

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 33 (2020)
Heft: [14]: Alles aus einer Hand

Artikel: "Die Architekten bleiben immer die Autoren"
Autor: Westermann, Reto
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-913625>

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: 12.01.2026

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

«Die Architekten bleiben immer die Autoren»

Das Generalplanermodell sei eine gute Möglichkeit, um grosse Vorhaben professionell und interdisziplinär umzusetzen, sagen Stefano Ghisleni und Fabienne Ott.

Interview:
Reto Westermann

**Ihr Büro war ursprünglich vor allem im Bau-
management tätig. Wie und wann entstand die Idee,
auch als Generalplaner tätig zu sein?**

Stefano Ghisleni: Das war vor gut 15 Jahren. Wir hatten damals gemerkt, dass die Planung bei vielen Projekten nicht in die gewünschte Richtung lief. Es kam bei der Umsetzung zu Termin-, Kosten- und Qualitätsproblemen. Das wollten wir ändern, und wir wollten viel früher involviert sein. Denn wenn wir unsere Erfahrung aus der Ausführung direkt in die Entwurfsarbeit der Architekten einfließen lassen, können viele Probleme verhindert werden. Das Generalplanermodell macht genau dies möglich.

**Wo halten Sie in frühen Phasen den Finger
besonders drauf?**

Stefano Ghisleni: Die Bauökonomie ist ein wichtiges Thema. Werden die Weichen zu Konzept, Konstruktion, Materialien oder Gebäudetechnik früh richtig gestellt, dann können die Wünsche der Architekten auch innerhalb des Budgets umgesetzt werden. Zum Teil ist unsere Aufgabe auch recht banal: So kommt in vielen Planungsteams der kaufmännische und organisatorische Teil zu kurz. Hier können wir ergänzend eingreifen.

Fabienne Ott: Für die Architekten ist es ein grosser Frust, wenn sie lange geplant haben und sich dann bei der Vergabe zeigt, dass die gewünschte Konstruktion so nicht realisierbar ist. Genau darum sorgen wir früh dafür, dass Architektenwunsch und Umsetzbarkeit zusammenkommen.

**In den letzten 15 Jahren konnten Sie diverse
Projekte als Generalplaner betreuen. Welche waren
für sie besonders interessant?**

Fabienne Ott: Eigentlich ist jedes Projekt für sich spannend. Mal ist es eine technische Herausforderung, mal die spezielle Architektur. Immer interessant sind Leuchtturmprojekte im städtischen Umfeld wie das Geschäftshaus am Kreuzplatz in Zürich oder aktuell die in Planung befindliche Gesamtsanierung des Gebäudes MM Polyterrasse der ETH Zürich. An dieser prominenten Stelle in der Stadt ein solches Projekt realisieren zu können, ist etwas Spezielles.

**«Wir sorgen dafür,
dass Architektenwunsch
und Umsetzbarkeit
zusammenkommen.»**

Fabienne Ott

Stefano Ghisleni: Die Polyterrasse ist ein gutes Beispiel, bei dem wir als Generalplaner unsere Stärken ausspielen können. Hier treffen ganz viele Anforderungen aufeinander, etwa Verkehr, Denkmalpflege oder Haustechnik.

**Sie arbeiten jeweils eng mit verschiedensten Planern
zusammen. Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?**

Stefano Ghisleni: Für mich steht die Gerechtigkeit im Vordergrund: Für gute Arbeit soll es eine gute Entschädigung geben. Unser Beitrag ist es, bei den Verhandlungen mit dem Bauherrn für alle Subplaner ein faires Honorar einzufordern. Umgekehrt erwarten wir dann von diesen auch, dass entsprechende Leistungen erbracht werden.



Stefano Ghisleni, Reto Westermann und Fabienne Ott im Gespräch.

Stichwort Planer: Es gibt Architekten, die sich kritisch zur Zusammenarbeit mit dem Generalplaner äussern, weil sie die Führung eines Bauvorhabens als ihre ureigene Aufgabe betrachten. Wie überzeugen Sie solche Zweifler?

Fabienne Ott: Diese Vorbehalte gibt es durchaus. Interessanterweise spüren wir in der täglichen Zusammenarbeit mit Architekten aber keine Ablehnung. Gerade in grossen Projekten wird es sehr geschätzt, dass jemand den Gesamtüberblick hat. Um eventuell vorhandene Unsicherheiten auszuräumen, machen wir bei Architekten, mit denen wir neu zusammenarbeiten, beim ersten Sondierungsgespräch klar, dass sie immer die Autoren des Werks sein werden. Wir wollen sie bei der Umsetzung des Projekts unterstützen, es gemeinsam realisieren, ihnen aber nichts wegnehmen. Es ist ganz wichtig, diese Vertrauensbasis am Anfang zu schaffen.

Stefano Ghisleni: Die Zusammenarbeit funktioniert grundsätzlich nur, wenn die Kultur auf beiden Seiten stimmt. Allfällige Vorbehalte von Architekten gegenüber unserer Arbeit haben aus meiner Sicht verschiedene Gründe. So ist es den Architekten teilweise schlicht nicht klar, was der Generalplaner alles leistet, was es gerade bei Grossprojekten im Hintergrund braucht, um die Maschinerie am Laufen zu halten. Umgekehrt gibt es aber durchaus Architekturbüros, die die Gesamtleitung beherrschen. Dann braucht es uns als Generalplaner nicht, und wir sind dann gerne als Subplaner dabei, etwa in den Bereichen Bauökonomie oder Baumanagement.

Fabienne Ott: Manchmal ist es bei den Architekten nicht eine Frage des Könnens, sondern der Kapazitäten. Wenn wir an einem Grossprojekt arbeiten, dann sind von uns bis zu zwölf Leute involviert. So viel Manpower kann nicht jedes Architekturbüro für ein Projekt bereitstellen. Dann ist ein Generalplaner klar der zielführende Ansatz.

Haben denn die Architekten als Autoren des Werks eine spezielle Position innerhalb eines Generalplanerteams?

Stefano Ghisleni: Wir haben generell den Anspruch, mit allen Planern auf Augenhöhe zu arbeiten und unsere Kompetenz einzubringen. Bei einem Generalplanerwettbewerb etwa oder bei den ersten Entwürfen sind die Architekten aber sicher die wichtigsten Planer im Team. In den weiteren Phasen muss es jedoch demokratisch ablaufen, denn kein Planer kann ohne die anderen arbeiten.

Fabienne Ott: In vielen Fällen bilden wir mit den Architekten zusammen das Generalplanerteam und sind daher sowieso gleichberechtigte Partner. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht. So oder so: Die Arbeit muss Hand in Hand gehen, und dazu sind wir alle aufeinander angewiesen. Ich kann beispielsweise keine Phasenplanung ohne den Architekten machen, und auch die Planungsleistung liegt bei ihm.

Hat die Reserviertheit der Architekten gegenüber dem Generalplaner vielleicht auch mit dem Begriff an und für sich zu tun? General tönt ja einerseits militärisch und ist andererseits nahe beim Generalunternehmer, der auch nicht bei allen Architekten beliebt ist. →

Fabienne Ott, 32, ist Projektmanagerin, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung bei Ghisleni Partner und verantwortlich für das Büro Zürich. Sie hat an der ETH Zürich Architektur studiert.

Stefano Ghisleni, 54, ist Geschäftsleiter und Mitinhaber von Ghisleni Partner. Er hat an der ZHAW Winterthur Architektur studiert.

→ **Stefano Ghisleni:** Klar, der Begriff ist nicht unproblematisch. Selbstverständlich spielen wir uns nicht als Generäle auf. Trotzdem muss jemand den Lead haben und ein Projekt zusammenhalten. Das ist zum grossen Teil eine Management- und Organisationsaufgabe, aber immer verbunden mit einem hohen Verständnis für die Architektur. Sonst kann man solche Projekte nicht adäquat umsetzen. **Für viele Architekten ist es wichtig, ihre Entwürfe direkt mit der Bauherrschaft besprechen zu können. Wie nahe beim Bauherrn ist im Generalplane-ralltag der Architekt?**

Stefano Ghisleni: Wir geben den Architekten viel Raum in den Gesprächen mit der Bauherrschaft. So führen wir beispielsweise reine Gestaltungssitzungen durch, in denen der Architekt den Lead hat. Natürlich machen wir dazu intern eine Vorbesprechung mit dem Ziel, die Entwurfsidee bei der Bauherrschaft möglichst gut platzieren zu können. **Fabienne Ott:** Nur die Architekten können eine Gestaltungsidee gegenüber der Bauherrschaft richtig rüberbringen. Daher ist es auch logisch, dass sie hier im Vordergrund stehen. Trotzdem müssen wir manchmal auch streng sein. Öfters zu Diskussionen Anlass gibt beispielsweise der «Planfreeze», den wir für die jeweiligen Phasen festlegen. Das gefällt den Architekten nicht immer, denn am liebsten würden sie bis zur letzten Minute an den Plänen feilen. Dabei geht es uns natürlich nicht darum, sie in ihrer Kreativität einzuschränken. Oft ist den Architekten aber nicht bewusst, was alles noch hinten nachkommt. Die anderen Planer müssen ja auf der Basis der Architekten aufbauen, und wir müssen die Kosten berechnen. Das macht man nicht in ein paar Tagen. Die Erfahrung zeigt auch: Nach den Diskussionen in der Vorprojektphase ist das Verständnis für einen «Planfreeze» in den nächsten Phasen da. **Wir haben vorher über die zum Teil ablehnende Haltung gesprochen. Fragt man in der Bau- und Planungsbranche herum, merkt man aber auch, dass viele Fachleute gar nicht so genau wissen, was ein Generalplaner macht. Wie würden Sie Ihre Funktion einfach umschreiben?**

Stefano Ghisleni: Wir haben die mehrschichtige und mehrdimensionale Leitung eines Projekts. Das heisst: Wir arbeiten gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Akteuren. Denn neben Bauherrschaft und Planern kommt das ganze Umfeld dazu, das oft vergessen geht. Gerade bei innerstädtischen Projekten sind das etwa diverse lokale und kantonale Amtsstellen, die SBB, die städtischen Verkehrsbetriebe oder die Nachbarschaft. Sie alle haben Einfluss auf ein Projekt, und ihre Anliegen müssen mit der Planung koordiniert werden.

Fabienne Ott: Als Generalplaner ist man Manager, Organisator, Seelsorger und noch vieles mehr. Wir kümmern uns auch um Themen, die im Planungsalltag gerne an den Rand gedrängt werden, weil sie vordergründig keinen direkten Einfluss auf die Architektur haben. Ein typisches Beispiel ist die Betriebs- und Sicherheitsplanung. Diese Vorgaben müssen frühzeitig berücksichtigt werden.

Stefano Ghisleni: Gleiches gilt für die Nachhaltigkeit, die von immer mehr Bauherren eingefordert wird. Soll diese wirklich berücksichtigt oder müssen entsprechende Standards eingehalten werden, dann braucht es jemanden, der bei diesem Thema dranbleibt. Genau das tun wir.

Wenn eine Bauherrschaft oder ein Architekturbüro einen Generalplaner sucht, worauf sollen sie achten?

Stefano Ghisleni: Ich würde vor allem schauen, dass er Erfahrung in der Gesamtleitung von Projekten in einem ähnlichen Umfeld hat und über eine gute Sozialkompetenz verfügt. Freude am Projekt ist ebenfalls wichtig. Ein Generalplaner muss und kann aber nicht jede Disziplin in voller Tiefe beherrschen. Aber er muss wissen, wo er sich die

Informationen holt und wie er ein Projekt vorwärtsbringt. Für eine Bauherrschaft ist es wichtig, dass der Generalplaner ihre Sichtweise kennt und Bestellkompetenz hat. **Fabienne Ott:** Die Sozialkompetenz ist entscheidend. Darum muss auch das Bauchgefühl nach dem ersten Treffen unbedingt stimmen. Ausserdem muss ein gemeinsames Verständnis der Architektursprache vorhanden sein, damit ein Projekt im Sinn des Autors realisiert werden kann. **Verlangen eher die Architekten oder die Auftraggeber nach einem Generalplaner?**

Fabienne Ott: Heute gibt es immer häufiger Auftraggeber, die bereits in der Ausschreibung einen Generalplaner verlangen. In diesem Fall kommen dann Architekten auf uns zu, weil sie einen Partner suchen.

Neben Bauherrschaften, die direkt nach einem Generalplaner verlangen, gibt es auch solche, die lieber einen Totalunternehmer beauftragen. Was spricht dagegen, alles aus einer Hand zu bestellen?

Stefano Ghisleni: Der Totalunternehmer ist für die Bauherrschaft nicht nur ein Klumpenrisiko, sondern man darf auch die Sozialverträglichkeit dieses Modells, das stark mit Preisdruck arbeitet, infrage stellen. Zudem sollten die Menschen und Unternehmen dahinter nicht vergessen gehen, die allenfalls unter diesem Druck leiden. Wir

«Neben Bauherrschaft und Planern kommt das ganze Umfeld dazu, das oft vergessen geht.»

Stefano Ghisleni

als Generalplaner hingegen setzen uns dafür ein, dass alle Beteiligten unter fairen Bedingungen arbeiten können. Ich kann aber Bauherrschaften verstehen, die wenig personelle Ressourcen haben und daher lieber auf einen Totalunternehmer setzen. Und beim Preis muss man ganz ehrlich sein: Wir schaffen es nicht, so günstig wie ein Totalunternehmer zu sein, aber umgekehrt schafft es dieser meist auch nicht, dieselbe Qualität zu liefern, die wir zusammen mit unseren Auftraggebern anstreben.

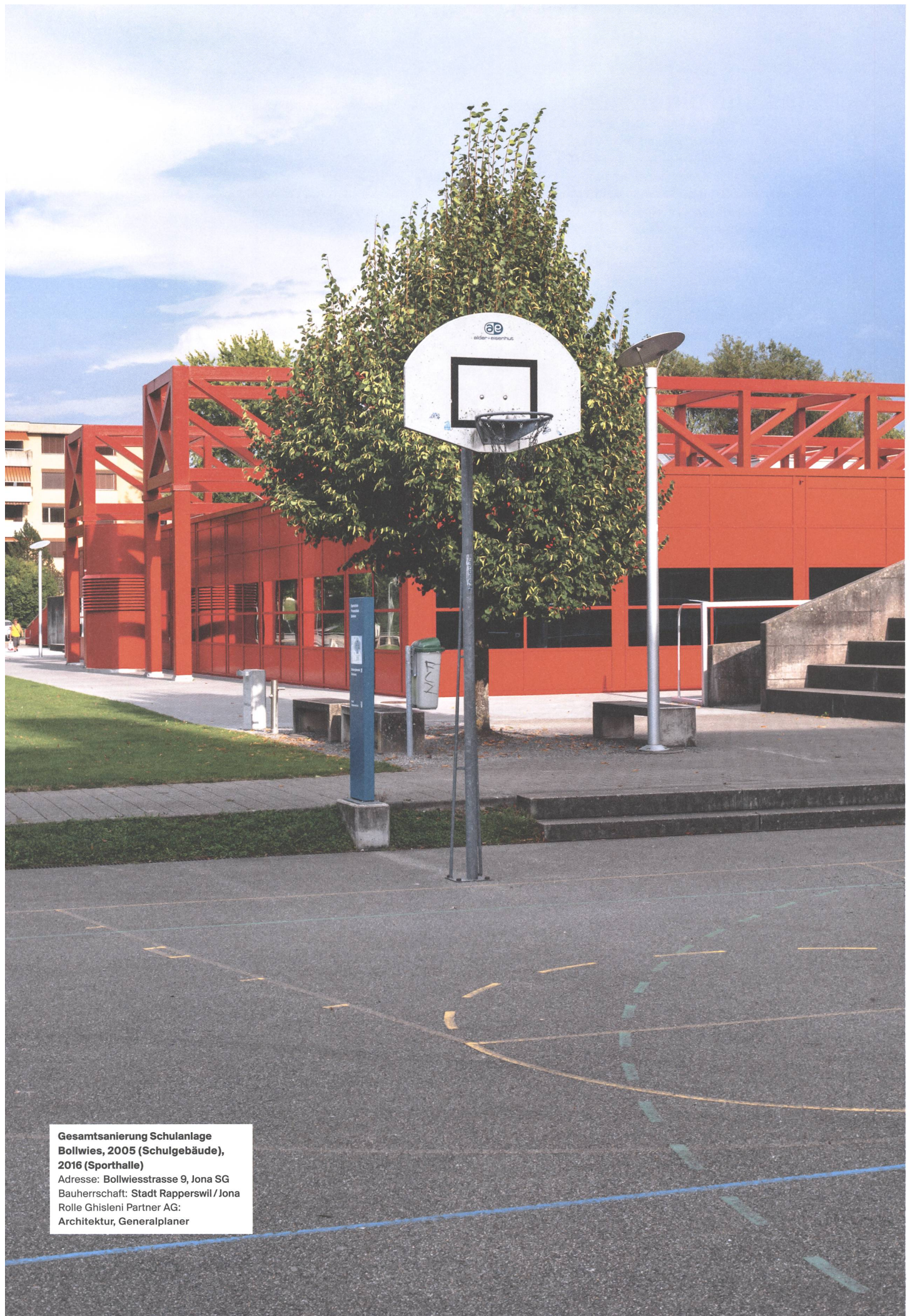
Ist denn die Preisfrage ein so grosses Thema?

Stefano Ghisleni: Ja, das hat mit der Wertschöpfungskette zu tun. Zuerst nehmen sich die Entwickler ein nicht zu vernachlässigendes Stück vom Kuchen, dann ist Bauland in der Schweiz sehr teuer, und schliesslich möchte der Investor auch seine Rendite haben. Wenn dann auf dem Baugrundstück noch bezahlbare Geschäftsflächen oder Wohnungen entstehen sollen, muss man bei der Erstellung des Gebäudes sparen.

Welche Projekte eignen sich für einen Generalplaner?

Stefano Ghisleni: Eigentlich fast alle. Sobald sie eine gewisse Komplexität haben und von einem Architekten nicht mehr einfach geführt werden können. Zum Teil würde es sogar Sinn ergeben, bereits kleine Machbarkeitsstudien an einen Mini-Generalplaner zu vergeben, damit diese Studien interdisziplinär erfolgen und nachher auch eine gute Basis bilden.

Fabienne Ott: Für mich ist ebenfalls die Komplexität ein wichtiges Entscheidungskriterium. Dabei geht es nicht unbedingt um das Gebäude selbst, sondern um den Kontext. Gerade innerstädtische Lagen können, wie schon erwähnt, viele schwierige Fragestellungen aus dem Umfeld mit sich bringen, bei denen der Generalplaner seine Stärken ausspielen kann. ●



**Gesamtsanierung Schulanlage
Bollwies, 2005 (Schulgebäude),
2016 (Sporthalle)**
Adresse: Bollwiesstrasse 9, Jona SG
Bauherrschaft: Stadt Rapperswil / Jona
Rolle Ghisleni Partner AG:
Architektur, Generalplaner