

Baumanagement

Der Baumanager als Gesamtleiter des Planerteams
von Bruno Caretta Architekt FH, Zürich

Die nachfolgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Aufgabe des Baumanagers, genauer gesagt mit dessen Funktion als Gesamtleiter des Planerteams. Diese unterscheidet sich wesentlich von derjenigen etwa des Bauherrenberaters. Worin diese Unterscheidung besteht, geht aus dem Organigramm (Bild 1) hervor. Der Bauherrenberater vertritt die Anliegen des Auftraggebers bzw. des Bauherrn. Auch der Baumanager tut dies, jedoch aus dem Blickwinkel der Auftragnehmer. Die Hauptaufgabe des Baumanagers besteht darin, die reibungslose Realisation eines Bauvorhabens zu gewährleisten, in enger Zusammenarbeit mit dem Architekten, den Fachplanern und den Unternehmern.

Wahrlich kein einfacher Job! Gefordert sind ein fundiertes Fachwissen über alle Aspekte der Projekt- und Baurealisierung sowie eine grosse Erfahrung im Projektmanagement, oder anders gesagt: eine solide Grundausbildung und langjährige Praxis, vorzugsweise in der Planung und Ausführung anspruchsvoller Bauprojekte. Neben Fachkenntnissen sind aber auch persönliche Fähigkeiten wie Führungsstärke, Motivationstalent, Gespür für die Stärken und Schwächen einzelner Teammitglieder und so weiter von grosser Bedeutung. Oft ist gerade der richtige Umgang mit einem Teammitglied matchentscheidend; ganz egal über welche Referenzen die betreffende Person oder deren Firma verfügt. Handelt es sich bei einem Baumanager also um ein Art Superman oder Superwomen? Sicher nicht. Die Gabe jedoch, Fehlbeurteilungen und Fehlentscheidungen im voraus aus dem „Bauch“ heraus zu spüren, grenzt bei aller Begeisterung und Freude am Planen und Disponieren wirklich ans Übernatürliche und kann deshalb auch nirgends erlernt werden – entweder man/frau hat sie oder man/frau hat sie nicht.

Aufgaben des Baumanagers

Der Baumanager ist der Vermittler zwischen dem Auftraggeber und den Auftragnehmern. Auf der einen Seite steht der Bauherr, allenfalls vertreten durch seinen Berater, auf der anderen Seite stehen zum Beispiel ein Generalplanerteam und natürlich die Unternehmer, welche das geplante Bauvorhaben im Werkvertragsverhältnis ausführen (Bild 1).

Das Baumanagement umfasst die Steuerung aller Aktivitäten während der Planung und Realisierung eines Bauprojekts. Im Gegensatz zur industriellen Fertigung geht es beim Bauen meist um die Herstellung eines Unikats. Es gibt keine festgelegten Fertigungsprozesse, auf die man ein ums andere Mal zurückgreifen kann. Jedes Bauwerk wird den Kundenwünschen und den gegebenen Rahmenbedingungen entsprechend geplant und realisiert. Bei umfangreichen und komplexen Bauvorhaben, an denen zahlreiche Planer und Spezialisten beteiligt sind, entwickelt sich die Führungs- und Koordinationsaufgabe schnell einmal zum Hochseilakt. Wie die Erfahrung lehrt, pflegen die verschiedenen Planer unterschiedliche Philosophien und Denkweisen. Diese unter einen Hut zu bringen, ist die Kunst des Baumanagers. An ihm liegt es, die richtigen Prioritäten zu setzen um die bisweilen sehr hochgesteckten Ziele des Auftraggebers zu erreichen. Benedikt Loderer hat es in der Sonntagszeitung vom 26. März 2006 treffend formuliert: „Der Architekt ist nicht mehr Dirigent des Bauorchesters, er schreibt nur noch die Noten“. Denn der Dirigent ist heute der Baumanager.

Das Baumanagement muss sicherstellen, dass ein Bauprojekt möglichst effizient abgewickelt wird. Die heutigen, von praktisch allen Bauherren eingeforderten knappen Honorare setzen trotzdem – oder gerade deswegen – ein Höchstmass an Leistung voraus, welches mit minimalem Aufwand erbracht werden muss, notabene durch zielorientiertes, fachkundiges, qualitätsbewusstes, schnelles, sicheres und – last but not least – ökonomisches Denken und Handeln aller Beteiligten.

Ganz persönlich verstehe ich unter Baumanagement auch noch etwas anderes, nämlich die Vorwegnahme zukünftiger Bedürfnisse. Vorausgesetzt, der Baumanager ist von Anfang an mit dabei, kann er nicht nur Ideen einbringen, die sich positiv auf den Bauverlauf auswirken, sondern auch solche, die

zu einem grösseren Handlungsspielraum führen, sollten sich einzelne Wünsche und Bedürfnisse des Bauherrn erst zu einem späteren Zeitpunkt offenbaren. Hierbei ist eine gute Teamarbeit vonnöten, während der sich jedes Teammitglied auf seine Kernkompetenz beschränkt. Der Architekt ist und bleibt für die Auslegung und die Gestaltung des Gebäudes verantwortlich. Für die technische Umsetzung braucht es die Fachplaner und für das Organisatorische eben den Baumanager, der das Team begeistern und führen kann, der Aufträge erteilt und deren Erfüllung überwacht. Die Bauherren, besonders die öffentliche Hand, suchen vermehrt nach vertraglichen und organisatorischen Lösungen mit nur einem Ansprechpartner, etwa einem Generalplanerteam unter Leitung eines erfahrenen Baumanagers.

Vertragsformen

Grundsätzlich sind für die Planung, die Leitung und die Ausführung eines Bauprojekts folgende Ausführungsarten bzw. Vertragsformen möglich:

Einzelverträge

Mit jedem Planer wird ein separater Vertrag abgeschlossen. Die Leistungen und die Honorierung richten sich nach den SIA-Ordnungen der Architekten, Bauingenieure und Fachingenieure der Haustechnik. Jeder Planer haftet einzeln gegenüber der Bauherrschaft im Rahmen des geltenden Rechts, des abgeschlossenen Vertrags und der entsprechenden SIA-Ordnung.

Generalplanervertrag

Die Bauherrschaft beauftragt einem Generalplaner, der für alle Planungsleistungen verantwortlich ist. Es besteht nur ein Vertragsverhältnis, dem alle beteiligten Planer verpflichtet sind. Anstelle der Einzelhaftung tritt die Globalhaftung aller Planer, wodurch sich die Situation des Bauherrn deutlich verbessert, und dies nicht nur im Falle eines Konfliktes.

General- resp. Totalunternehmer-Werkvertrag

In der Regel garantiert der Generalunternehmer eine termingerechte und kostenverbindliche Ausführung des Bauvorhabens auf der Grundlage eines Pflichtenhefts und entsprechenden Planunterlagen. Für diese sogenannte „garantierte Leistung“ bzw. die damit verbundene zusätzliche Risikodeckung fordert der Generalunternehmer ein Zusatzhonorar. Es gibt verschiedene Formen solcher Generalunternehmer-Werkverträge. Bietet ein Generalunternehmer nebst der Bauausführung die Gesamtheit der Planungsleistungen an, so spricht man von einem Totalunternehmer.

Vorteile eines Baumanagements

Es ist das Ziel eines jeden seriösen Baumanagers, ein Bauprojekt so zu planen und abzuwickeln, dass die vereinbarten Termine und Kosten eingehalten werden und die Qualität des Bauwerks eine optimale Nutzung gewährleistet, und zwar unter vollständiger Berücksichtigung der ästhetischen, energetischen und ökologischen Anforderungen des Bauherrn und des Gesetzgebers.

Um dieses hochgesteckte Ziel zu erreichen, braucht es ein entsprechendes Projekt, eine weitsichtige und kompetente Bauherrschaft mit klaren Nutzungsvorstellungen und – wie gesagt – ein Team von hochqualifizierten Planern und Baufachleuten.

Wie bei einem Orchester, um nochmals auf die Äusserung Benedikt Loderers zurückzukommen, das nur unter der erfahrenen Hand eines Dirigenten in der Lage ist, ein musikalisches Werk in reinster Vollkommenheit vorzutragen, brauchen auch die zahlreichen Akteure eines Bauprojektes jemanden, der sie „dirigiert“ oder treffender: der sie zusammenhält und auf das gemeinsame Ziel hinführt. Es ist der Baumanager, der den Taktstock führt. Ihm fällt die Rolle des Gesamtleiters zu. Der Auswahl eines geeigneten Baumanagers sollte sich die Bauherrschaft deshalb mit ebensolcher Aufmerksamkeit widmen, wie der Auswahl des Architekten.

Der Einsatz eines Baumanagers kostet die Bauherrschaft nur wenig mehr an Honoraren. Sämtliche Vergabegewinne und Einsparungen bei der Planung und Bauausführung kommen vollumfänglich der Bauherrschaft zu Gute; was die Mehrkosten für ein Baumanagement mehr als ausgleicht. Durch das

Pauschalisieren der Honorare und die Festlegung eines Bonus zur Belohnung von Termin- oder Kostenunterschreitungen (oder eines Malus für den gegenteiligen Fall) können alle beteiligten Planer zum Kostensparen und zur Termindisziplin angehalten werden.

Projektorganisation

Damit nun jeder im Orchester des Baugeschehens weiss, wo sein Platz ist und darüber hinaus welche Melodie er zu spielen und welchen Takt er einzuhalten hat, braucht es eine zweckmässige Bauprojektorganisation. Diese aufzubauen und in Gang zu halten, ist Sache des Baumanagers. Eine solche Projektorganisation sieht womöglich so aus, wie im Organigramm (Bild 2) dargestellt.

Bei unklaren Verhältnissen auf der Seite des Auftraggebers muss sich der Baumanager dafür einsetzen, dass sich auch die Bauherrschaft zweckmässig organisiert.

Bei der Organisation des Planungsteams ist es wichtig, dass der Baumanager die Rollen der einzelnen Planer richtig beurteilt und für eine rollengerechte Mitwirkung sorgt. In Anbetracht der zunehmenden Bedeutung der Gebäudestatik sowie der Haustechnik gilt sein besonderes Augenmerk der Zusammenarbeit zwischen Architekt, Bauingenieur und Spezialisten; wodurch noch einmal deutlich wird, wie wichtig übergreifende Fachkenntnisse für einen jeden Baumanager sind.

Bei der Zusammensetzung eines Generalplanerteams ist es überdies ratsam, die Beteiligten nicht alleine aufgrund des Preises auszuwählen. Vielmehr sollten das Fachwissen, das Leistungsvermögen, die Verlässlichkeit und der Einfallsreichtum des jeweiligen Büros im Vordergrund stehen. Die geforderte Leistung und die Verantwortung eines jeden Planers sind vom Baumanager ausführlich und klar zu beschreiben. Solche Beschreibungen gehören in ein Projekthandbuch, in dem auch alle relevanten Abläufe festgehalten werden.

Durch eine optimale Planung und Bauvorbereitung unter Einbezug aller Beteiligten kann ein Vielfaches von dem eingespart werden, was sich durch das Drücken der Honorare um ein paar Franken einsparen lässt.

Qualität am Bau

Die Bauqualität hängt von zahlreichen Faktoren ab und lässt sich auf vielfältige Weise beeinflussen. Eine wichtige Qualitätsvoraussetzung sind punktgenaue Nutzungs- und Anforderungspläne mit entsprechenden Qualitätssicherungsvorgaben. Je sorgfältiger diese erarbeitet werden, desto geringer ist das Risiko, dass sich während der Projektierung und Ausführung folgenschwere Fehler einschleichen. Es lohnt sich deshalb, genügend Zeit und Energie in entsprechende Vorabklärungen zu investieren. Auch der Kostenvoranschlag beeinflusst die Qualität eines Gebäudes. Ein zu enger Kostenrahmen oder ein Sparen am falschen Ort kann sich bitter rächen und beträchtliche Folgekosten verursachen. Das gleiche gilt für den Faktor „Zeit“: Zu knappe Termine verleiten gerne zu Puschereien, allzu grosszügige indes zu kostspieliger Trödlerei.

Alle noch so ausgeklügelten Qualitätssicherungsinstrumente taugen nur soviel, wie der Mensch, der sich ihrer bedient. Und das ist in der Baubranche schon deshalb ein Problem, weil an jedem Bau zahlreiche Menschen beteiligt sind, vom hochqualifizierten Architekten und Ingenieur über den ausgebildeten Handwerker bis zur angelernten Hilfskraft. Die grosse Zahl von Beteiligten erhöht das Fehlerisiko. Es ist deshalb kaum verwunderlich, dass die meisten Bauschäden auf menschliches Versagen zurückzuführen sind. Mit Hilfe eines ausgereiften Qualitätsmanagementsystems lassen sich Schäden vermeiden – und jene, die trotzdem geschehen sind, können oft noch während der Bauzeit behoben werden.

Es ist deshalb von grösster Wichtigkeit, dass der Baumanager das Qualitätsmanagement als integrierender Bestandteil seines Auftrages betrachtet. Folgende Massnahmen bieten sich an:

Bei der Projektorganisation:

Aufbau einer gut funktionierenden Projektorganisation und Erstellen eines Projekthandbuches, welches über sämtliche Qualitätssicherungsmassnahmen Auskunft gibt, die zur Gewährleistung eines störungs- und pannenfreien Projektablaufes von Nöten sind. Das Festlegen einer gegenseitigen Informationspolitik resp. einem gut funktionierenden Sitzungswesen erleichtert die Zusammenarbeit.

Bei der Kostenermittlung:

Detaillierte Ermittlung marktkonformer Kosten aufgrund von Unternehmer- und Lieferantenangeboten sowie einer gründlichen Risikobewertung. Für Unvorhergesehenes empfiehlt es sich, eine angemessene Summe einzusetzen

Beim Vertragsabschluss:

Genauere Definition der Ziele und der Aufgaben sowie der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Vertragspartner. Ein guter Vertrag berücksichtigt auch, dass sich die Rahmenbedingungen verändern können. Der Vertragsabschluss erfolgt erst nach vorheriger detaillierter Vertragsbesprechung, dann aber sofort. Die Bonität des Vertragspartners wird im Voraus abgeklärt. Zu jedem Vertrag gehört eine vollständige Plandokumentation.

Bei der Ausführungsvorbereitung:

Sorgfältige Bereinigung des Baubeschriebs, der Detailstudien, der provisorischen Ausführungspläne, der Tragkonstruktionen, der Installationskonzepte und der Terminpläne, worauf eine gezielte Ausschreibung erfolgt. Bei der Arbeitsvergabe stehen die Fairness des Angebots und die Qualitäten der betreffenden Unternehmung im Vordergrund und nicht gute Beziehungen oder die Aussicht auf ein Gegengeschäft.

Bei der Ausführung:

Kontrolle der definitiven Ausführungspläne. Die Kosten, die Termine und die Ausführungsqualität werden laufend überwacht. Bei Mängeln wird rasch gehandelt. Die Mängelbehebung erfolgt – wenn immer möglich – vor Übergabe des Werks an den Bauherrn. Beim Abschluss einer jeden Arbeit wird ein klares Abnahmeprotokoll erstellt. Der Unternehmer oder Lieferant erhält ohne Zeitverzug eine vollständige Dokumentation mit den Revisionsplänen und der Schlussabrechnung. Diese nennt auch die Garantieverfalldaten

Bruno Caretta

Inhaber der Caretta+Weidmann Baumanagement AG, Zürich.

Caretta+Weidmann befassen sich als Baurealisierer seit über 30 Jahren mit Baumanagement- resp. Gesamtleitungsaufgaben.

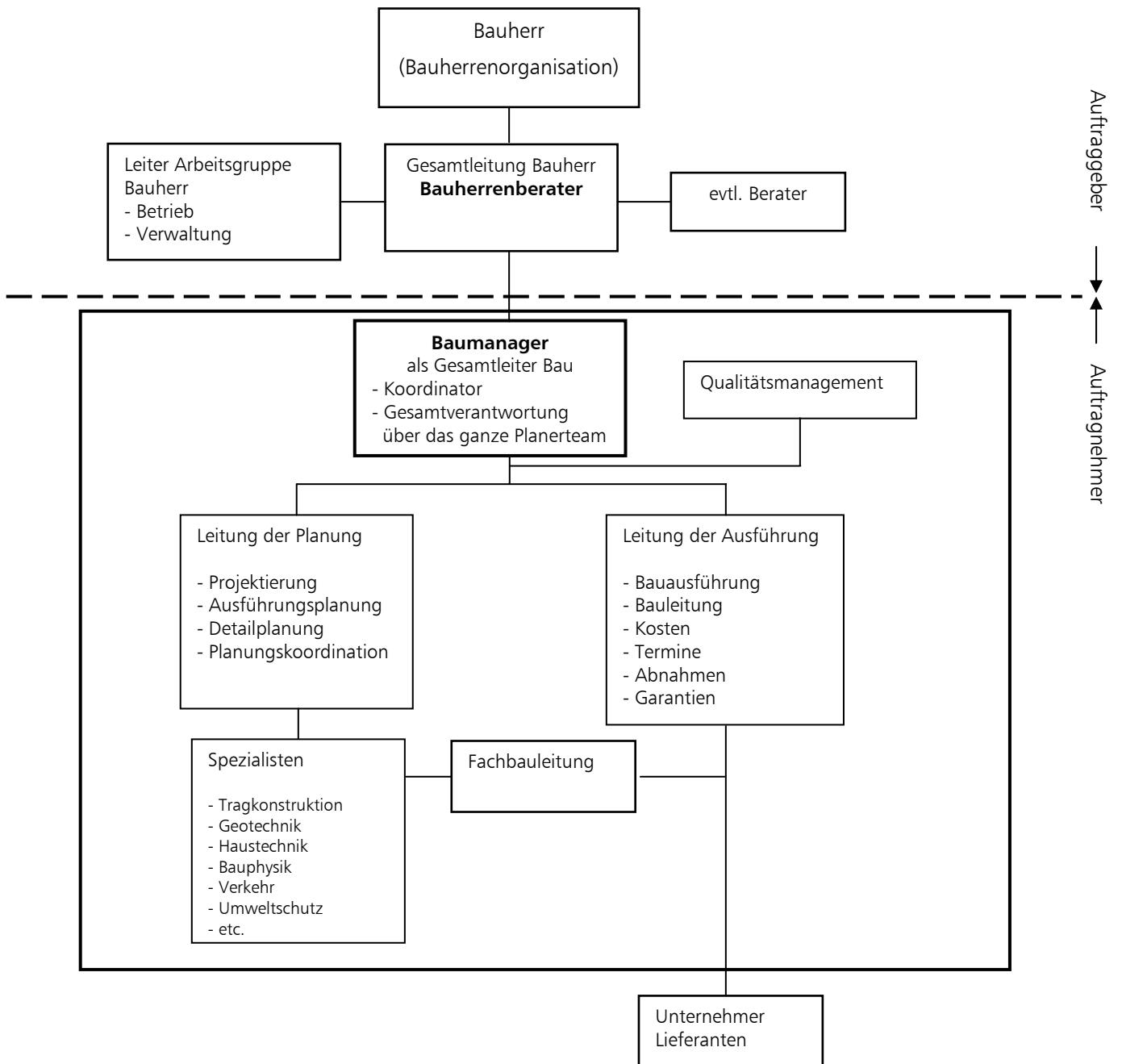


Bild 1: Arbeitsteilung zwischen Auftraggeber (Bauherr) und Auftragnehmer (Generalplaner)

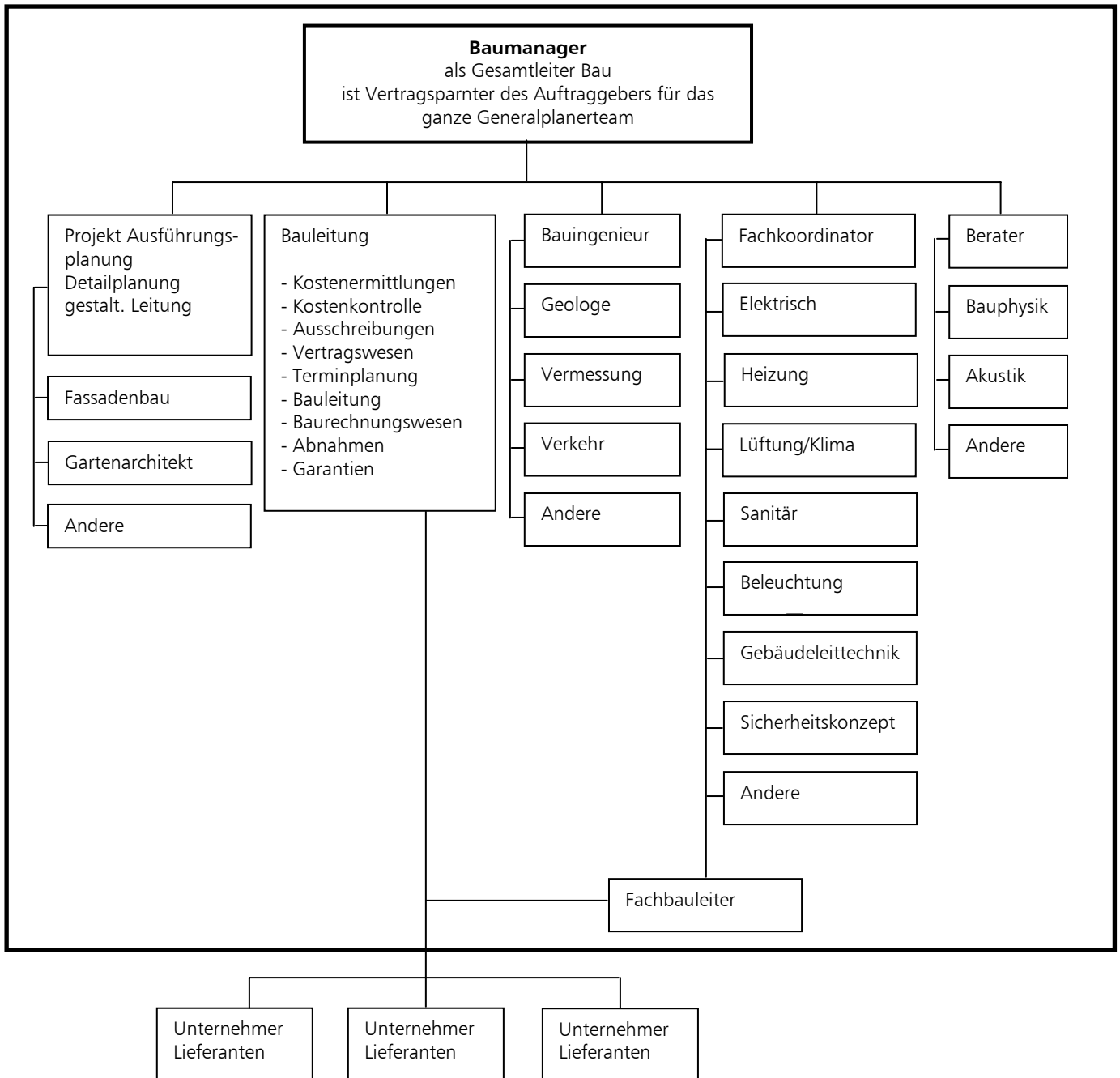


Bild 2: Projektorganisation mit einem Generalplaner