

MAS ETH GPB  
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

**Cristina Trofin**

**Das Rollenverständnis des Baumanagements**

Referenten: Prof. Sacha Menz und Axel Paulus  
Korreferent: Urs Grieder

Zürich, Mai 2012

A	INHALTSVERZEICHNIS
B	METHODIK
C	KURZFASSUNG

## MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

1	Vorwort
3	Motivation

### Einleitung

5	1. Kontext
6	2. Relevanz

### Architekt und Baumanagement

9	1. Hintergrund und Kompetenzen
11	2. Modelle der Zusammenarbeit
15	3. Einflussfaktoren für die Zusammenarbeit

### Gesamtleitung und Baumanagement

19	1. Die Gesamtleitung
23	2. Modelle der Gesamtleitung
25	3. Entscheidungskriterien für die Modellwahl

### Überbauung Suurstoffi Risch Rotkreuz

27	1. Projektdaten
29	2. Arbeitsmodell
30	3. Die Einflussfaktoren im Gespräch

### Wohnüberbauung Katzenbach Zürich-Seebach

35	1. Projektdaten
36	2. Arbeitsmodell
38	3. Die Einflussfaktoren im Gespräch

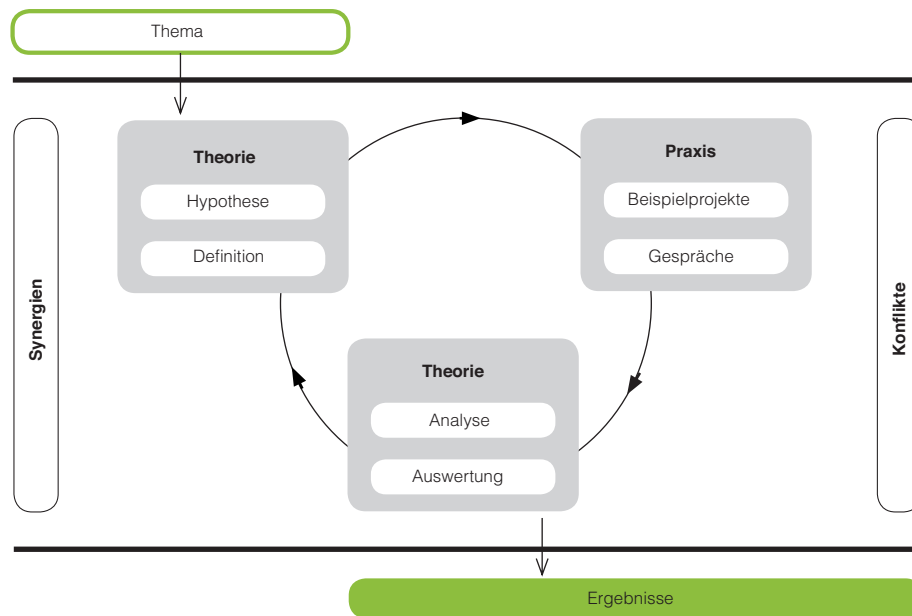
### Auswertung der Ergebnisse

42	1. Synergien und Konflikte
46	2. Modellvergleich

### Schlussfolgerungen

49	1. Der Stand der Dinge
51	2. Einfluss des Architekten
52	3. Zukunfts-Szenarien

57	Postscriptum
59	Dank
61	Literatur



- ◀ **Methodik**
- ▼ **Kurzfassung der Thesis**

## **Das Rollenverständnis des Baumanagements**

Der Architekt als Gesamtleiter ist gescheitert

Der heutige Kontext im Bauwesen ist bestimmt durch eine stetige Zunahme der Komplexität. Die Ansprüche des Bauherrn wie auch die Anzahl an Normen und Gesetzen, die es einzuhalten gilt, nehmen kontinuierlich zu. Aufgrund dieser Entwicklung ist der Architekt vermehrt überfordert die gesamte Spannweite seines herkömmlichen Aufgabenbereichs von der strategischen Planung über die Projektierung bis hin zur Realisierung von Gebäuden abzudecken. Dazu kommt die aktuelle Entwicklung in der Ausbildung, in welcher sich der Schwerpunkt zusehends von der Ausführung in Richtung Entwurf verschiebt. Die Folge daraus ist, dass die fehlende Kompetenz im Bereich der Realisierung und der praktischen Umsetzung durch externe Kräfte kompensiert werden muss.

Heute ist es für mittlere und grosse Projekte die Regel, dass der Architekt die Leitung an Generalunternehmer, Totalunternehmer oder Baumanagementbüros abtritt, welche gegenüber dem Bauherrn die Verantwortung für Kosten, Termine und Qualität übernehmen. Während das Verhältnis zwischen Architekt und Generalunternehmer oder Totalunternehmer klar definiert ist, erscheint die Beziehung zum Baumanagementbüro weit komplexer und vager. Indem zwar weniger Garantien offeriert werden als durch Totalunternehmer, Generalunternehmer oder Kostengarantievertrag, dafür aber mehr Flexibilität geboten wird, stellt das Baumanagement für den Auftraggeber eine interessante Alternative dar. Das steigende Vertrauen der professionellen Bauherren gegenüber dem Baumanagement, seine allgemeine Glaubwürdigkeit und die Verantwortungen, die ihm dadurch zuteil wird, werfen Fragen betreffend der zukünftigen Stellung des Architekten im Bauprozess auf. Der Architekt muss sich der Veränderungen, welche ausserhalb seines engsten Berufsstandes vor sich gehen, bewusster werden und sich der Frage stellen wie mit dem Baumanagement zu arbeiten sei und längst nicht mehr ob.

Komplementarität und Antagonismus

Die Kernkompetenzen des Architekten liegen in der Projektierungsphase, während das Baumanagement auf Aufgaben in der Ausschreibung, der Realisierung und der Koordination des Bauablaufs spezialisiert ist. Mit Fokus auf Kosten und Termine kann es aber in allen Projektphasen aktiv sein; einerseits als Spezialist und Partner des Architekten, andererseits als Berater oder Vertreter des Bauherrn. In der Funktion des Gesamtleiters schiebt sich das Baumanagement im Organigramm zwischen den Bauherrn und den Architekten. Da die Gesamtleitung zudem eine Grundleistung des Architekten darstellt, birgt diese Konstellation Konfliktpotential.

Betrachtung anhand von Einflussfaktoren

Die Arbeit behandelt jene Projekt-Organisationsform, in der das Baumanagement die Funktion des Gesamtleiters ausübt. Die Situation wird auf kritische Reibungsflächen und Optimierungsmöglichkeiten hin untersucht indem vorerst Einflussfaktoren, welche das Verhältnis zwischen Architekt und Baumanagement bestimmen, definiert werden: Interessen und Philosophien, Stellung und Leistungen, Weisungsberechtigung und Kommunikation, Fach- und Sozialkompetenz, Verträge und Verantwortungen.

Anhand dieser Faktoren werden in Gesprächen mit den drei Projektparteien Bauherr, Architekt und Baumanagement die zwei Projektbeispiele analysiert. Die Zusammenstellung der objektspezifischen Konsequenzen eines jeden Einflussfaktors ergibt eine Übersicht über das Arbeitsverhältnis, was wiederum Schlüsse darüber zulässt, an welchen Schnittstellen Regulierungsbedarf besteht.

## Das Baumanagement als Gesamtleiter

Im Fokus stehen zwei Arbeitsmodelle. Das eine ist repräsentiert durch das Projekt „Wohnüberbauung Katzenbach“ in Zürich-Seebach, bei dem Baumanagement und Architekt als Arbeitsgemeinschaft gemeinsam die Gesamtleitung übernehmen. Im anderen Modell, vertreten durch das Projekt „Überbauung Suurstoffi“ in Risch Rotkreuz, tritt das Baumanagement als Generalplaner auf und der Architekt agiert als Subplaner.

Die Überlagerung der Eindrücke aller Beteiligten am Projekt Katzenbach ergibt das Bild eines idealen Arbeitsprozesses. Da die Gesamtleitung im Rahmen eines pluridisziplinären Teams aufgeteilt ist, hängt der Erfolg hier nicht so sehr von der vertraglich geregelten Hierarchie ab, als vielmehr von der Fach- und Sozialkompetenz der beteiligten Persönlichkeiten. Dies bedeutet im untersuchten Projekt ein Vorteil, da sich Architekt und Baumanagement gegenseitig als äusserst kompetente Partner einschätzen und die selbe Philosophie betreffend Arbeitsteilung und Zusammenarbeit vertreten.

In Rotkreuz tritt der Architekt seine oft gespielte Rolle als Generalplaner an das Baumanagement ab und agiert als Subplaner. Die Führungsaufgabe im Prozess - Projektierung mit eingeschlossen - liegt beim Baumanagement, dessen Kompetenzen stark ausführungslastig sowie auf Kosten und Termine fokussiert sind. Der Transfer der Gesamtleitung auf das Baumanagement schränkt das Blickfeld des Architekten ein, wodurch eine gute Zusammenarbeit zwischen den beiden stark von der Sensibilität des Baumanagements als Kommunikator und Moderator abhängt. In Rotkreuz stellt die Weisungsberechtigung und die Kommunikation ein kritisches Thema dar. Von Beginn der Ausführungsphase an hat der Architekt wenig Einfluss auf Bauherrenentscheide und der direkte Austausch mit dem Auftraggeber beschränkt sich auf gestalterische Themen. Einerseits kann man dies als einfache Delegation gewisser Aufgabenbereiche an das Baumanagement verstehen, andererseits muss man bekennen, dass sich der Architekt, verglichen mit dem ersten Modell, offensichtlich in einer ungünstigen Position befindet.

## Erfolgsmodell Arbeitsgemeinschaft

Für das Gesamtergebnis ist die ideale Form der Zusammenarbeit zwischen Architekt und Baumanagement zweifellos die Teilung der Kompetenzen im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft, die sich eigens für die Gesamtleitung eines Projektes formiert. Der Zusammenschluss der beiden Partner in einer Arbeitsgemeinschaft führt beidseits zu einem erhöhten Verantwortungsbewusstsein und zu einer aktiveren Kommunikation. Die Qualität des Prozesses und damit jene des Endprodukts wird gesteigert, während dem Bauherrn der Vorteil eines einzigen Vertragspartners erhalten bleibt. Um diese Organisationsform zu fördern und durchsetzen zu können, sollte der Architekt bereits vor Vertragsunterzeichnung mit dem Bauherrn das Baumanagement als Partner ins Boot geholt haben.