

MAS ETH GPB
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

Pius Renggli

Wahl eines Generalplaners
Wieso sich Auftraggeber für ein Generalplanermodell entscheiden

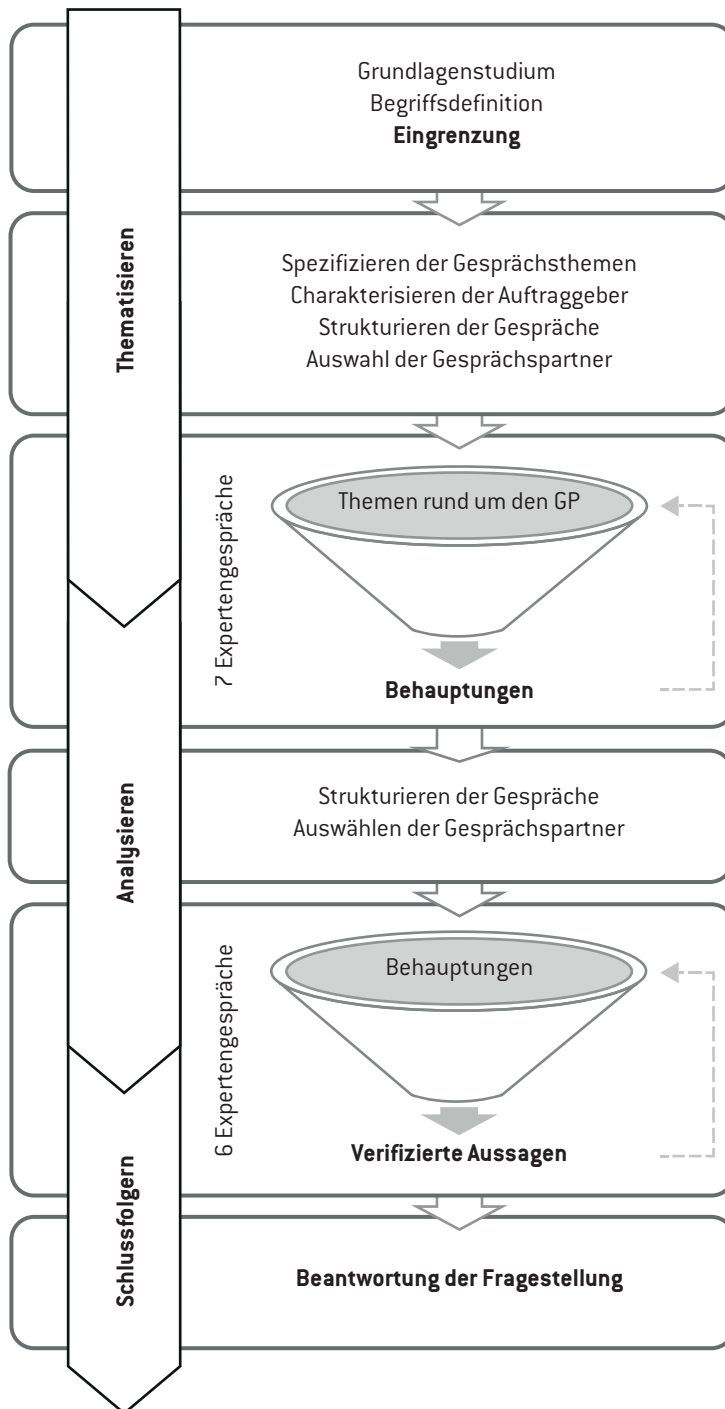
Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Daniela Ziswiler
Korreferent: Andreas Lüscher

Zürich, Mai 2014

A	INHALTSVERZEICHNIS
B	METHODIK
C	KURZFASSUNG

MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

3	Einleitung
5	1 Handlungsfeld Projektierung
5	1.1 Der Schritt zur Projektierung
5	1.2 Der Bauprozess
5	1.2.1 Der Bauprozess als übergeordneter Prozess
7	1.2.2 Der Planungsprozess als Teilprozess
8	1.3 An der Projektierung Beteiligte
8	1.3.1 Rechtliche Beziehungen der an der Planung Beteiligten
8	1.3.2 Auftraggeberseite
9	1.3.3 Auftragnehmerseite
10	1.4 Zusammenarbeitsmodelle in der Projektierung
13	2 Auftraggeber und Generalplaner
13	2.1 Fokus Auftraggeber
13	2.1.1 Begriffe Bauherr und Auftraggeber
13	2.1.2 Diversifizierung der Auftraggeber
15	2.1.3 Aufgabe, Absichten und Rahmenbedingungen als Basis der Modellwahl
16	2.2 Fokus Generalplaner
16	2.2.1 Begriffsdefinition Generalplaner
17	2.2.2 Differenzierung des Generalplanermodells
18	2.2.3 Organisationsstruktur
20	3 Analyse und Durchführung von Expertengesprächen
20	3.1 Zweck der Expertengespräche
20	3.2 Datenerhebung und Auswahl der Experten
22	3.3 Vorgehen bei den Expertengesprächen
24	4 Entscheidungsfindung der Auftraggeber
24	4.1 Klischees bei der Wahl eines Generalplanermodells
24	4.1.1 Dogmen gemäss Fachliteratur
25	4.1.2 Standpunkt der Experten
28	4.2 Parameter bei der Entscheidungsfindung
31	4.3 Absichten des Auftraggebers
35	4.4 Die Aufgabe
37	4.5 Zusammenspiel bei der Entscheidungsfindung
38	5 Schlussfolgerung
44	Glossar & Verzeichnisse



◀ **Methodik**
 ▼ **Kurzfassung**

Für die Planung in der Projektierungsphase haben sich in der Schweiz mehrere Zusammenarbeitsmodelle durchgesetzt. Die Modelle unterscheiden sich strukturell aufgrund ihrer Vertrags- und Aufbauorganisation und können auf drei charakteristische Strukturen zurückgeführt werden. Diese sind allgemein als Modelle mit Einzelleistungsträger, Planergemeinschaft und Generalplaner bekannt. Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein (SIA) führt in seinen Ordnungen und Normen den Begriff Generalplaner nicht. Entsprechend fehlen ein breit anerkannter Leistungsbeschreibung und eine Begriffsdefinition. Trotzdem hat sich in der Praxis das Generalplanermodell durchgesetzt. Daher sollten Planer das Modell kennen, um ihre Rolle und Leistung wahrnehmen zu können. Auf der anderen Seite drängt sich die Frage auf, wieso sich Auftraggeber dennoch für dieses Modell entscheiden. Mit der Fragestellung – wieso sich Auftraggeber für ein Generalplanermodell entscheiden – werden bewusst Auftrags- und Entscheidungsträger in der Bauwirtschaft in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt. Mit dem Fokus auf die Projektierung und somit auf die Leistungsphase 3 gemäss SIA wird die Betrachtung auf die Planung gerichtet.

Ziel der MAS-Thesis ist es einerseits, die Dogmen in Form der in der Fachliteratur aufgeführten Vorteile eines Generalplanermodells zu beurteilen. Andererseits sind die Gründe für den Entscheid eines Auftraggebers für ein Generalplanermodell zu analysieren. Dabei sollen die entscheidungsrelevanten Kriterien in strukturierter Weise aufgeschlüsselt werden. Von Interesse ist, aus welchen Motiven, Absichten und Gründen sowie unter welchen Umständen sich eine Auftraggeberschaft für ein Zusammenarbeitsmodell mit Generalplaner entscheidet. Dafür wird in der MAS-Thesis eine Übersicht über den Bauprozess, die Planung sowie über die Beteiligten, deren Beziehungen und Organisationsformen geschaffen. Mit der spezifischen Betrachtung des Generalplanermodells richtet sich der Fokus auf die genannte Fragestellung. Die Analyse der Auftraggeber basiert auf in 13 Expertengesprächen erhobenen Primärdaten. Damit wird sichergestellt, dass für die Beantwortung der Fragestellung entscheidungsrelevante Daten in unabhängiger und wertneutraler Weise die Basis bilden. Die befragten Experten sind mit verschiedenen Zusammenarbeitsmodellen vertraut, professionell organisiert und fällen ihre Entscheide für ein Zusammenarbeitsmodell daher überlegt.

Ein Generalplaner fasst als Leistungsträger mindestens zwei Fachrichtungen zusammen und tritt nach aussen als organisatorische Einheit auf. Als Generalplaner wird eine Rolle mit entsprechendem Leistungsbild verstanden. Die Generalplanung oder das Generalplanermodell ist die Beziehungsform der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und innerhalb der Generalplanerorganisation.

Mit einem Generalplanermodell haben Auftraggeber zwei Vorteile, welche sich klar herauskristallisiert und bestätigt haben. Einerseits fasst eine Auftraggeberschaft mit einem Generalplaner mehrere Leistungsträger in nur einem Vertrag zusammen. Andererseits übernimmt der Generalplaner Koordinationsleistungen für die Auftraggeberschaft und reduziert deren Aufwand für die Projektierung. Die angeführten Vorteile bzw. Gründe erklären aber nicht, wieso sich eine Auftraggeberin oder ein Auftraggeber bei der Evaluation eines Zusammenarbeitsmodells genau aus diesen Gründen für einen Generalplaner entscheiden sollte. Denn auch andere Planermodelle können eine Aufgabe gegebenenfalls gleichermassen lösen. Der Entscheid eines Auftraggebers für ein Zusammenarbeitsmodell erfolgt somit aufgrund einer Vielzahl von Aspekten, die miteinander in Beziehung stehen sowie gegeneinander abgewogen werden. Dabei will eine Auftraggeberschaft die Zielsetzung in technischer, funktionaler und architektonischer Hinsicht erfüllt haben.

Die Untersuchung im Rahmen dieser MAS-Thesis zeigt: Der Entschluss für ein Planermodell basiert auf drei Dimensionen. Es handelt sich dabei um die Rahmenbedingungen eines Projektes, die Absicht des Auftraggebers und die den Planern gestellte Aufgabe. Bei der Evaluation eines Zusammenarbeitsmodells unterliegt die Beurteilung jeder einzelnen Dimension, unterteilt in jeweils mehrere Aspekte, der Auftraggeberschaft. Diese definiert und priorisiert die Anforderungen jeder Dimension in einem Entscheidungsfindungsprozess. Daraus entsteht ein Anforderungsprofil an ein Planermodell. Gesucht werden Planer und ein Zusammen-

arbeitsmodell, welche dieses individuelle Anforderungsprofil erfüllen und somit die durch den Auftraggeber abgesteckten Dimensionen erfassen, begreifen, thematisieren und lösen sowie erfolgreich umsetzen können. Beschränken Rahmenbedingungen wie beispielsweise limitierte personelle Ressourcen bei der Projektabwicklung die Auftraggeberschaft, favorisiert sie ein Generalplanermodell. Weiter sind Organisationsstrukturen des Auftraggebers sowie übergeordnete Ziele und damit auch die Strategie für die Zielerreichung mitbestimmende Faktoren beim Entscheid für ein Modell mit Generalplaner. Mit der Wahl einer Zusammenarbeitsform beabsichtigen Auftraggeber die Schnittstellen und Verantwortungen zu regeln und unter Umständen den internen Aufwand zu reduzieren. Dafür beabsichtigt die Auftraggeberschaft die richtige Schlüsselperson zu finden und für das Team und dessen Zusammenarbeit die optimalen Voraussetzungen auf einer gegenseitigen Vertrauensbasis zu schaffen. Die Aufgabe, welche durch die Planer zu lösen ist, wird durch die Absichten hervorgebracht und bewegt sich im Korsett der Rahmenbedingungen. Bewertet eine Auftraggeberschaft eine Aufgabe als komplex, entscheidet sie sich eher für ein Generalplanermodell anstelle eines Einzelleistungsträgermodells. Ausschlaggebend für den Entscheid sind bei der gestellten Aufgabe weiter der Inhalt und der Umfang und weniger die Investitionskosten oder der Objekttyp. Die oben aufgeführten Punkte beschreiben nur einige Aspekte, welche den Entscheid eines Auftraggebers für ein Zusammenarbeitsmodell beeinflussen. Die Beurteilung der verschiedenen Modelle und der letztliche Entscheid sind individuell und alleine von der Auftraggeberschaft abhängig. Wieso sich ein Auftraggeber für ein gewisses Zusammenarbeitsmodell entscheidet, hat somit viel mit dem eigenen Rollen- und Leistungsverständnis zu tun. Ist eine Auftraggeberschaft stark steuerungsorientiert und will den eigenen Aufwand sowie die Schnittstellen möglichst reduzieren und verfügt sie nur über begrenzte personelle Ressourcen, favorisiert sie eher ein Generalplanermodell. In derselben Situation entscheidet sich eine führungsorientierte Auftraggeberschaft hingegen eher für ein Modell mit Einzelleistungsträgern.

Auftraggeber kennen in der Regel die signifikanten Unterschiede einzelner Modelle. Die Möglichkeiten und Grenzen des Generalplanermodells sind jedoch teils unklar, was auf die fehlenden anerkannten Definitionen zurückzuführen ist. Hier besteht gegenüber der Auftraggeberschaft wie auch gegenüber Planern Informationsbedarf. Die Anforderungen an ein Generalplanermodell sind demgegenüber einheitlich und klar: Auftraggeber wollen eine vollständige Planung in hoher Qualität von einem Team, welches von Anfang an durch eine interdisziplinäre Arbeitsweise alle Fachthemen abdeckt. Für die Rolle des Generalplaners werden eine hohe Führungs- und Sozialkompetenz, ausgeprägte Koordinationsfähigkeit und ein fundiertes Fachwissen sowie ein starkes Rollenbewusstsein vorausgesetzt.