Zeitschrift: Schweizerische Bauzeitung

Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine

Band: 91 (1973)

Heft: 24

Artikel: Erfahrungen im Ausland mit einer neuartigen Dienstleistung für den Bauherrn

Autor: Meyer, H.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-71908

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

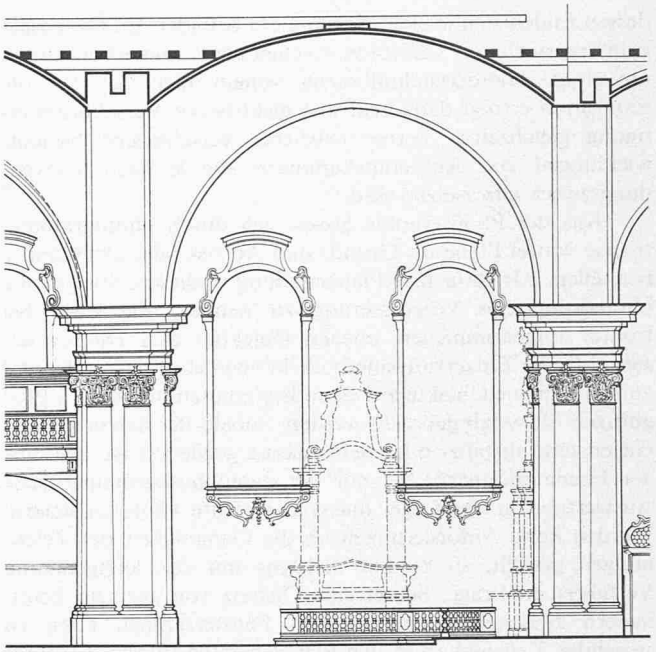
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch



Altarhaus der Klosterkirche St. Katharinenthal (1732 bis 1735)

sungsfachleuten und Architekten bedarf, um wenigstens die abstrakten Grundlagen alter Baukultur und bestenfalls die Bauten selber in der Gegenwart für die Zukunft sicherzustellen.

Neue Organisationsformen beim Bauen

Fortsetzung von Heft 20, S. 475–480

Informationstagung vom 10. und 11. November 1972 im Kasino Zürichhorn, Zürich

DK 69:658

IV. Organisatorische Fragen

Mehrere Referenten haben zu den Fragen der Projektorganisation, des Managements, aber auch zu den Problemen mehr administrativer Natur Stellung genommen. Die holländischen Erfahrungen von Ing. H. Meyer aus Utrecht haben die Notwendigkeit einer guten Projektorganisation nochmals deutlich werden lassen. Hoffnungsvoll und erfreulich war, von den intensiven Bestrebungen des SIA zu vernehmen, die Honorarordnung mit den neuen Organisationsformen in Einklang zu bringen, die Vertragsunterlagen anzupassen und daneben auch die Probleme der Personalfürsorge, der internen Buchhaltung und der Büroorganisation im allgemeinen zuhanden der Mitglieder eingehend zu prüfen. Diese Beispiele der weitgespannten Kommissionstätigkeit innerhalb des SIA zeigen, wieviel dankenswerte Arbeit trotz der Hochkonjunktur von den Mitgliedern immer noch ehrenamtlich geleistet wird.

Erfahrungen im Ausland mit einer neuartigen Dienstleistung für den Bauherrn

Von **H. Meyer**, Utrecht

Würde diese Tagung in den Niederlanden durchgeführt, wären zwei Fragen, die der Bericht Gruner nicht berührt, ebenfalls angeschnitten worden:

- der Beitrag, den die Baubranche liefern sollte und liefern kann, noch bevor die Frage des Bauens akut geworden ist;
- die nicht-technischen Prozesse, die für das Gelingen eines Projektes genau so wichtig sind, aber oft als «unerwünschte Komplikationen» unter den Tisch gewischt werden.

Es geht hier nur darum, die Fragen zu akzentuieren, die die Kommission vielleicht notgedrungen nicht behandeln konnte oder die nicht in ihrem Pflichtenheft standen.

Die meistgehörte Klage von seiten der Baubranche ist, dass die Fachleute zu spät beigezogen werden. Schon in der ersten Phase müssen globale Konzeptionen für ein Gebäude vorliegen, denn Investierungen und Betriebskosten werden von diesen mitbestimmt. Der Architekt und der Ingenieur müssen oft das Gefühl haben, zu spät beigezogen zu sein; man hat sie erst gerufen, als das Gebäude den Charakter einer abhängigen Variablen bekommen hatte.

Auch später – in der Entwurfsphase – ist das Bauwerk stark mit anderen Prozessen verflochten und alle diese Beziehungen können Grund für Störungen sein. Der Unternehmungsberater, der dafür sorgt, dass die Unternehmung die Grundlagen und Daten beschafft, die für eine gründliche Vorbereitung und Ausführung nötig sind, und diese Angaben in die richtigen Kanäle leitet – also mit den Definitionen des Berichtes Gruner eine begleitende Einzelleistung erbringt –, ist auch imstande, spezielle aufeinanderfolgende Einzelleistungen anzubieten. Dies geschieht vor allem da, wo die Unternehmung zu wenig Erfahrung hat.

In den Niederlanden war das Verhältnis zwischen Architekt und Unternehmer im allgemeinen schlecht. Die kenn-

zeichnende Haltung war: «Ich misstraue dir, bis du mir genügend Grund gegeben hast, um dir zu vertrauen.» Diese Mentalität galt es zu ändern, und dazu hat der schweizerische Ingenieur und Psychologe *Paul Silberer*, der nach 1946 eine Zeitlang Mitarbeiter im Bureau Berenschot gewesen ist, einen grossen Beitrag geleistet. 1960 ist von seiner Hand ein lesenswerter Artikel in der «Industriellen Organisation» erschienen: «Wege zur Teamarbeit».

Die dort beschriebenen Grundsätze über Teamarbeit wurden bewusst und ausdrücklich auf die am Bauen beteiligten Partner übertragen und ihre Anwendung unter dem Begriff «Bauteam» propagiert. In vielen Fällen ist es auf spektakuläre Weise zu besserer Zusammenarbeit gekommen. Anderseits ist der erwartete Erfolg nicht immer eingetreten. Beim Bauen werden Partner aus verschiedenen Organisationen mit eigenen Zielsetzungen zu einer zweiteiligen Organisation zusammengefügt. Selbst der erklärte Wille zur Zusammenarbeit durch die Leiter der Unternehmungen genügt nicht, wenn nicht zwei Bedingungen erfüllt sind:

- die Ziele der zweiteiligen Organisation müssen deutlich umschrieben sein und dürfen nicht im Konflikt mit der «Mutterorganisation» stehen;
- die in die zweiteiligen Organisationen delegierten Funktionäre müssen den Willen zur Teamarbeit ebenfalls besitzen und ihre Möglichkeiten ausnützen.

Diese Bedingungen müssen während der ganzen Lebenszeit des Teams aufrechterhalten werden. Verhältnismässig neu ist, dass grosse Auftraggeber in den Niederlanden die Wichtigkeit guter Zusammenarbeit nicht nur einsehen, sondern auch bereit sind, sie sich etwas kosten zu lassen. (Selbstverständlich rechnen sie damit, diese Kosten an einem anderen Ort wieder zurückzuverdienen.) Wichtig ist da zuerst einmal der Gedanke, dass sich die Partner nicht nur mit dem Inhalt ihrer Aufgabe befassen müssen, sondern auch mit der Art und Weise, wie die Resultate zustande kommen. Die angelsächsiche Literatur spricht von «content» und «process».

Sehen wir einmal, wie ein bestimmtes Bauwerk entworfen und gebaut wird. Unter einer *zentralen Projektleitung* (CPL) sind fünf *Gruppen* an der Arbeit:

- eine *Benützergruppe*, die in Zusammenarbeit mit der
- *Programmgruppe* die Funktionen definiert, die das zukünftige Gebäude erfüllen muss;
- die *Entwurfsgruppe* entwirft das Gebäude mit den dazugehörigen Installationen und den Einrichtungen auf Grund des Programmes;
- Die *Gruppe Bauaufsicht*;
- die *Gruppe Ausführung*.

Neben den Stabsfunktionen Budget und laufende Schätzung der Kosten ist die Gruppe *Planung und Organisation* ebenfalls in alle Gruppen integriert. Sie stellt Teilplanungen auf, sorgt dafür, dass allfällige Fragen so frühzeitig gestellt werden, dass eine sinnvolle Beantwortung möglich wird, und signalisiert allgemeine organisatorische Probleme.

Der Projektleitung ist eine andere Instanz übergeordnet, die man in wörtlicher Übersetzung «Steuergruppe» nennen kann. Die Aufgabe der Steuergruppe besteht im Definieren und Formulieren der Aufgaben der Partner und in der Aufsicht über das Projektteam. Ausserdem ist sie Berufungsorgan, wenn im Projektteam Schwierigkeiten auftreten, die dort nicht gelöst werden können. Sie darf ausdrücklich keine Funktionen im Projektmanagement ausüben und ist daher eine Instanz, die sich mit «process» und nicht mit «contents» beschäftigt.

Lassen Sie mich an einem anderen Beispiel noch einmal deutlich machen, was ich mit Prozessbegleitung meine. In unserer bautechnischen Welt gelten verschiedene Gesetze, die es uns ermöglichen, die technischen Aufgaben mit genügender Genauigkeit zu lösen. Anderseits gelten auch Gesetze für «Organisationen» und diese muss der Baufachmann auch kennen und anwenden können.

Die Organisationen können ohne den Menschen nicht funktionieren. Wohl weiss man das auch, aber vielfach scheut man sich, sich auf diesem Terrain zu engagieren. Ohne dieses Engagement ist jedoch auch die beste technische Regelung unvollständig. In dem Masse, wie heute die Organisationen grösser werden, müssen wir auch mehr auf die nicht-technischen Prozesse achten. In diesem Sinne hat man mit dem Bericht Gruner nur die Hälfte dessen in der Hand, was zur reibungslosen Organisation eines Bauprozesses notwendig ist.

Das interne Vertragsverhältnis bei Ad-hoc-Generalplaner-Vorhaben
Zwischenbericht über die Arbeiten der Studienkommission «Teamhonorar» des SIA

Von **U. Strasser**, Bern

Die Studienkommission «Teamhonorar» wurde mit Beschluss des Zentralkomitees des SIA vom 2. 9. 1971 geschaffen. Die Notwendigkeit, den ganzen Fragenkomplex der Zusammenarbeit und Honorierung des Teams zu studieren, hat sich vor einigen Jahren eindringlich bei den Diskussionen in den verschiedenen Kommissionen gezeigt, anlässlich der letzten Revision der Honorarordnungen der Architekten, Bauingenieure, Elektro- und Maschineningenieure. Es zeigte sich deutlich, dass infolge der zunehmenden Komplexität der Bauaufgaben, der vermehrten Spezialisierung unter den Projektierenden und der damit verbundenen Zunahme der an einem Bauwerk beteiligten Fachleute, die dem Bauherrn zu erbringenden Leistungen neu formuliert werden müssen. Gleichzeitig ergab sich als Erfordernis, die Zuweisung von Aufgaben, Verantwortung und Honorar unter den Beteiligten transparent zu gestalten. Insbesondere gab auch die vorbehaltlose Anwendung von Artikel 33 der Honorarordnung Nr. 102 der Architekten (wonach der Beizug von Spezialisten keine Reduktion des Architektenhonorars zur Folge hat) Anlass zum Überdenken des gesamten Problemkreises.

Die Studienkommission «Teamhonorar» erhielt folgende *Aufträge:*

a) die Bewertung der Honoraraufwendungen der Spezialisten zusätzlich zu den Honorarforderungen des Architekten bzw. des Ingenieurs abzuklären unter Voraussetzung des Honorargrundsatzes, wonach nur die wirklich geleistete Arbeit entschädigt wird.

Voraussetzung ist, dass die gesamten für die Vorbereitung, Planung und Ausführung eines Bauvorhabens erforderlichen Leistungen klar umschrieben werden. Dann soll für diese Leistungen das gerechtfertigte Honorar ermittelt und den Beteiligten entsprechend ihrem Anteil an der Arbeit zugesprochen werden. Auch die Rolle der Federführung im Team mit ihrem entsprechenden Einsatz ist zu berücksichtigen. Dabei ist zu untersuchen, ob tatsächlich durch den Beizug von Spezialisten dem einen oder anderen Partner im Team Aufgaben abgenommen werden, die eine Reduktion seines Honoraranspruches rechtfertigen.

b) die Einführung eines Teamhonorars zu überprüfen, wel-