

**Zeitschrift:** Tec21  
**Herausgeber:** Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein  
**Band:** 127 (2001)  
**Heft:** 18: LM/LHO

**Artikel:** Ziel- und ergebnisorientiertes Bauen: spartenübergreifende Zusammenarbeit mit einem Gesamtleiter als Vertragspartner  
**Autor:** Klausner, Heinz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-80150>

### **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:** 16.04.2026

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

# Ziel- und ergebnisorientiertes Bauen

Spartenübergreifende Zusammenarbeit mit einem Gesamtleiter als Vertragspartner

**Mit dem gemeinsam erarbeiteten Leistungsmodell LM verfügt der SIA über ein neues Regelwerk; dieses erlaubt im Vergleich zu den bisherigen Leistungs- und Honorarordnungen eine ziel- und ergebnisorientierte Abwicklung der Bauprozesse auf der Basis eines einzigen Vertrags. Das LM 112 trägt damit einer Vielzahl von nachstehend beschriebenen Bedürfnissen Rechnung, wie sie vor allem institutionelle Bauherren und deren Verband, die Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren IPB, seit Jahren mit zunehmendem Nachdruck vertreten haben.**

Das neue Leistungsmodell bedingt eine für alle Partner verständliche und zugleich verbindliche Gliederung der Arbeitsabläufe in einzelne, gut überblickbare Phasen. Sodann erfolgt die Bestellung ziel- und leistungsorientiert. Die Vorteile liegen für Auftraggeber und Auftragnehmer in der weit grösseren Transparenz und der fest vereinbarten Entschädigung der geleisteten Arbeiten.

## **Höhere Flexibilität als Massstab**

Direkt und indirekt ist das Leistungsmodell eine Folge der veränderten Anforderungen, mit denen sich heute die Bauherrschaft, vor allem aber Unternehmen konfrontiert sehen. Um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten, ist – was die Betriebsführung im Allgemeinen und damit selbstverständlich auch das Bauen im Besondern betrifft – eine ständige Optimierung der Investitionen ebenso wichtig wie ein hohes Mass an Flexibilität. Das wiederum erfordert bei der Abwick-

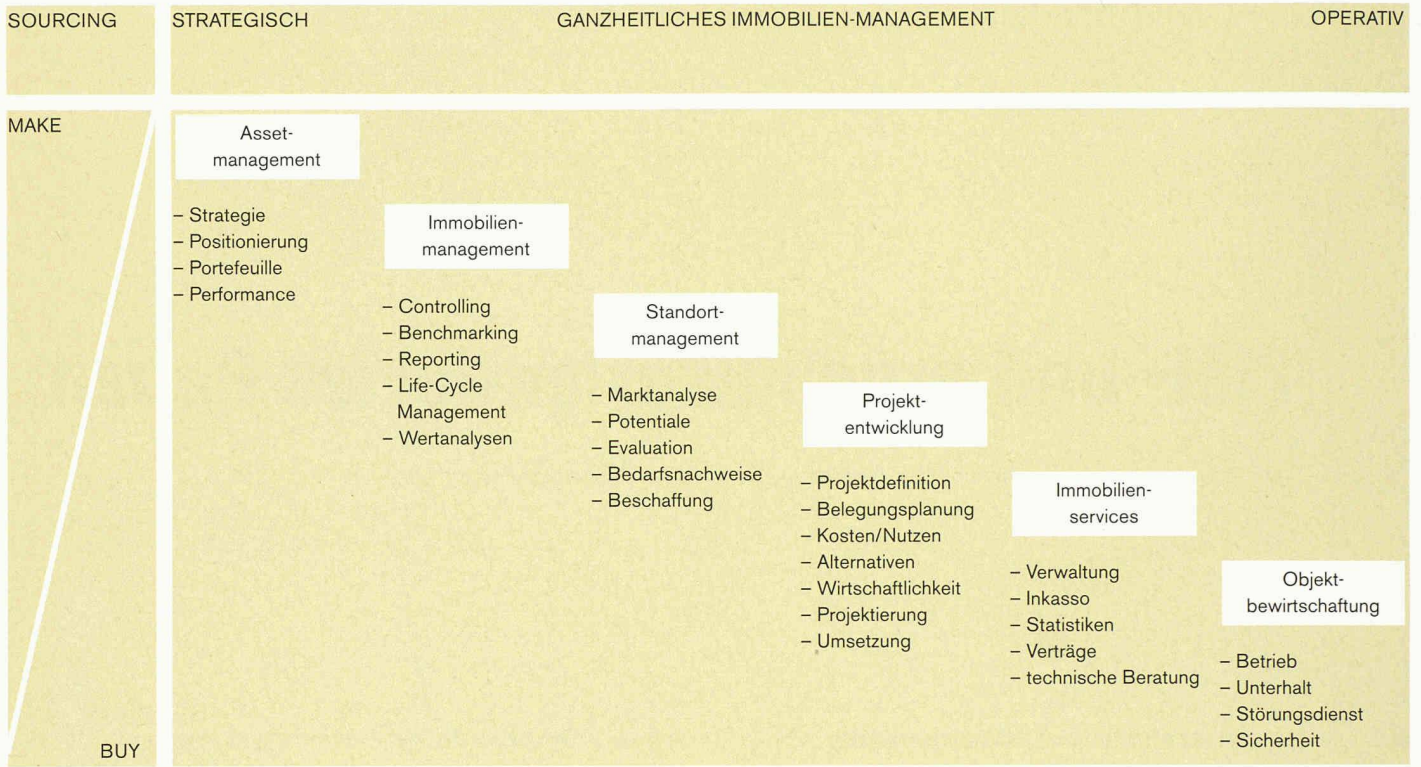
lung eines Projekts sehr viel Disziplin und eine gut durchdachte Gliederung in einzelne Entscheidungssequenzen. Die so Schritt für Schritt erarbeiteten Ergebnisse sind unter den verschiedensten Gesichtspunkten um so sorgfältiger zu überprüfen, als sie zugleich als Grundlage für die Zielsetzung der nächsten Phase dienen.

Wichtig ist aber auch die Mobilisierung der Kreativität aller beteiligten Partner, des Investors bzw. der Bauherrschaft selber, aber auch der Ingenieure und Architekten als Auftragnehmer und nicht zu vergessen des Bestellers, der bei grösseren Projekten häufig nicht mit dem Investor, geschweige denn mit dem Nutzer identisch ist. Handelt es sich beim Besteller um Baufachorgane, wie sie heute in den meisten grösseren Firmen bestehen, haben diese zudem die Erfordernisse eines ganzheitlich orientierten Immobilien-Managements sicherzustellen (Bild 1).

## **Ein anspruchsvoller Segeltörn**

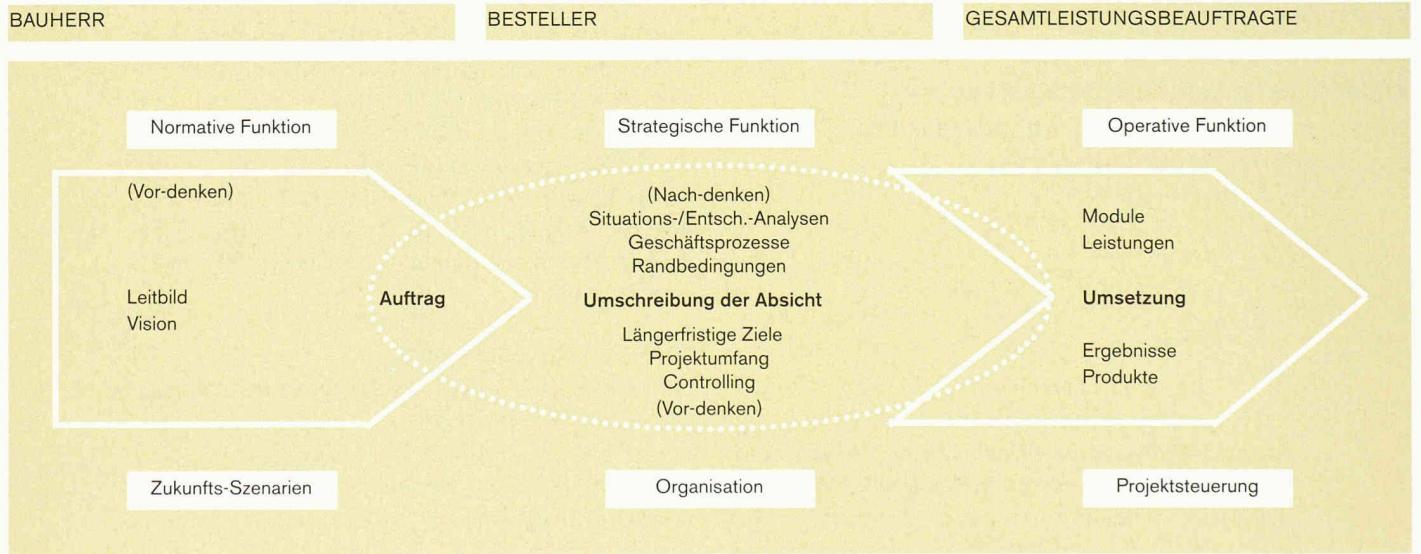
Die Probleme, die auf dem langen Weg von der Formulierung der Bedürfnisse über die erste Idee bis zum fertigen Projekt, vom Auftrag bis zur Bezugsbereitschaft anfallen, sind denkbar vielfältig. Dazu kommt, dass sie in der Regel eng miteinander verknüpft sind. Entsprechend sorgfältig sind gegenseitige Abhängigkeiten zu berücksichtigen: bei der Festlegung der Zielsetzungen ebenso wie bei der Formulierung der Spielregeln und beim Controlling (Bild 2).

Bildhaft gesprochen kann die nach dem Leistungsmodell 112 vereinbarte Zusammenarbeit mit einem anspruchsvollen Segeltörn verglichen werden, bei dem die Crew bei jedem Etappenhalt mit der Frage konfrontiert wird, wie sie das nächste Ziel am besten erreicht. Das erklärt auch, wieso Zusammenarbeit zwingend gross geschrieben werden muss, um Erfolg zu haben bzw. zeitraubenden und entsprechend kostspieligen Fehlplanungen zuvorzukommen. Beispiele dafür, dass beim Bauen elementare Regeln eines ressourcenbewussten Projektmanagements immer wieder verletzt werden, kennt jeder Praktiker. Anstatt Ressourcen und



1

**Kernaufgaben der Baufachorgane**



2

**Arbeitsteilung/Funktionen**

Termine nach Zielvorgaben zu planen, wird nach Verfügbarkeit gehandelt; es wird gemessen wieviel Zeit und Geld verbraucht wurde und wenig nach «Design to results» gestrebt; anstatt Eventualpläne vorzusehen, werden die Bauherren mit Sachzwängen konfrontiert. Mit dazu gehört auch die Optimierung der Schnittstellen.

### **Bauherrschaft aktiv einbezogen**

Beim LM 112 – und das ist aus der Sicht professioneller Bauherren besonders wichtig – wird die Bauherrschaft bereits ab Beginn der Projektentwicklung aktiv einbezogen. Das ist selbst dann der Fall, wenn sie Entscheidungsunterlagen ganz oder teilweise von Dritten vorbereiten lässt. Ebenfalls unmittelbar gefordert wird sie auch in allen weiteren Phasen. So etwa bei der Formulierung und Kommunikation der übergeordneten Zielsetzungen und der Geschäftsabläufe, bei der Festlegung offener oder definitiver Anforderungen an das Projekt, sei es als feste Grenzwerte oder im Sinne von Vorgaben für die Stossrichtung als offene Postulate; aber auch bei der Definition des Projektes und der Randbedingungen, so dass ergebnisorientierte Aufträge formuliert werden können und eine spartenübergreifende Zusammenarbeit sowie das Controlling der Auftraggeber sichergestellt sind.

Weitere Ecksteine, die von der Bauherrschaft zu setzen sind, betreffen die Regelung der Entscheidungsabläufe, und zwar in Berücksichtigung der eigenen Geschäftsprozesse sowie – last but not least – den Entscheid über die Durchführung von Projektwettbewerben und Konkurrenzverfahren.

### **Schlüsselrolle der Gesamtleitung**

Eine gleichermassen zentrale Schlüsselrolle spielt beim LM 112 die Gesamtleitung, und zwar unabhängig davon, ob diese als Planergemeinschaft oder als Einzelfirma auftritt, die mit den Planern der übrigen Fachrichtungen je einen Subplanervertrag abgeschlossen hat.

Die Gesamtleitung übernimmt beim Leistungsmodell – um beim Bild des Segeltörns anzuknüpfen – die Funktion des Skippers. Auf der einen Seite koordiniert sie die beigezogenen Spezialisten, auf der anderen Seite ist sie dem Auftraggeber als Vertrags- und Ansprechpartner für die Vorbereitung wichtiger Weichenstellungen, aber auch für weitere Schritte bei der Planung und Ausführung verantwortlich. Damit reicht ihre Verantwortung weit über fachliche Aspekte hinaus; sie umfasst zusätzlich insbesondere Führungs- und Kommunikationsaufgaben. Das bedingt in der Regel massgeschneiderte Arbeit von A bis Z. So sind beispielsweise Modul- und Leistungsbeschreibungen nicht auf der Basis standardisierter Textbausteine möglich, sondern müssen unter Einbezug der erwarteten Ergebnisse bzw. Produkte fallbezogen formuliert werden. Ebenso ist bei der Beurteilung der Angebote seitens des Bestellers Offenheit für die beste Lösung gefragt; das setzt unter anderem die Bereitschaft voraus, sich mit alternativen Vorschlägen auseinanderzusetzen, die vielleicht auf den ersten Blick eher quer anmuten. Wie bei einem Törn

stellt sich ständig die Frage, welches in Berücksichtigung aller Gegebenheiten letztlich der beste Weg ist; je nach Umständen und langfristigen Zielsetzungen des Auftraggebers ist es bei weitem nicht immer der scheinbar kürzeste. . .

Damit alle Schnittstellen klar geregelt sind und in Bezug auf Führungsaufgaben und -verantwortung keine Unsicherheiten aufkommen, sind alle wichtigen Punkte mit dem Auftraggeber vertraglich zu regeln, vorab was die Organisation, das Konzept und das Projekt sowie die Entscheidungsprozesse betrifft.

### **Radikale Abkehr von der Checklisten-Mentalität**

Aufgrund der Funktionen, welche beim LM-Modell die Gesamtleitung zu übernehmen hat, wird der Bauherr nicht nur konzeptionell gefordert, sondern auch in Bezug auf Fragen der Organisation und Abwicklung. Ihm bleibt es im Rahmen des Leistungsmodells vorbehalten, die entsprechenden Vorschläge zu genehmigen, von der Projektorganisation über die Entscheidungs- und Meilensteinpläne bis zu den Ausschreibungsunterlagen und den Anträgen für die Vergabe oder den Ausführungsstandard. Auch was das finanzielle und technische Controlling des Projektes einschliesslich der Wirtschaftlichkeits- und Qualitätskontrolle oder der Abrechnung und der Garantieabnahmen betrifft, liegt das letzte Wort beim Bauherrn.

Damit aber nicht genug. Weil die LM-Philosophie entscheidungs- und ergebnisorientiert ist, bedingt sie beim Bauherr bzw. dem Besteller selber ebenso wie bei allen Planern eine radikale Abkehr von der Checklisten-Mentalität. Die Darstellung der Projektentwicklung (Bild 3) zeigt, wie Schritt für Schritt nach der besten Lösung gefragt wird. Dass diese gefunden wird, setzt fallbezogen ganzheitliches Denken auf allen Ebenen voraus.

Durch Plausibilitätsprüfungen, die damit in den Mittelpunkt rücken, sind nicht nur die Planer gefordert, sondern eben auch der Bauherr bzw. Besteller. Aufgrund der in jeder Phase erreichten Ergebnisse sind die Ziele und Aufgaben der nächsten Etappe festzulegen. Das hat den grossen Vorteil, dass während der ganzen Planungsdauer nach den kreativsten Lösungen gesucht wird, und zwar ohne deswegen Meilensteine und Endziele aus den Augen zu verlieren.

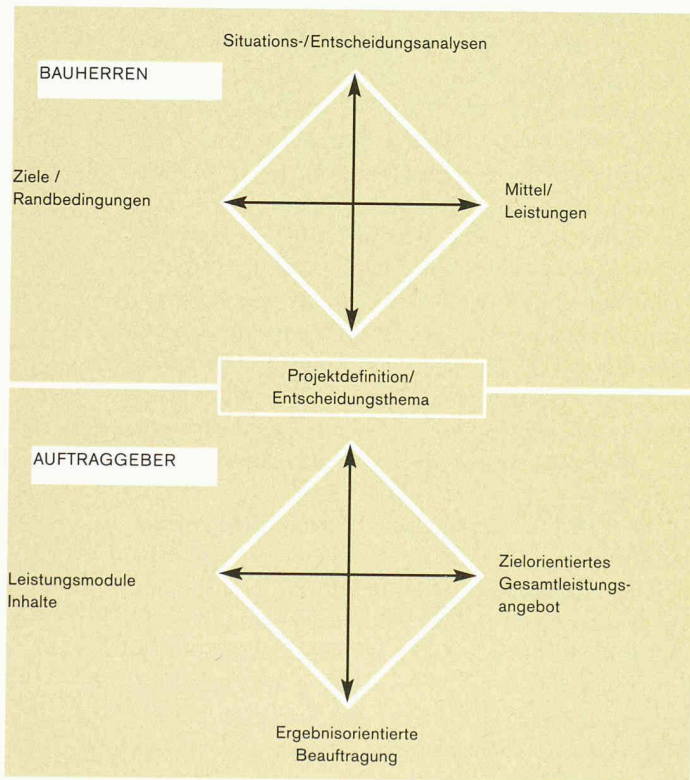
### **Institutionalisierter Wettbewerb der Ideen**

Der Wettbewerb der Ideen – in Bezug auf das Projekt selber wie die organisatorische Bewältigung der damit verbundenen Aufgaben – ist ein zentrales Anliegen des Leistungsmodells. Das LM 112 fördert kompetitives Verhalten und fordert damit alle Beteiligten. Aber erst wenn sich der Bauherr über seine Situation Klarheit verschafft hat, ist der Auftragnehmer in der Lage, ein adäquates Angebot zu stellen, dargestellt in Projektdefinition/Auftrag (Bild 4). Wer als Planergemeinschaft die überzeugendste Antwort (Gesamtleistungsangebot) auf die Ausschreibung (Projektdefinition) liefert, wird mit der phasenweisen Projektentwicklung beauftragt. Damit eröffnen sich kreativen Planern neue Chancen. Einmal zum Zuge gekommen, werden sie sich entspre-

Traditionell leistungsorientiert	LM-Philosophie entscheidungs- und ergebnisorientiert	
Unkontrollierter Start	Analysen, Strategien	
Studien	Grundsatz-Entscheid	Zusammenfassende Beurteilung der Notwendigkeit, Dringlichkeit und Tragbarkeit einer baulichen Lösung
Vorprojekt	Varianten-Entscheid	
Bauprojekt	Projektentscheid	Klare, taugliche und akzeptierte Lösungen hinsichtlich formalen, funktionalen, qualitativen und quantitativen Projektanforderungen
Ausführungsprojekt	Go-No-Go-Entscheid	Konsolidiertes, rechtskräftig bewilligtes, reifes Projekt (bauliche, betriebliche und wirtschaftliche Antwort auf die Projektdefinition)
Abnahme	Ab-/Übernahme	Realisierung ausführungsfähig abgesichert betreffend Abläufen, Termine, Kosten, Leistungen, Logistik Mangelfreie Tauglichkeit für Betriebs- und Geschäftsaufnahme

3

### Projektentwicklung



4

### Projektdefinition/Auftrag

chend engagieren, um bis zum Abschluss des Projekts dabei zu sein.

Um mit dem Leistungsmodell vollen Erfolg zu haben, ist ein hohes Mass an persönlichem Einsatz unabdingbar. Ebenso unabdingbar ist Transparenz bei der Vergabe. Auf die Dauer werden sich potenzielle Auftragnehmer nur dann voll engagieren, wenn die Entscheidungsprozesse nachvollziehbar sind und ihr Aufwand bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen angemessen abgegolten wird.

Das vom SIA erarbeitete Regelwerk umreißt die dafür erforderlichen Spielregeln mit der nötigen Klarheit. An der Praxis liegt es nun, diese zum Tragen zu bringen, mit dem erforderlichen Mass an Hartnäckigkeit, aber auch mit Umsicht und Toleranz.

Heinz Klausner, Direktor Immobilien der Globus-Gruppe, Zürich, Vorstandsmitglied IPB