

AUF EIN WORT MIT...

AXEL PAULUS, DIPL. ARCHITEKT UND DOZENT



Wie ist das Modell des Generalplaners (GP) entstanden? Oder: Genügen die bestehenden nicht (mehr)?

Die Idee, dass eine Organisation die Verantwortung der gesamten Planung übernimmt, ist nicht neu. Allen Beispielen aus der Geschichte ist gemein, dass sie vom jeweiligen Umfeld und der zu lösenden Aufgabe bestimmt wurden. Das Bild des Generalplaners, wie es sich heute in der Schweiz darstellt, widerspiegelt die Bauwirtschaft und Baukultur der letzten 25 Jahre. Und um die alternative Frage zu beantworten: Es geht nicht darum, die einzelnen Organisationsmodelle gegeneinander auszuspielen. Vielfalt bringt mit der Freiheit der Auswahl die Chance, spezifischer auf die Bauaufgabe zu reagieren.

Die Wahrnehmung des GP ist vielen nicht ganz klar, obwohl das GP-Modell schon lange Zeit gelebt wird. Erst seit der LHO-Revision wird der GP ausdrücklich erwähnt. Woran liegt das?

Das Modell des Generalplaners wird angewendet – seltener «gelebt». Der Fokus der SIA-Ordnungen 102 bis 113 liegt zu Recht auf den Zielen des Auftraggebers und den spezifischen Leistungen der Planer. Die unterschiedlichen

ENTRETIEN AVEC...

AXEL PAULUS, DIPL. ARCHITECTE ET CHARGÉ DE COURS

Comment est né le modèle du planificateur général (PG)? Ou: Les modèles existants sont-ils (devenus) insuffisants?

L'idée d'une organisation assumant la responsabilité de l'ensemble de la planification n'est pas nouvelle. Tous les exemples historiques ont cela en commun qu'ils ont été déterminés par l'environnement et la mission à accomplir. Le métier de planificateur général, tel qu'il se présente aujourd'hui en Suisse, reflète le secteur du bâtiment et la culture du bâti des 25 dernières années. Et pour répondre à la deuxième question: il ne s'agit pas de déployer un modèle contre un autre. La diversité, et avec elle la liberté de choisir, nous offrent la possibilité de réagir de manière plus spécifique à la mission de construction.

La perception du PG n'est pas claire pour la majorité des gens alors que le modèle du PG est pratiqué depuis longtemps. Le PG n'est cité nommément que depuis la révision des RPH. A quoi doit-on cela?

Le modèle du planificateur général est utilisé – mais plus rarement «vécu». Les règlements SIA 102 à 113 sont axés, à juste titre, sur les objectifs du donneur d'ordre et les prestations spécifiques des planificateurs. Les différents modèles d'organisation y sont considérés comme des interfaces qui, par conséquent, passent à un second plan et renvoient aux contrats correspondants. Pour les parties prenantes en quête de sécurité juridique, cela semble insuffisant, de sorte qu'elles réagissent d'entrée par des définitions et des limitations.

Pourquoi si peu de choses sont aujourd'hui régies par le modèle du PG? Apparemment, il n'existe aucune définition claire.

Je crois que cela est surtout dû au fait que les parties prenantes ont interprété différemment la condition et les missions du planificateur général. La grande question est: que doit-on régir et par qui cela doit être régi? Je plaide pour la conception selon laquelle la planification générale n'est ni plus ni moins qu'un modèle commercial. Elle simplifie beaucoup de choses. En plus, elle délimite bien deux secteurs: celui de la prestation à réaliser et celui du contrat. Si le premier peut être développé et régi sur une base pari-

Organisationsmodelle werden darin als etwas Verknüpfendes verstanden, die folgerichtig zweitrangig erwähnt werden und auf entsprechende Verträge verweisen. Den Beteiligten scheint dies auf der Suche nach Rechtssicherheit nicht mehr zu genügen, sodass nun vorderhand mit Definitionen und Abgrenzungen reagiert wird.

Warum ist bislang so wenig zum GP-Modell geregelt? Nicht einmal eine eindeutige Definition scheint zu existieren.

Ich sehe vor allem einen Grund: das von den Beteiligten unterschiedlich interpretierte Selbst- und Aufgabenverständnis des Generalplaners. Die spannende Frage ist: Was soll geregelt werden und durch wen? Ich plädiere für die Sichtweise, dass die Generalplanung nichts anderes als ein Geschäftsmodell ist. Sie vereinfacht vieles. Sie zeigt zudem durch Abgrenzung zwei Bereiche auf: das zu etablierende Leistungsbild und vertragliche Belange. Während Erstes paritätisch entwickelt und geregelt werden kann, liegt Zweites im Ermessen der Beteiligten.

Ist der GP nicht in erster Linie ein Steurer des Projekts, oder anders gefragt: Was ist wichtiger, Führungskompetenzen oder Fachkompetenzen?

Die Bandbreite reicht vom organisationstalentierten Manager bis zur handlungskompetenten Fachperson. Ich denke auch hier, dass die zwei angesprochenen Bereiche separat betrachtet werden müssen: Der Generalplaner als Entrepreneur übernimmt führungskompetent Verantwortung und als Dienstleister erfüllt er fachkompetent operative Leistungen.

Erwartet man da nicht einen Supermann oder eine Superfrau, die es auf dem derzeitigen Markt ohnehin nicht gibt?

Den Verbund von Exzellenz, Stärke, Schnelligkeit und Unverwundbarkeit braucht es nicht. Ein Generalplaner agiert wie jede andere Organisation innerhalb seines Vertrags und erfüllt seine vereinbarten Leistungen.

Welche Ausbildung bräuchte es? Was könnten ETH oder SIA beitragen?

Ein eidg. dipl. Generalplaner ist für mich unvorstellbar. Hochschulen und Verbände sollten auf die qualitativen Handlungskompetenzen ihrer Studenten und Mitglieder fokussieren, diese fördern und entwickeln. Sie sollten zudem nicht der Versuchung unterliegen, rechtlich regulieren zu wollen, sondern sich auf das Wesentliche konzentrieren: die angebotene Leistung. Der SIA täte gut daran, die Entwicklung eines tragfähigen und allgemein gültigen Leistungsbilds der Koordinationsaufgaben des Generalplaners im Sinn der SIA-Ordnungen aktiv in die Hand zu nehmen.

taire, le deuxième est à la discrétion des parties prenantes.

Le PG n'est-il pas essentiellement un pilote du projet ou, si l'on pose la question autrement: qu'est-ce qui est plus important: les compétences de direction ou les compétences professionnelles?

Cela peut aller du manager doué pour l'organisation au professionnel compétent dans les négociations. Je crois aussi que les deux secteurs susmentionnés doivent être traités séparément: en qualité d'entrepreneur, le planificateur général assume une compétence de direction et en tant que prestataire, une compétence de prestations de service opérationnelles.

N'attend-on pas du planificateur général qu'il soit un superman ou une superwoman, qui n'existe pas sur le marché actuel?

Le cocktail excellence – force – rapidité – invulnérabilité n'est pas requis. Un planificateur général agit comme toute autre structure dans le cadre de son contrat et exécute les prestations convenues.

Quelle devrait être sa formation? En quoi l'EPF ou la SIA pourraient-elles y contribuer?

A mes yeux, le titre de planificateur général avec brevet fédéral est inconcevable. Les hautes écoles et les fédérations devraient axer leurs efforts sur les compétences qualitatives de négociation de leurs étudiants et membres, et les promouvoir et les développer. Aussi ne doivent-elles pas céder à la tentation de réguler sur le plan juridique, mais se concentrer sur l'essentiel: la prestation offerte. La SIA aurait tout intérêt à prendre en main activement le développement d'un descriptif des missions de coordination du planificateur général au sens des règlements SIA.

Comment voyez-vous les rapports entre le modèle du PG et le modèle de l'EG? Ces modèles se complètent-ils?

Les structures de ces deux modèles sont similaires dans la hiérarchie des parties prenantes. Ces modèles offrent donc des possibilités intéressantes. Le choix d'un modèle de structure adéquat se définit avantagement lorsqu'il est spécifique au projet par les chapitres clés économie, responsabilité et prestation.

Dans l'ouvrage «Planificateur général – all in one» (vdf 2015), il y a une comparaison faite avec la fourniture de prestations dans l'industrie automobile, qui pourrait servir d'exemple pour le mode opératoire du PG. A la différence des automobiles, les ouvrages de construction sont généralement des objets singuliers.

Wie sehen Sie das Verhältnis GP-Modell zu GU-Modell? Ergänzen sich die Modelle?

Die Strukturen beider Modelle ähneln sich in der Hierarchie der Beteiligten. Die Konstellation stellt daher eine effiziente Möglichkeit dar. Die Wahl eines geeigneten Organisationsmodells wird mit Vorteil eher projektspezifisch durch die Relevanzen Ökonomie, Haftung und Leistung bestimmt.

Im Buch «Generalplaner – all in one» (vdf 2015) wird ein Vergleich mit der Leistungserstellung in der Autoindustrie gemacht, was als Vorbild für die Arbeitsweise des GP gelten könnte. Im Unterschied zu Autos sind aber Bauwerke in der Regel singuläre Objekte.

Die Allegorie bezieht sich auf die Unternehmensführung, nicht auf das individuelle Projekt. Der Autoindustrie gelang es um 1960, ihre Geschäftsmodelle durch Prozess-, Kunden- und Qualitätsorientierung sowie Standardisierung effektiv mit ihren Produkten zu verknüpfen. Diese Kriterien können für das Generalplanermandat situationsangemessen adaptiert werden.

Inwiefern könnte man mit dem GP-Modell für die Zukunft besser gerüstet sein? Denken wir zum Beispiel an die zunehmende Digitalisierung oder an den Umstand, dass immer mehr Fachleute unterschiedlicher Sparten mitwirken. Was kann die Generalplanung konkret beitragen?

Die Stärke des Modells liegt in den sie verstehenden Schlüsselpersonen und in der Personifizierung des Generalplaners. Noch einmal: Es geht nicht darum, welches Modell besser oder schlechter ist.

Zum Abschluss: Herr Paulus, warum würden Sie das GP-Modell dem Planer zur Anwendung empfehlen?

Die Übernahme eines Generalplanermandats ist abhängig von vielen verschiedenen Faktoren, nicht zuletzt des eigenen unternehmerischen Handelns. Ich bin daher vorsichtig mit Empfehlungen – berate aber gern! ■

L'allégorie renvoie plutôt à la direction d'entreprise, et non pas au projet pris individuellement. Vers 1960, l'industrie automobile est parvenue à mettre en rapport efficacement ses modèles commerciaux avec ses produits en se concentrant sur les processus, les clients et la qualité. Des critères qui peuvent être adaptés à la mission du planificateur général en fonction de la situation.

Dans quelle mesure peut-on être mieux armé pour le futur avec le modèle du PG? Pensons par exemple à la numérisation croissante ou au fait que les professionnels apportant leur contribution dans différents secteurs sont de plus en plus nombreux. Que peut apporter concrètement la planification générale?

La force du modèle réside dans les personnes clés qui le maîtrisent et dans la personification du planificateur général. Encore une fois: il ne s'agit pas de voir lequel des modèles est meilleur ou moins bon.

En guise de conclusion: Monsieur Paulus, pourquoi recommanderiez-vous le modèle du PG au planificateur?

L'acceptation d'un mandat de planificateur général dépend de nombreux facteurs différents, dont la propre manière d'agir de l'entreprise. Je serais donc prudent en matière de recommandations – mais je vous conseillerais avec plaisir! ■

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 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*.

BÜROGFLÜSTER BEI DEN BARBAREN

(ss) «Mutti» – wenn meine Tochter mich mit Mutti statt Mama betitelt, dann ist ihr Anliegen dringend; natürlich weiss sie nicht, dass sie mich mit dieser Anrede gefühlte hundertfünfzig Jahre altern lässt – «erzähl mir von den Barbaren.» Nun denn, was genau sind denn die Barbaren? Der Ausdruck *Barbar* stammt aus dem antiken Griechenland und war die Bezeichnung für alle diejenigen, die die Sprache unzureichend sprachen – wörtlich «Stammer» oder «Stotterer». Heute verwendet man den Ausdruck, um es vorsichtig auszudrücken, für ein unziivilisiertes Verhalten. Die Barbaren in meiner Schilderung kämmen sich nicht, sie bohren in der Nase auf der glücklosen Suche nach Gold oder anderen Schätzen, auf die hier nicht näher eingegangen wird. Sie putzen sich nicht die Zähne, weigern sich, die Nägel zu schneiden, oder lassen das Schokoladen-Einwickelpapier einfach irgendwo liegen, in der Hoffnung, dass ihm Beine wachsen und es selbst in den Müll wandert. Sind die Barbaren also eine Erfindung, um kleinen Erdenbürgern ein korrektes Sozialverhalten beizubringen? Vielleicht. Aber vielleicht trifft man die Barbaren nicht nur im Kinderzimmer an. Zeugnis davon legen die braunen, nicht so ganz dekorativen, eingetrockneten Kaffeetassen-Ränder auf dem Arbeitsplatz im Büro ab. Oder die Mini-Agglomeration aus Abfall, die regelmässig neben dem Papierkorb entsteht. Vielleicht auch die Lebensmittel im Kühlschrank, die aufgrund der langen Lagerung fast schon zum Leben erwachen. Oder ein oft angetroffenes Phänomen: die Milchtüte mit nur noch einem mikroskopisch kleinen Tropfen Inhalt im Kühlschrank statt im Müll. Sind hier wirklich Barbaren am Werk oder handelt es sich eher um eine kreative Nonchalance nach dem Motto «wo gehobelt wird, fallen auch Späne»? Und dem Argument überhaupt: «So werden zusätzlich Arbeitsplätze geschaffen – nämlich die für die Reinigungskräfte». Urteilen Sie selbst! ■

RUMEURS DE BUREAU CHEZ LES BARBARES

(ss) «Mère» – lorsque ma fille m'appelle mère au lieu de maman, alors je sais que le sujet est grave. Bien entendu, elle ne sait pas qu'en me disant ça, j'ai l'impression d'avoir vieilli de 150 ans – «raconte-moi des choses sur les barbares.» Bon, qui étaient donc les barbares? L'expression *barbare* est issue de la Grèce antique et désignait tous ceux qui maîtrisaient mal la langue – autrement dit les «bredouilleurs ou bégues.» Aujourd'hui, le terme est employé pour désigner une attitude non civilisée – pour rester poli. Dans mes histoires, les barbares ne se peignent pas, ils se mettent les doigts dans le nez à la recherche désespérée d'or ou d'autres trésors sur lesquels nous ne nous attarderons pas ici. Ils ne se brossent pas les dents, refusent de se couper les ongles ou laissent traîner le papier d'emballage du chocolat n'importe où dans l'espoir qu'un jour il aura des jambes et se déposera tout seul dans la poubelle. Les barbares sont donc un concept inventé pour enseigner aux jeunes citoyens de la terre un comportement social adéquat? Allez savoir. Le fait est qu'on ne les trouve pas seulement dans les chambres d'enfants. Comme le prouvent les traces marron, pas vraiment décoratives, laissées sur les tasses de café au poste de travail. Ou les minutas d'ordures qui se forment à côté des corbeilles à papier. Ou encore peut-être les aliments gardés tellement longtemps au réfrigérateur qu'ils semblent reprendre vie. Voire le phénomène très fréquent du brick de lait contenant une goutte de lait, rangé au réfrigérateur au lieu d'être mis à la poubelle. Est-ce là l'œuvre de véritables barbares ou plutôt le résultat d'une nonchalance créative? Ou l'expression du proverbe «on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs»? Et, pourquoi pas, de l'argument suivant: «Cela permet de créer des emplois – dans le secteur du nettoyage.» Je vous laisse méditer! ■