

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizerische Bauzeitung
<b>Herausgeber:</b>	Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
<b>Band:</b>	91 (1973)
<b>Heft:</b>	24
<b>Artikel:</b>	Das interne Vertragsverhältnis bei Ad-hoc-Generalplaner-Vorhaben: Zwischenbericht über die Arbeiten der Studienkommission "Teamhonorar" des SIA
<b>Autor:</b>	Strasser, U.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-71909">https://doi.org/10.5169/seals-71909</a>

### **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:** 20.02.2026

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

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. Andererseits 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 ausnutzen.

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 angelsächsische 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 *Benutzergruppe*, 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 «Steuerguppe» 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. Andererseits 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*:

- 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 Bezug von Spezialisten dem einen oder anderen Partner im Team Aufgaben abgenommen werden, die eine Reduktion seines Honoraranspruches rechtfertigen.

- die Einführung eines Teamhonorars zu überprüfen, wel-

ches alle Leistungen der Projektierenden einschliesst. Dazu sind die Voraussetzungen der Arbeit eines Teams festzulegen.

Es soll untersucht werden, ob das Auftragsverhältnis mit dem Bauherrn nicht in vereinfachter und klarerer Weise geregelt werden könnte, z.B. durch einen einzigen Vertrag Bauherr/Planungsteam anstelle der heute gebräuchlichen Einzelverträge des Auftraggebers mit dem Architekten bzw. Ingenieur und den verschiedenen Spezialisten. Dies jedoch unter der Voraussetzung, dass tatsächlich von einem «Team» gesprochen werden kann.

Grundlegend und für die Arbeit der Kommission verbindlich ist der Bericht der Kommission für Beziehungen Bauherr/Architekt/Ingenieur/Unternehmer/Lieferant vom Januar 1972.

Als weitere Grundlagen der Arbeit wurden bis heute u.a. beigezogen:

- Korrespondenzen und Protokolle von Sitzungen und Aussprachen betreffend Art. 33 der Honorarordnung 102.
- Dokumentationen aus dem In- und Ausland zum Thema, insbesondere der Entwurf HOA 1971 für eine neue Honorarordnung der Architekten in Deutschland. In dieser Honorarordnung wird versucht, sämtliche für ein Werk durch Architekten, Innenarchitekten, Landschafts- und Gartenarchitekten zu erbringenden Planungs- und Durchführungsleistungen stark differenziert zu erfassen und nach Punkten zu bewerten. Sie enthält den auch für unsere Arbeit gültigen Grundsatz, dass jede zu erbringende Leistung nur einmal und in der jeweiligen zuständigen Honorarordnung beschrieben und bewertet wird, und strebt eine möglichst grosse Transparenz an. An den Baukosten als Berechnungsgrundlage für das Honorar wird festgehalten, wie auch im ganzen gesehen der deutsche Entwurf für eine HOA 1971 viele Details aufweist, die unseren Honorarordnungen ähnlich sind.

Der Aufgabenstellung entsprechend, befasst sich die Studienkommission «Teamhonorar» vorläufig mit einer Organisationsform, die als ad-hoc-Generalplaner bezeichnet werden kann.

Der «Generalplaner ad hoc» umfasst einen freiwilligen, von den Planern beschlossenen oder genehmigten, auf alle Fälle nicht vom Bauherrn aufgezwungenen, Zusammenschluss mehrerer Fachleute für eine bestimmte Bauaufgabe, die selbst ihr «leitendes Büro» bestimmen und mit dem Bauherrn einen gemeinsamen Vertrag haben.

Die Kommission hat nach Kenntnisnahme des Berichtes der «Beziehungskommission» und nach einer allgemeinen Aussprache folgendes *Vorgehen* in Aussicht genommen:

Durchspielen einiger Beispiele aus der Praxis mit

- Festlegung des gesamten Einzelleistungsinventars für das fertige Bauwerk mit Ausscheidung der Leistungsgruppen des Bauherrn, des Planungsteams, des Unternehmers und des Lieferanten.
- Quantitative Bemessung der Einzelleistungen des Planungsteams nach einem noch zu bestimmenden System und nach dem Prinzip «Honorar gegen Leistung».
- Bestimmung der Gesamtleistung und des Gesamthonorars des Planungsteams.
- Aufteilung dieses Honorars auf die im Team mitwirkenden Leistungsträger.

Bis jetzt wurden anhand einer für diesen Zweck hergestellten Tabelle zwei ausgeführte grosse und teilweise sehr komplexe Bauvorhaben analysiert und in einer ersten Phase die an allen Einzelleistungen beteiligten Leistungsträger festgestellt unter Berücksichtigung der jeweiligen Federführung.

Das weitere Vorgehen wurde wie folgt in Aussicht genommen:

- Es sollen weitere Beispiele, auch einfacherer Objekte, aus der Praxis im Sinne der beschlossenen Arbeitsweise behandelt werden.
- Dabei sind besonders zu berücksichtigen: Überschneidungen der Einzelleistungen, Verhinderung der sogenannten «Doppelhonorierung beim Bezug der Spezialisten», besondere Aufgaben und Leistungen des leitenden Büros, Herstellung einer Transparenz für den Bauherrn.
- Gleichzeitig sollen die Voraussetzungen für die Arbeit eines Teams formuliert werden.

Die Vorbereitung, Planung und Durchführung jedes Bauvorhabens beruht nach wie vor auf einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Fachleuten.

Der SIA setzt aber mit aller Deutlichkeit voraus, dass im Hinblick auf die Entwicklung der Technologie im Bauen, der Architekt und der Ingenieur durch ihre Ausbildung und aufgrund der Grundsätze für die Ausübung ihres Berufes in der Lage sein müssen, die heute allgemein vom Auftraggeber verlangten Dienstleistungen optimal zu vollbringen. Die Analyse, Organisation und Entschädigung dieser Dienstleistung ist das Hauptthema der Arbeiten der «Studienkommission Teamhonorar» des SIA.

Die Studienkommission steht noch am *Anfang* ihrer grossen Arbeit. Es liegen noch keine greifbaren Resultate vor. Die Kommission verspricht sich aber viel von der gegenwärtigen Tagung und den späteren Diskussionen. Sie erhofft sich davon ein reichhaltiges Material in Form von Stellungnahmen und Gesichtspunkten aus der Praxis zum Thema der Zusammenarbeit im Team. Sie erhält damit eine äusserst wichtige Grundlage für ihre weitere Tätigkeit in der Lösung der ihr gestellten Aufgabe.

## Versicherungen und Personalfürsorge

Von J. Both, Zürich

Die Arbeitsgruppe C1 erhielt kurz nach der Gründung der Fachgruppe für Architektur (FGA) den Auftrag, im Planungsbüro Betriebsorganisation und Wirtschaftlichkeit zu prüfen und praktische Unterlagen für die einzelnen Probleme auszuarbeiten. Diese Unterlagen sollen dem Büroinhaber dienlich sein, um sein Büro besser zu organisieren und sich zugleich Führungsunterlagen zu schaffen, die ihm ermöglichen, Entscheide besser und schneller zu treffen. Der SIA plant, die durch uns erarbeiteten Resultate in Form von «Merkblättern» in einem Ordner gesammelt herauszugeben. Der Bericht der Beziehungskommission wird es uns erleichtern, die Aufgaben des Planers, seine Pflichten und Rechte

genauer zu definieren. Die Arbeitsgruppe C1 gliedert sich in drei *Untergruppen*:

- C1.1 interne Kalkulation im Planungsbüro (Dr. J. Bühler).
- C1.2 Büroorganisation im Planungsbüro (Prof. Hch. Kunz).
- C1.3 Versicherungen und Personalfürsorge im Planungsbüro (J. Both).

Die Arbeitsgruppe hat im Mai 1971 ihre Arbeiten aufgenommen und bald festgestellt, dass sie sich über den Ist-Zustand im klaren sein muss, bevor ein Soll-Zustand dargestellt werden kann. Es liess sich deshalb nicht vermeiden, an unsere Kollegen des Baufaches, Planer, Architekten und