Zeitschrift: Das Werk : Architektur und Kunst = L'oeuvre : architecture et art
Band: 56 (1969)
Heft: 9: Autobahnen - Bauten der Infrastruktur

Vereinsnachrichten: BSA-Diskussion über Generalunternehmer

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: 07.01.2026

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

BSA-Diskussion über Generalunternehmer

Generalversammlung 1969 des Bundes Schweizer Architekten

Am 13. und 14. Juni 1969 zogen in großer Zahl Bauherren (private und solche der Industrie und der öffentlichen Hand), Juristen, Direktoren, Prokuristen, Soziologen, Ingenieure (einer davon auch Ständerat) und Architekten (selbständige, beamtete und angestellte) nach Appenzell. Was sollte dieser «Alpaufzug» bedeuten? War etwas geschehen? Oder sollte etwas geschehen?

Es handelte sich um die Generalunternehmer.

Aber, wird man einwenden, liegt denn hier ein Problem? Läuft es in Skandinavien und in den USA nicht seit Jahrzehnten reibungslos mit den Generalunternehmern? Ist das schweizerische Haften an der Tradition die Ursache unserer Unsicherheit den Generalunternehmern gegenüber, oder handelt es sich um provinzielle Verspätung?

Der Zentralvorstand hatte als Vorbereitung der Tagung ein Arbeitspapier herausgegeben und über Generalplanung und Generalunternehmung geschrieben: «Sind die beiden Begriffe auch seit langem allgemein bekannt, so ist die damit verknüpfte Diskussion oft verworren und von Schlagworten geprägt. Als Ziel unserer Arbeitstagung sehen wir eine Klärung der heutigen Situation. Die Tagung soll der Information und Bewußtseinsbildung aller unserer Mitglieder dienen.» Es ist festzustellen, daß dieses Ziel erreicht wurde. Wenn Architekten Generäle der Generalunternehmer und Generalplaner zur Generalversammlung einladen, so sind generell unverbindliche Generalitäten zu befürchten. Die Tagung war aber gründlich und geschickt vorbereitet und geleitet; die Gefahr des blinden Umherirrens blieb gebannt.

Besonderer Dank gebührt dem Obmann Hans Hubacher, dem Schriftführer Lorenz Moser, der Sekretärin Frau T. Hoffmann und allen Kollegen, die an Vorbereitung und Durchführung Anteil hatten. Schlüsselfigur war Ingenieur Gustav Wüstemann, der als gewiegter «Animator» (oft auch als «Moderator») die Seminar-Vollversammlungen zu Beginn und am Ende der Tagung leitete. Die Arbeit in vier Seminargruppen wurde angeführt von Philipp Bridel (Fragen der Zusammenarbeit in technischer und organisatorischer Hinsicht), René Vittone (Fragen der Verantwortung und Kompetenzen), Frédéric Brugger (Fragen der Ökonomie) und Fritz Schwarz (Psychologische Fragen). Als Gastgeber durfte Plinio Haas, Obmann der Ortsgruppe St. Gallen, den Dank aller Teilnehmer empfangen.

Es war keine Resolution (mit Presseorientierung) vorgesehen. Die Tagung war als Zwischenglied zwischen früheren Arbeiten (besonders dem «Weißbuch» der Gruppe Werner Frey/Fritz Haller/François Maurice/Max Schlup) und weiteren Aktivitäten (Koordination mit dem Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein) gedacht. Abschließende Formulierungen, Vorschläge für Konventionen und ähnliches sind der Zukunft vorbehalten. Es soll im folgenden versucht werden, die wichtigsten Voten in den Seminar-Vollversammlungen und in den Seminargruppen darzustellen.

Architekt Martin H. Burckhardt wies auf die internationalen und lokalen Erfahrungen hin und stellte fest, daß Projektierung und Ausführung nicht getrennt werden sollten. Er sah im Verlust des Kontaktes mit der Praxis eine große Gefahr für den Entwurf. Planen wurde als Zusammentragen der «terms of reference» und Einordnen in den Rahmen bezeichnet, Projektierung als gedankliches Umsetzen der «terms of reference» in räumliche Gebilde und Realisierung schließlich als das Umsetzen der räumlichen Gebilde in Materie. Alle drei Gebiete zusammen ergeben das Bauen. Wenn der Architekt dabei sein soll, so bedingt das Teamwork (innerhalb des Architekturbüros und außerhalb desselben mit den Spezialisten).

M. Burckhardt gab dem Architekten die gleiche Chance wie dem Generalplaner, wenn er die realen Erfordernisse der Ausführung berücksichtige. Eine Pauschalofferte sei noch kein Beweis der Preisgünstigkeit. Der Architekt biete mindestens den gleichen Service wie der Generalunternehmer. In der Kombination Architekt–Generalunternehmer müsse der Architekt die Ausführung täglich überwachen, eben wegen dem Kontakt zwischen Praxis und Entwurf (siehe oben).

Direktor Sisto Lardi führte als Generalunternehmer die Strukturveränderung im Bauen als Begründung für das Aufkommen des Generalunternehmertums an. Die Rationalisierung der Beziehungen sei wichtiges Anliegen, und die schweizerischen Organigramme werden den ausländischen ähnlich. Der Architekt wolle oft von der Ausführung entlastet sein und sei zu technischer Teamarbeit oft unwillig (!). Die Generalunternehmer bieten durch ihre Erfahrung und ihr Potential Garantie. Durch eine Definition der Tätigkeiten schließlich solle das gegenseitige Mißtrauen beseitigt werden.

Ingenieur Prof. Jean-Claude Piguet sprach als charmanter «Daniel in einer (liebenswürdigen) Löwengrube» zu uns Architekten. Die Ingenieure sind vielleicht noch eher mit der Ausführungsseite des Bauens verbunden als die Architekten. Bei Submissionswettbewerben, zusammen mit Unternehmern, handeln sie oft wie Generalunternehmer. Als beratende Ingenieure übernehmen sie oft mit eigenen Spezialisten die Koordination der Arbeiten. Vom reinen Ausführer wandelten sich die Ingenieure immer mehr zum Mitarbeiter und Entwerfer (zum Beispiel Autobahnbrücken). Der «technological gap» zu den USA sei nicht mehr vorhanden, im Gegenteil: die Ingenieure hier seien fortschrittlicher als ihre Kollegen in den USA. Von den Schweizer Fachleuten, die auswanderten, kehren sehr viele wieder zurück. Im Gegensatz zur technischen Seite sei aber das «Management» in den USA besser entwickelt als bei uns.

Der Generalunternehmer vereinfache die Organisation und sei oft im Begriffe, zusammen mit Holdinggesellschaften das Wirtschaftsleben zu beherrschen. Sie erteilten auch den unabhängigen Ingenieuren Aufträge. Und nun kam Piguet zu etwas Wichtigem: bei diesem Regime wird die Experimentierfreude gelähmt, bewährte und «sichere» Konstruktionen werden den «Experimenten» vorgezogen. Der Fortschritt wird gehemmt.

Kantonsbaumeister Ruedi Lienhard trat als Bauherr auf (40% der Bauleistung erfolgt im Auftrage der öffentlichen Hand). Eine Konzentration zeichne sich sowohl auf der Seite der Bauherrschaften wie auch auf der Seite der Bauausführenden ab. Lienhard kam auf die Erwartungen des Bauherrn zu sprechen: die Erfüllung seiner Wünsche mit vernünftigem Aufwand. Fehlinvestitionen könne er sich nicht leisten. Der Politiker setze seine Absichten mittels der Verwaltung durch. Die Verwaltung (oft ein «von Zwergen bedienter großmächtiger Apparat») habe alles Interesse daran, möglichst nur einen Vertrag abzuschließen und eine Kosten- und Zeitgarantie zu erhalten. In der Planung erwarte sie Teambildung, weniger Spitzenleute, Streben zur Typisierung (nicht immer neue Prototypen) und Marktübersicht. In der Ausführung seien die Wünsche etwa auf die zwangsfreie Kombinations- und Vergleichsfähigkeit der Angebote gerichtet. Oft müsse der Architekt Kosten schätzen, obwohl der Bauherr das Programm noch nicht voll bereinigt habe. Sein Image leidet darunter. Vom Architekten wird gewünscht, daß er auch typisiere und seine Anforderungen dem Unternehmer klar bekanntgebe. An mehreren Beispielen berichtete Lienhard über verschiedene Vergebungen öffentlicher Bauaufträge an Architekten, Generalunternehmer und Gewerbefirmen. Wichtig für die Verwaltung sei jeweils die Frage der Treuhänderschaft. Dort liege eine Hauptaufgabe des Architekten. Er müsse sich deshalb bei komplizierten Aufgaben über seine Planungsstruktur ausweisen. Und nun noch kurz zu den Ergebnissen der Arbeit der Seminargruppen, in denen jeweils ein Ingenieur, ein Generalunternehmer, ein privater und ein öffentlicher Bauherr sowie ein Architekt zur Sprache kamen:

Technisch-organisatorische Fragen

Es wurden Fragen des Arbeitsablaufes, der Bau-Organigramme, der Teamarbeit und des Managements der Bauausführung behandelt. Die Vielfalt der Bauaufgaben, ihre verschiedene Größe und Komplikation zwingen zu einem Entscheid von Fall zu Fall, welcher Weg zu wählen ist. Die Generalunternehmer legen Wert darauf, möglichst früh zugezogen zu werden. Ein Vertragswerk ist auszuarbeiten, und das Treuhändermandat des Architekten ist zu definieren für die drei Phasen der Vorbereitung, der Planung und der Ausführung.

Verantwortung und Kompetenzen
Hier handelte es sich um rechtliche Probleme, um Probleme der Garantie, der Qualität, der Termine und Kosten, um Entwicklung und Forschung und um die Treuhänderschaft. Der Jurist in dieser Gruppe warf verschiedene Fragen auf, die sich um die Kompetenzen (und damit auch die Verantwortlichkeit) drehten. Da zwischen Architekt und Generalunternehmer keine rechtliche Verbindung besteht und da auch der Bauherr keine Verbindung zu den Unterakkordanten hat, können schwierige Lagen entstehen. Wenn der Generalunternehmer ausfällt, können die Unterakkordanten das Handwerker-Pfandrecht geltend machen, und der Bauherr läuft Gefahr, die Arbeit zweimal zu bezahlen. Im allgemeinen ist die Organisationsform der Bauherrschaft entscheidend für das zu wählende Verfahren. Eine Optimierung des Einsatzes der Partner ist notwendig. Auch wurde auf den Schutz des (konkurrenzfähigen) Gewerbes und auf die Forschungsaufgaben der Architekten hingewiesen.

Ökonomie
Verhältnis von Leistung und Preis, Probleme der Konkurrenz, Gesamtmarktverhältnisse, Erstellung und Unterhalt waren die Themen dieser Gruppe. Der Aufwand bei Konkurrenzen von Totalunternehmern ist volkswirtschaftlich unverantwortbar. Diese Selbstzerfleischung der Baufirmen muß vermieden werden. Die Planung sollte nur einmal gemacht werden. Eine Kombination von Einzel- und Pauschalofferten läßt die Konkurrenz richtig spielen. Die Pauschalofferte ist oft bei einfacheren Aufgaben ohne Änderungsbegehren zweckmäßig. Die Trennung von Planung und Ausführung wurde auch hier stark diskutiert. Ob die Planung vom Architekten oder vom Totalunternehmer durchgeführt wird, in beiden Fällen muß sie wirtschaftlichkeitsorientiert sein. Der Generalunternehmer macht bessere Chancen für zufriedenstellende Garantieleistung geltend. Zum Schluß wurde auch die Wichtigkeit der Ausbildung unterstrichen.

Psychologische Fragen
Besonders interessant erwies sich die Materie in dieser vierten Gruppe: Image des Generalunternehmers beim Bauherrn, Probleme des Bauherrn und des Benützers, Probleme der Reklame, Aufklärung und Information, Probleme der Transparenz der Firmenstruktur. Das Image des Architekten beruht nur auf einem Teil der Wirklichkeit und ist zu verbessern durch Verbesserung der Wirklichkeit einerseits und durch Verbesserung der Information andererseits. Der Generalunternehmer tritt als Alpha-Tier in einer unsicheren Gesellschaft auf. Der private Bauherr in dieser Seminargruppe wies auf die Notwendigkeit der Firmentransparenz in Planung und in Ausführung hin. Auch der Kostenvoranschlag muß transparent sein. Wichtig scheint auch, daß das Gleichsetzen von Architekt mit Idealismus und von Unternehmer mit Gewinnstreben aufhört. Der Ingenieur dieser Gruppe beklagte das Verschwinden des Ingenieurs unter den Unternehmern. Der Architekt kann das ganze Spektrum der Anforderungen nicht mehr allein überblicken. Der Generalplaner bietet alle Sparten in selbem Hause vereinigt an. Es wurde bedauert, daß bei unserer heutigen «antiquierten» Berufsausübung der Zuzug des Unternehmers zur Koordination erst spät erfolgen kann, nämlich dann, wenn die Planung fertig ist und die Aufträge verteilt werden.

Alles hat bestens geklappt! Sekretärin Frau T. Hoffmann und Schriftführer Lorenz Moser sind sichtlich zufrieden mit ihrer Organisationsarbeit

Die Karikatur auf Seite 592 stammt von Jürg Spahr; Photo: Marberger, Appenzell

Als Fazit konnte festgehalten werden, daß der Generalunternehmer keine Bedrohung für den Architekten darstellen solle, sondern eine Herausforderung zur Festigung des Berufsstandes. Innere Festigung, Information gegen außen, moderne Arbeitsmethoden, Weiterbildung, diszipliniertes Projektieren und Kollegialität sollen die Anliegen der Architekten sein.

Mit diesen Empfehlungen der Seminargruppe «Psychologische Fragen» möchte der Berichterstatter sein Résumé über die Tagung in Appenzell abschließen, nicht ohne zu erwähnen, daß die weitere Arbeit Hand in Hand mit dem Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein erfolgen soll. Dies wurde so gewünscht, und es soll beim BSA sicher nicht an der Kooperation fehlen. Es war ein Motto unserer Tagung: «Me mueß halt rede mitenand.»

Wo bleiben nun die Appenzeller Witze? Wo steht etwas über das Gespräch von Frau Meier mit dem Generalunternehmer und dem Architekten? Wo ist der handbetriebene Kleincomputer, von Architekten für Architekten entworfen? Das Hackbrett des Herrn Rechsteiner? Conférencier Koller?

Lieber Leser, dieser Bericht ist zu lang geworden und zu sachlich. Unsere Tagung war eine Arbeitstagung (und zudem ohne unsere Damen). Was in der Berichterstattung zu kurz kam, war der freundliche Empfang durch die Behörden des für uns festlich beflaggten Appenzell, die statutarische Generalversammlung, die Vorstellung der neu in den BSA aufgenommenen Kollegen Cedric Guhl, Max Lechner, Walter Philipp, Heinz Hertig, Prof. J. W. Huber, Jacques Lonchamps, Alain Tschumi und Fritz Leuenberger und die interessanten Besichtigungen in St. Gallen. Nächstes Jahr werden wir uns in der Innerschweiz versammeln. Es wird dann wohl weniger von Diskussionen über Sachfragen berichtet werden müssen als von fröhlichen Stunden in der Region der aufstrebenden Ortsgruppe Innerschweiz des BSA.

Heinrich Baur

Aufruf der Zürcher Studiengesellschaft für Bau- und Verkehrsfragen

Auf Grund der Vorträge des Winterprogrammes 1968/69 und der Podiumsdiskussion vom 26. April 1969 richtet der Vorstand der Zürcher Studiengesellschaft für Bau- und Verkehrsfragen den folgenden Aufruf an die Öffentlichkeit und an die Behörden:

«Wirtschaftlich gesehen ist Zürich ein Dienstleistungszentrum europäischen Ranges. Die weitere Entwicklung seines metropolitanen Charakters wird auch den andern Regionen der deutschen Schweiz neue starke Impulse geben. Zu dieser Entwicklung gehört es, daß der Stadt und ihrer Region ein der Rolle Zürichs entsprechendes Gesicht gegeben wird.

Die wirtschaftliche und gestalterische Entwicklung Zürichs muß zum *Programm unserer Behörden* werden. Darin sind die Maßnahmen zu formulieren, mit denen die weitere Entwicklung Zürichs und seiner Region gesteuert werden können. Nur wenn alle Maßnahmen der Boden-, Finanz- und Bildungspolitik der öffentlichen Hand auf ein gemeinsames Konzept der Siedlungsentwicklung ausgerichtet und gegenseitig aufeinander abgestimmt sind, können sie den gewünschten Erfolg bringen. Die unmittelbaren Nutznießer einer aktiven Infrastrukturpolitik müssen vermehrt zur *Kostendeckung* der Aufwendung beigezogen werden. Eine Metropole mit guten Lebensbedingungen kann nur das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand sein.

Das Programm muß die *Prioritäten* aufzeigen und einen Etappenplan zur Verwirklichung aller für die Entwicklung von Kernstadt und Region notwendigen Einrichtung enthalten. Als Grundlage dafür sind *Leitbilder für die Innenstadt und die Region* auszuarbeiten und den Entscheidungsgremien vorzulegen. Alle direkt Interessierten und auch die ganze Bevölkerung müssen durch bessere Information zur Mitarbeit aufgefordert, ja für die Mitarbeit begeistert werden.

Im besonderen bedarf die *Zürcher Innenstadt* heute eines Entwicklungs- und Regenerationsgesetzes. Dieses muß die Erneuerung ganzer Stadtteile ermöglichen und die Voraussetzungen dafür schaffen, daß den hochqualifizierten Dienstleistungsbetrieben die nötigen Raum- und Lebensbedingungen angeboten werden können, ohne daß damit die erhaltenswerte Kernsubstanz der City (Altstadt, Limmatraum, Bahnhofstraße, See) der baulichen Expansion zum Opfer fällt.

Der *Sihlraum* soll eine Zone größter baulicher Dichte werden. Die Verkehrsbauten sind auf diese dichte Bebauung auszurichten. Die heutige extensive, entwicklungshemmende Nutzung des dem Staat und der Stadt gehörenden Landes muß unverzüglich einer intensiven im Dienst der Entwicklung stehenden Nutzung weichen.

Der heutigen dispersen Siedlungsentwicklung in der *Region,* die sich innerhalb der oft zu großen eingezonten Gemeindegebiete rund um die Dorfkerne herum abspielt, sollen *Alternativen der Besiedlung* entgegengestellt werden, zum Beispiel Erschließung und zeitlich rasche Realisierung größerer zusammenhängender Gebiete in Lagen mit hohem Wohnwert. Es sind dafür Leitbilder der möglichen Entwicklung auszuarbeiten und mit dem derzeitigen Gesamtplanentwurf zu konfrontieren.»