Kuchen, dann ist Bauland in der Schweiz sehr teuer, und schliesslich möchte der Investor auch seine Rendite haben. Wenn dann auf dem Baugrundstück noch bezahlbare Geschäftsflächen oder Wohnungen entstehen sollen, muss man bei der Erstellung des Gebäudes sparen.

**Welche Projekte eignen sich für einen Generalplaner?**

**Stefano Ghisleni:** Eigentlich fast alle. Sobald sie eine gewisse Komplexität haben und von einem Architekten nicht mehr einfach geführt werden können. Zum Teil würde es sogar Sinn ergeben, bereits kleine Machbarkeitsstudien an einen Mini-Generalplaner zu vergeben, damit diese Studien interdisziplinär erfolgen und nachher auch eine gute Basis bilden.

**Fabienne Ott:** Für mich ist ebenfalls die Komplexität ein wichtiges Entscheidungskriterium. Dabei geht es nicht unbedingt um das Gebäude selbst, sondern um den Kontext. Gerade innerstädtische Lagen können, wie schon erwähnt, viele schwierige Fragestellungen aus dem Umfeld mit sich bringen, bei denen der Generalplaner seine Stärken ausspielen kann. ●





**Gesamtsanierung Schulanlage  
Bollwies, 2005 (Schulgebäude),  
2016 (Sporthalle)**

Adresse: Bollwiesstrasse 9, Jona SG  
Bauherrschaft: Stadt Rapperswil / Jona  
Rolle Ghisleni Partner AG:  
Architektur, Generalplaner



## Alles aus einer Hand

Die traditionelle Rolle des Architekten ist die des Generalisten, und viele wollen sie nicht aufgeben. Doch die steigenden Ansprüche, die zunehmende Technik, wachsende Normen und Regelwerke machen den Planungs- und Bauprozess immer komplexer. Ab einer gewissen Grösse können die Architektinnen und Architekten dies alles im Alleingang kaum mehr bewerkstelligen. Hier ist das Generalplanermodell eine gute Möglichkeit. Dieses Heft zeigt auf, welche Rolle ein Generalplaner im Bauprozess einnimmt, wie sein Verhältnis zum Architekten und den übrigen Planern ist und für welche Bauaufgaben sich das Modell eignet. [www.ghisleni.ch](http://www.ghisleni.ch)

ghisleni.

