

FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

EIN PLÄDOYER FÜR DIE GESAMTLEITUNG

AXEL PAULUS, ARCHITEKT UND DOZENT AN DER ETH ZÜRICH, PAULUS@ARCH.ETHZ.CH

Betrachtet man die aktuellen Tendenzen angebotener Dienstleistungen im Planungs- und Bauprozess, könnte man fast behaupten, die verloren geglaubte Gesamtleitung sei wiederentdeckt und ersetze das alte Projektmanagement. Aber: Deren beiden Ansätze sind diametral. Was als Gesamtleitung verkauft wird, ist meist reines Koordinationsmanagement. Die Handlungskompetenz «Gesamtleitung» liegt in der Konzentration auf die Chance und nicht auf das operative Risiko. Die Gesamtleitung beschreibt einen ganzheitlichen Denkansatz. Sie ist keine Leistung, sondern eine Methodik, die gemeinsam mit dem Auftraggeber den Weg zum Ziel beschreibt.

Grundlagen

Die Gesamtleitung ist sowohl im Leistungsmodell der *Ordnung SIA 112* als auch in den *Leistungs- und Honorarordnungen SIA 102* sowie *103* beschrieben und damit spezifisch Architekten oder Bauingenieuren vorbehalten, die diese «(...) persönlich bzw. mit Personen aus der eigenen Firma» wahrnehmen (vgl. *Ordnung SIA 112 (2001)*, Gesamtleitung, Seite 7f). Zwei signifikante Aspekte stellen das Wesen der Gesamtleitung dar: Sie ist mit den angebotenen Grundleistungen ausnahmslos verknüpft und des Weiteren ist sie essenzieller Bestandteil der Sorgfalts- und Treuepflicht, die durch die Informationspflicht ergänzt wird. Das Prozessmodell des SIA definiert mit der Gesamtleitung demnach einen ganzheitlichen Denkansatz, der es dem Architekten oder dem gesamtleitenden Bauingenieur ermöglicht, den Auftraggeber überlegt durch den Planungs- und Bauprozess und darüber hinaus zu führen.

DIRECTION

LA PAGE DE L'INVITÉ

UN PLAIDOYER POUR LA DIRECTION GÉNÉRALE

AXEL PAULUS, ARCHITECT ET PROFESSEUR A L'EPF ZÜRICH, PAULUS@ARCH.ETHZ.CH

Lorsqu'on observe les tendances actuelles des prestations proposées dans le processus de planification et de construction, on pourrait presque affirmer que la direction générale, que l'on croyait perdue, a été redécouverte et qu'elle remplace la bonne vieille gestion de projet. Mais leurs deux approches sont diamétralement opposées. Ce qu'on nous vend comme direction générale est le plus souvent de la pure gestion de coordination. La compétence pratique «direction générale» se situe dans la concentration sur les opportunités et pas sur les risques opérationnels. La direction générale désigne une façon globale d'aborder les problèmes. Ce n'est pas une prestation, mais une méthode qui décrit avec le mandant le chemin menant à l'objectif.

Fondements

La direction générale de projet est décrite aussi bien dans le modèle de prestations du *règlement SIA 112* que dans les règlements concernant les prestations et les honoraires *SIA 102* et *103* et elle est donc spécifiquement réservée aux architectes et aux ingénieurs civils qui exécutent celles-ci «(...) personnellement ou avec du personnel de leur entreprise» (cf. *règlement SIA 112 (2001)*, direction générale, page 7ss). Deux aspects significatifs distinguent la nature de la direction générale: elle est liée sans exception aux prestations de base et elle est une partie intégrante essentielle du devoir de diligence et de loyauté, complété par le devoir d'information. Le modèle de procédure définit par conséquent avec la direction générale une façon d'aborder les problèmes globale permettant à l'architecte ou à l'ingénieur civil assurant la direction générale de guider, conduire le mandant avec discernement à travers le processus de planification et de construction et au-delà.

Missverständnisse

Begriffe sind geduldig. Sie können mangels Kenntnis falsch verstanden, bewusst partiell eingesetzt oder werbefördernd inflationär gebraucht werden. Dem Begriff *Gesamtleitung* – in den anderen Sprachversionen der betreffenden SIA-Ordnungen als *Direction générale du projet*, *Direzione generale del progetto* und *General Project Management* bezeichnet – geht es nicht anders. Nicht immer sind die Ordnungen des SIA hilfreich formuliert und tragen in der Praxis dem Umstand des Missverstehens Rechnung: Kritisch muss an dieser Stelle die Auswahl der Aufgaben der Gesamtleitung im Kapitel 3.4 der beiden *Ordnungen SIA 102* und *103* oder die englische Bezeichnung *General Project Management* hinterfragt werden. Sie vermögen beide nicht klar zu erläutern, was Gesamtleitung bedeutet und zeigen durch den Fokus auf Koordination und Management ein auslegebedürftiges Leistungsbild der Gesamtleitung auf. Auch der Umstand, dass die *Ordnung SIA 103* zusätzliche Gesamtleitungsaufgaben phasengerecht definiert und der Gesamtleitung scheinbar ein Honorar zuspricht, ist nicht hilfreich. Aufklärung tut not, denn die Gesamtleitung, als weltweit einzigartiges Gut in der schweizerischen Baukultur verankert, droht zu simplifizieren und auf eine operative Ebene heruntergebrochen zu werden, die ihr nicht gerecht wird. Immer mehr wird der Begriff der Gesamtleitung als messbare Leistung verstanden, die nicht die Methodik, sondern Anforderungen in den Mittelpunkt stellt, die austauschbar sind und an Dritte vergeben werden können. Es bleiben berechtigterweise Fragen nach dem Unterschied zwischen dem Koordinationsmanagement und der Gesamtleitung.

Methodik

Die Beziehung zwischen Auftraggeber und gesamtleitenden Planer baut auf ein Vertrauensverhältnis auf. Dieses stellt sicher, dass die erste Intention über alle Phasen hinweg Bestand hat. Der gesamtleitende Planer hat eine systemische Sicht nicht nur auf das ganze Projekt und seine Teil-

Malentendus

Les mots sont patients. On peut, faute de connaissance, les employer à tort, de manière délibérée, les utiliser avec parti pris, ou à des fins publicitaires, en user à tort et à travers. Il n'en va pas différemment pour le concept de direction générale de projet – appelée dans les autres versions linguistiques des règlements de la SIA en question «Gesamtleitung», «Direzione generale del progetto» et «General Project Management». Les règlements de la SIA ne sont pas toujours formulés utilement et ne tiennent pas toujours compte des malentendus survenant dans la pratique: on peut s'interroger ici sur le choix des missions de la direction générale au chapitre 3.4 des deux règlements *SIA 102* et *103* ou sur la dénomination anglaise de *General Project Management*. Ils n'arrivent pas tous deux à expliquer de manière claire ce que signifie la direction générale et transmettent en mettant l'accent sur la coordination et la gestion, une image trompeuse de la direction générale qui est loin de la réalité. Par ailleurs, le fait que le *règlement SIA 103* définit phase par phase des missions de direction générale supplémentaires et attribue apparemment à celle-ci des honoraires n'est pas utile. Des éclaircissements sont nécessaires car la direction générale, bien unique au monde ancré dans la culture du bâti suisse, est menacée de simplification et d'être réduite à un niveau opérationnel qui ne lui rend pas justice. On entend de plus en plus la direction générale comme une prestation mesurable qui ne met pas au centre du débat la méthode mais des exigences qui sont échangeables et peuvent être déléguées à des tiers. Il demeure des questions qu'on est en droit de se poser en ce qui concerne la différence entre la gestion de la coordination et la direction générale de projet.

Méthode

La relation existant entre le mandant et le planificateur assurant la direction générale est construite sur un rapport de confiance. Celui-ci garantit que la première intention persiste dans toutes les phases. Le planifi-



Axel Paulus ist Architekt und arbeitet als Dozent an der Professur für Architektur und Bauprozess der *ETH Zürich*. Dort ist er verantwortlich für Forschung und Lehre. Zurzeit bilden *Planerhonorare* und *Organisationsformen* sowie *Überlegungen zum künftigen Bauprozess* die eigenen Forschungsschwerpunkte; in der Lehre liegt der Fokus auf der Leitung des MAS-Programms *Gesamtprojektleitung Bau* und des CAS-Programms *Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure*. Neben der Beschäftigung als Architekt berät er ausserdem in Gutachten und ist in verschiedenen Kommissionen tätig. Seit 2008 lehrt er regelmässig an der *Southeast University* in Nanjing, China; seit 2011 ist er Dozent für *Leadership in Architecture* und *Focus on Leadership* an der *Accademia di Architettura in Mendrisio*.

Axel Paulus (1971) est architecte et travaille comme chargé de cours dans le département d'architecture et de processus de construction à l'*ETH de Zurich*, où il est responsable de recherche et d'enseignement. *Les honoraires des planificateurs et les formes d'organisation* ainsi que des réflexions sur l'avenir du processus de construction constituent actuellement ses principaux sujets de recherche; en matière d'enseignement, il se concentre sur la direction du programme de MAS «Direction générale construction» et du programme CAS «Gestion d'entreprise pour architecte et ingénieurs». A côté de son activité d'architecte, il est conseiller expert et il siège dans différentes commissions. Depuis 2008, il enseigne régulièrement à la *Southeast University* de Nankin, Chine; depuis 2011, il est chargé de cours en *Leadership in Architecture* et *Focus on Leadership* à l'*Accademia di Architettura de Mendrisio*.

le, sondern auch auf dessen Verlauf, die Beteiligten, das wirtschaftliche und das gesellschaftliche Umfeld. In der Medizin kennt man den Begriff der *Anamnese*, der die Krankengeschichte und das persönliche Umfeld des Patienten darstellt. Dieses Wissen trägt zusammen mit der (haus-)ärztlichen Sorgfaltspflicht wesentlich zur Diagnose bei, die eine Voraussetzung für eine sachgerechte Therapie darstellen kann. Anamnese ist keine Koordination, sie ist Methodik und äquivalent zur Gesamtleitung: Durch die überlegte Aufnahme und Verknüpfung aller Belange, die ein Spezialist im Detail nicht betrachten muss, gelingt es, die eigene Sorgfalts- und Treuepflicht zu erfüllen. Professionalität, Eigenverantwortung und Gemeinwohlverpflichtung sind die dafür notwendigen und unabdingbaren Elemente. Ein erfolgreiches Projekt benötigt sowohl zielverwirklichende als auch zielverfolgende Komponenten. Zu den ersteren gehören die drei operativen Tätigkeiten *Administration*, *Management* und *Leitung*, die durch definierte Prozesse und Modelle Leistungen erbringen. Führung hat jedoch die Aufgabe, dieses klassische Dreigestirn miteinander zu verknüpfen, indem sie Ziele verfolgt, Strategien entwickelt und Entscheide trifft. Dies sind ureigene Tätigkeiten des Architekten und des gesamtleitenden Bauingenieurs. Bei der Gesamtleitung geht es um Führung und nicht wie der deutsche Begriff vermuten lässt um Leitung. In diesem Sinn sind der französische und italienische Begriff hilfreicher, denn erstens ist eine *Direction générale* oder *Direzione generale* naturgemäß nicht operativ tätig und zweitens kann sie dem Charakter nach ihre Aufgaben nicht abgeben.

Definition

Worin liegt der angesprochene Unterschied zwischen Koordinationsmanagement und Gesamtleitung?

- Gesamtleitung ist nicht Koordinationspflicht, sondern Sorgfalts- und Treuepflicht.
- Gesamtleitung ist nicht Administration, Management und Leitung, sondern Führung.
- Gesamtleitung ist keine Leistung, sondern eine Methodik.
- Gesamtleitung ist kein Organisationsmodell, sondern eine Handlungskompetenz.

Handlungskompetenz

Architektur oder konstruktiver Ingenieurbau kann es ohne die Gesamtleitung, die durch Unabhängigkeit und Vertrauen geprägt ist, nicht geben. Vice versa braucht die erfolgreiche Gesamtleitung das planvolle Entwerfen, Konstruieren und Gestalten. Eine Gesamtleitung kann als

cateur général a une vue systématique non seulement sur tout le projet et ses parties, mais aussi sur leur déroulement, les parties prenantes, l'environnement économique et social. En médecine, on connaît le terme d'anamnèse, qui désigne l'histoire de la maladie et l'environnement personnel du patient. Cette connaissance contribue considérablement, avec le devoir de diligence du médecin (de famille), à l'établissement du diagnostic, qui peut être une condition première pour déterminer une thérapie appropriée. L'anamnèse n'est pas de la coordination, elle est de la méthode et elle est l'équivalente de la direction générale: en relevant et en mettant en corrélation tous les aspects qu'un spécialiste n'est pas obligé de prendre en considération en détail, on parvient à remplir son propre devoir de diligence et de loyauté. Le professionnalisme, la responsabilité individuelle et le souci du bien commun sont pour cela les éléments nécessaires et incontournables. Pour réussir, un projet requiert à la fois des composantes qui concrétisent l'objectif et d'autres qui le poursuivent. Font partie des premières les trois tâches opérationnelles que sont l'administration, la gestion et la conduite, qui au travers de processus et de modèles définis fournissent des prestations. La direction a quant à elle pour mission de relier entre eux les composants de cette triade classique via la poursuite d'objectifs, la conception de stratégies et la prise de décisions. Ce sont là les trois activités originelles de l'architecte et de l'ingénieur civil qui assure une direction générale. La direction générale est affaire de direction et pas, comme le laisse supposer le terme allemand *Gesamtleitung*, de conduite. Dans ce sens, les concepts français et italiens sont plus opportuns, car premièrement une *direction générale* ou une *direzione generale* ne participent pas par nature aux opérations et, deuxièmement, elles ne peuvent pas, de par leur caractère, abandonner leurs tâches à des tiers.

Définition

Où est donc la différence évoquée entre la gestion de la coordination et la direction générale de projet?

- La direction générale n'est pas le devoir de coordination mais le devoir de diligence et de loyauté.
- La direction générale (Gesamtleitung) n'est pas l'administration, la gestion ni la conduite mais la direction.
- La direction générale n'est pas une prestation mais une méthode.
- La direction générale n'est pas un modèle d'organisation mais une compétence pratique.

Führungsaufgabe nicht abgegeben werden, da sie keine operative Leistung der Administration, des Managements oder der Leitung ist, sondern deren verknüpfendes Element. Eine Dienstleistung, die als Gesamtleistung tituliert separat angeboten wird, ist immer Koordinationsmanagement des vorher genannten klassischen Dreigestirns operativer Tätigkeiten. Mit diesen Voraussetzungen müssen der Praxis seriöse Antworten an die Hand gegeben werden, die das Dilemma lösen, wie die Gesamtleitung mit ihrer Komplexität zu verstehen und mit ihr umzugehen ist. Vier Beispiele zeigen die Brisanz auf und sollen den dringenden Diskurs fördern:

- Dem Auftraggeber muss ein klarer Bezug der Gesamtleitung zu den aufwandbestimmenden Baukosten gegeben werden, deren Umfang und Richtigkeit mehr und mehr in Zweifel gezogen werden.
- Dienstleistern von Koordinationsaufgaben, die durchaus an Dritte abgegeben werden können, sind erstens Verantwortungen zu übertragen, die den offerierten Leistungen des operativen Geschäfts entsprechen und zweitens die Sorgfalts- und Treuepflicht des Architekten oder des gesamtleitenden Bauingenieurs nicht beschneiden.
- Richtig ist, dass Koordinationsleistungen dem Generalplaner zusätzlich honoriert werden, da diese in der Regel Aufgaben des Auftraggebers sind und definitiv nicht die Gesamtleitung darstellen.
- Mit der Methodik der Gesamtleitung kann das Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und gesamtleitenden Planer in einem Totalunternehmermodell gestärkt werden, ohne die Loyalität zwischen den direkten Vertragspartnern zu gefährden.

Der Gesamtleitung liegt ein Zauber inne; Zeit, dass sie gelebt wird! ■

In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Entwicklungen in der Bau- und Planungsbranche. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.

Compétence pratique

Il ne peut y avoir d'architecture ni de génie civil des structures sans la direction générale de projet, qui est marquée par l'indépendance et la confiance. Vice versa, pour réussir, la direction générale a besoin de la conception, de la construction et de l'organisation méthodiques. En tant que tâche directive, la direction générale ne peut pas être cédée à d'autres car elle n'est pas une prestation opérationnelle d'administration, de gestion ou de conduite, mais l'élément qui relie ces tâches entre elles. Un service qui est proposé à part sous l'intitulé de direction générale est toujours une gestion de la coordination de la triade d'activités opérationnelles classique mentionnée précédemment. Ces conditions préalables doivent apporter dans la pratique des réponses sérieuses permettant de résoudre ce dilemme: comment faut-il comprendre la direction générale avec sa complexité et comment l'aborder? Quatre exemples éclairent bien le côté brûlant de la question et doivent alimenter le débat, qui est urgent:

- Il faut indiquer clairement au mandant quel rapport la direction générale a avec le coût de l'ouvrage déterminant le temps nécessaire, dont l'étendue et l'exactitude sont de plus en plus mises en doute.
- Il faut transférer aux prestataires de services de coordination, qui peuvent tout à fait être cédés à des tiers, les responsabilités qui, premièrement, correspondent aux prestations de tâches opérationnelles proposées et, deuxièmement, n'amenuisent pas le devoir de diligence et de loyauté de l'architecte ou de l'ingénieur civil assurant la direction générale du projet.
- Il est bon que les prestations de coordination soient réglées en supplément au planificateur général car ce sont généralement des missions du mandant et elles ne constituent absolument pas la direction générale.
- La méthode de la direction générale permet de renforcer la relation de confiance entre le mandant et le planificateur général dans un modèle d'entreprise totale sans compromettre la loyauté entre les parties directes au contrat.

La direction générale a un côté magique; il est temps qu'elle soit une réalité vécue! ■

Sous la rubrique «la pages de l'invité», divers auteurs s'expriment sur quelques problématiques actuelles de la construction et de la planification. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.