

Der Generalplaner

Ist der Generalplaner die geschickte Erfindung der Marketingabteilung eines großen Büros der Architektur- oder Ingenieurbranche?

Oder ist es der Markt, der danach verlangt, weil der Einzelbauherr zunehmend abgelöst wird von anonymen Organisationseinheiten in Banken, Versicherungen, Kommunen und Betrieben, die als Bauherrenvertreter den Bauherrenstatus - neben ihrem Tagesjob - zusätzlich übernehmen müssen? Die vielleicht auch die Verantwortung scheuen?

Oder ist man es auf Bauherrenseite - egal ob Großorganisation oder Einzelbauherr - ganz einfach leid, sich mit den vielfältigen Problemen der heutzutage tätigen vielen Fachplaner herumzuschlagen, deren Leistungen nicht nur **technisch** (wofür der Architekt allein zuständig ist) zu koordinieren sind?

Jede Einzelbeauftragung eines Fachplaners ist eine Schnittstelle, die gemanagt werden muss. Ist es nicht einfacher zur Schnittstellenverminderung nur **einen** Planer zu beauftragen, der alle Planungsarbeiten koordiniert, überwacht, notwendige Korrekturen veranlasst sowie die Gesamtverantwortung für den gesamten Planungsbereich übernimmt, ähnlich einem Generalunternehmer im Ausführungsbereich?

Was ist unter **Schnittstelle** zu verstehen? Schnittstellen sind **Übergabepunkte** für Lieferungen und/oder Leistungen. Jeder der etwas leistet und sie demjenigen übergibt, der diese Leistung in seine eigene Leistung integriert oder auf ihr aufbaut, betreibt Schnittstellenmanagement, d.h. er will sich keine Fehler vorwerfen lassen, will für seine Leistung anerkannt¹ und bezahlt werden. Das kann soweit gehen, dass auch mittlere oder gar schlechte Leistungen (manchmal mit juristischer Hilfe) "gutgeredet" werden.

Je arbeitsteiliger ein Projekt organisiert ist, je mehr Einzelleister in einem Projekt tätig sind, desto mehr Schnittstellen müssen organisiert und koordiniert werden. Schnittstellenmanagement aber **bindet Ressourcen** und natürlich muss auch das **nötige Wissen vorhanden** sein. Damit sind viele Bauherren, aber auch so mancher Planer, überfordert.

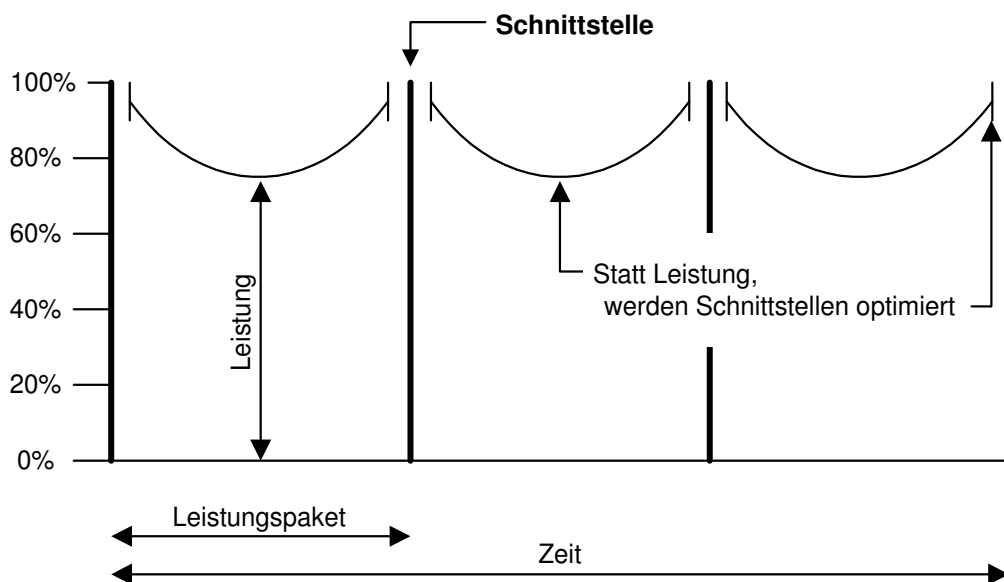


Abb. 1: Schnittstellen

¹ Eine Grunderkenntnis der Psychologie: Die Sucht nach Anerkennung (groß, stark, schön, zu sein) ist eine zutiefst menschliche Eigenschaft. Hierzu gehört auch: "Keine Fehler machen".

1 Die Stellung des Generalplaners im Bauteam

Der Generalplaner liefert die gesamten für ein Projekt notwendigen Planungsleistungen aus **einer Hand** und trägt dafür auch die **Gesamtverantwortung**, d.h. er garantiert für eine fehlerfreie Leistung auch der ihm zuarbeitenden Fachplaner. Der Generalplaner ist insofern mit einem Generalunternehmer zu vergleichen. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob alle Leistungen im eigenen Hause erbracht, oder ob Teile zugekauft werden. Für zugekaufte Leistungen von Fachplanern schließt **er** und nicht der Auftraggeber die Verträge ab.

Der Generalplaner ist auf seiner Hierarchiestufe [siehe Abb. 2] der Manager des Systems Planung und damit der **Systemführer**.

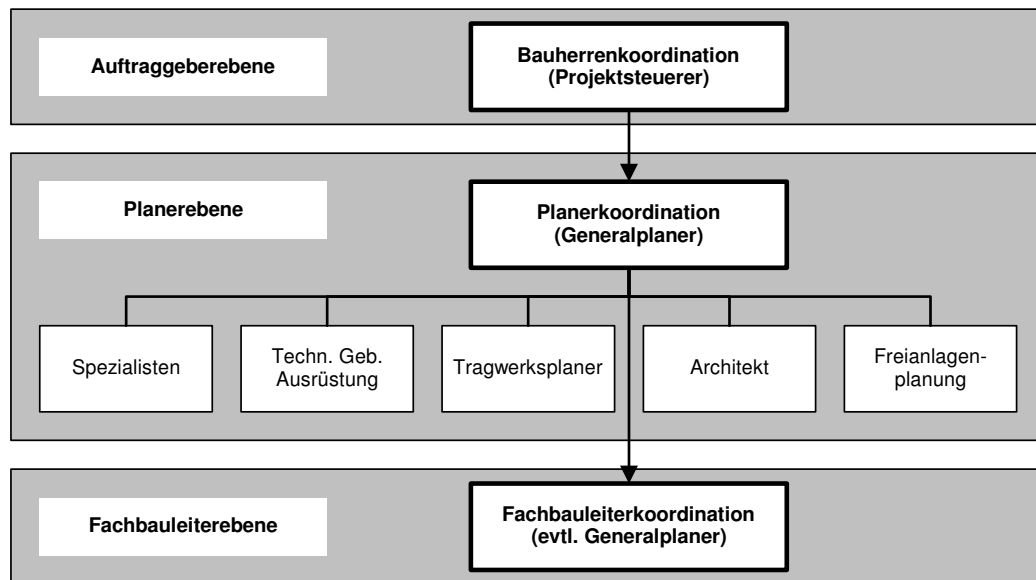


Abb. 2: Der Generalplaner als Systemführer auf der Planungsebene

Die zusätzlich zur eigenen Fachleistung zu erbringende Leistung ist die eines **Projektsteuerers auf Fachplanerebene**. Projektmanagement oder in seiner aktiven Variante **Projektsteuerung** hat je nach Ebene der Leistungserbringung verschiedene Ausprägungen.

2 Auswahl eines Generalplaners

Die Mehrzahl der Planungsaufträge wird weniger durch Wettbewerb, sondern mehr durch persönliche Beziehungen vergeben. Ob diese Praxis dem **Projekt** dient, sei dahingestellt. Für die **Auswahl** eines Projektsteuerers oder **Generalplaners** ist sie gewiss **ungeeignet**. Die Leistungen dieser Spezialisten können **gemessen** und mit Hilfe von Audits in Form einer **Nutzwertanalyse bewertet** werden. Das erzeugt Wettbewerb, dem sich gerade Architekten gerne stellen.

3 Teamführung / Formen der Zusammenarbeit von Planern

Generalplanertätigkeit ist eine relativ neue Form der Zusammenarbeit zwischen allen an einem Bauwerk tätigen Planern, die **beauftragt** und **geführt** werden vom **Generalplaner**. Das bisher beim Bauherren angesiedelte notwendige Schnittstellenmanagement wird auf den Generalplaner übertragen.

Die Führung der Gruppe übernimmt in der Regel, bedingt durch seine Pflicht zur technischen Koordination und Integration, allgemein der Architekt, der dann mit seinen eigenen und den integrierten Leistungen seiner Fachplaner die Schnittstelle zum Auftraggeber darstellt. Im Verhältnis zu seinen Fachkollegen ist er der **Systemführer**.

In seiner Eigenschaft als Systemführer hat der Architekt nicht nur die Pflicht der technischen Koordination und Integration der Leistungen der Fachplaner, sondern seine Verantwortung erstreckt sich nun auf das **Teilsystem Planung** insgesamt. Jetzt gehört die intensive **Organisation, Koordination, Information und Dokumentation** nicht nur der eigenen Leistung, sondern auch der Leistungen der einzelnen Fachplaner zu seinen Aufgaben., Der Architekt als Systemführer haftet für das gesamte Teilsystem Planung, d.h. er ist **nachweispflichtig** und er ist für das **Termin-, Kosten-, Qualitäts- und Quantitäts-Management** verantwortlich.

Beispiele:

- *Kommt das Leistungsverzeichnis des Klimaingenieurs zu spät zum Versand und ergeben sich daraus Verzögerungen bei der Bauausführung (Behinderungsanzeigen mit daraus resultierenden Kosten), so wird der Bauherr den Generalplaner in Regress nehmen.*
- *Fehler bei der Berechnung technischer Systeme, oder gar Fehlplanungen werden erstmal dem Generalplaner zugerechnet.*
- *Falsche Mengenberechnung z.B. für Leistungsverzeichnisse der technischen Gebäudeausrüstung und die sich möglicherweise daraus ergebenden Konsequenzen einer Wettbewerbsverzerrung fallen in seinen Verantwortungsbereich.*
- *Der Generalplaner wird bei Fehlern eines anderen Fachbereiches natürlich versuchen sich an seinem Fachplaner schadlos zu halten. Ob das immer gelingt sei dahingestellt.*

So mancher "Auch-Generalplaner" ist sich der Tragweite dieser vergrößerten Leistungspflicht und den Konsequenzen, die sich daraus ergeben, nicht bewusst.

Generalplanerführung verlangt nach einem **Generalisten** mit starken Anlagen zur Organisation und Moderation. Das ist meist nicht der begnadete Entwerfer. Generalplanerteams funktionieren dann besonders gut, wenn sie von einer erfahrenen organisatorisch begabten "Führungspersönlichkeit" moderiert werden.

Das Organisationsinstrument des internen Projektmanagements ist das **Projekthandbuch**, darauf wird später in einem gesonderten Kapitel eingegangen. Für den Generalplaner ist das eine absolute Notwendigkeit, weil ohne dieses Instrument die Übersicht schnell verloren geht.

4 Haftung / Versicherungen

Der Generalplaner ist dem Auftraggeber allein und ausschließlich haftbar, auch für die Fehler seiner Subplaner. Er kann bei Schäden zwar seine (hoffentlich ausreichend versicherten) Fachplanerkollegen in Regress nehmen, aber oft lässt sich die Schadensursache, bei den heute komplizierten Zusammenhängen, nicht ohne weiteres ermitteln und beschäftigt dann möglicherweise die Gerichte.

In diesem Zusammenhang sei auf eine juristisch schwierig zu schließende Lücke hingewiesen: Der Generalplaner z.B. hat nach langem hin und her mit seinem Auftraggeber den Vertrag ausgehandelt und unterschrieben. In den Verträgen mit den Subplanern werden nun Punkt für Punkt die Vertragsbedingungen des Generalplaners "durchgestellt". Im Streitfalle gilt der Generalplanervertrag als Individualvertrag, während die Subplanerverträge durch ihre Gleichartigkeit dem AGB-Gesetz unterliegen, mit den nun veränderten Haftungsbedingungen.

Aufträge im Planungsbereich werden oft auf Grund persönlicher Beziehungen oder einer langen vertrauensvollen Zusammenarbeit vergeben. Bei Vergabe von Aufträgen allgemein verlangen die einschlägigen Gesetze **lückenlose Nachweise** der Qualifikation für den Auftrag, d.h. schriftliche Aufzeichnungen. Deshalb sollte ein schriftliches **Audit** vom Generalplaner über Inhaber, Projektleiter- und Mitarbeiterqualifikation, Bürostruktur, Büroausstattung, Versicherungssummen usw. der Fachplaner, angefertigt und zu **Nachweiszwecken** aufbewahrt werden.

Eine Möglichkeit zumindest die Versicherungsfrage in den Griff zu bekommen ist, die oft niedrigen Versicherungssummen der Fachplaner (vielleicht auch die eigene) mit einer projektgebundenen **Excedentenversicherung** (auf z.B. 10 Mio. EUR Versicherungssumme) aufzufüllen.

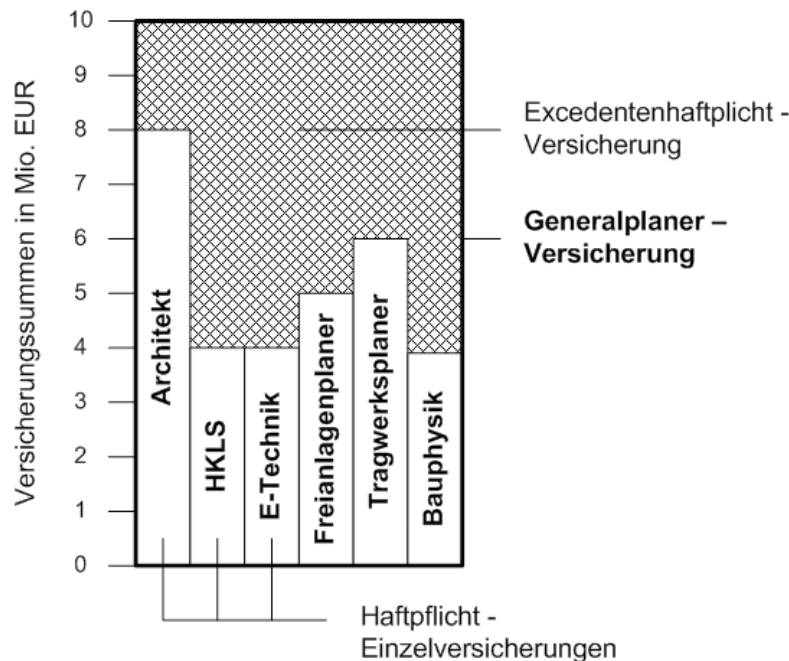


Abb. 3: Auffüllen der Fachplanereinzelsicherungen durch eine Excedentenhaftpflichtversicherung

Allein Haftungsgründe sollten - zur Risikobegrenzung der Generalplanertätigkeit - zu einem **Qualitätsmanagement** zwingen.

5 Honorierung des Generalplaners

In der HOAI wird der Terminus "Generalplaner" mit keinem Wort erwähnt. Da es folglich auch keine Honorartabellen für die Honorierung seiner Leistungen gibt, bleibt nur die freie und schriftliche Vereinbarung.

Generalplanertätigkeit ist Projekt- und Objektsteuerung auf Fachplanerebene. Der Generalplaner ist nicht nur für die technische Koordination sondern auch für die Koordination der Termine, der Kosten, der Koordination der Verträge sowie der übergeordneten Koordination - natürlich immer auf seiner Hierarchieebene - verantwortlich.

Die Stellung des Generalplaners innerhalb des Bauteams wird in Abb. 2 gezeigt.

Projektsteuerung auf **Auftraggeberebene**, die in derselben Abbildung eine Hierarchieebene höher angesiedelt ist, wird im AHO Heft Nr. 9 „Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“ behandelt.

Bei Formulierung und Verabschiedung der ersten HOAI 1976 waren Grundlagen und Methoden der Projektsteuerung noch unterentwickelt. Auf Initiative des Deutschen Verbandes der Projektsteuerer DVP² wurde beim AHO³ eine Arbeitsgruppe Projektsteuerung eingerichtet, die ein Leistungsbild⁴ (ein Kommentar zum Leistungsbild ist erstmals Ende 1996 erschienen und wurde seitdem laufend fortgeschrieben) und Honorartabellen erarbeitet hat, die allerdings wegen der EU-Delegulierungsbestrebungen durch den Deutschen Bundestag nicht sanktioniert wurden.

² Deutscher Verband der Projektsteuerer DVP mit Sitz in Berlin

³ AHO "Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung e.V.", mit Sitz in Berlin

⁴ "Untersuchungen zum Leistungsbild, zur Honorierung und Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen" erarbeitet von der AHO Fachkommission Projektsteuerung / Nr. 9 der Schriftenreihe des AHO, Stand: März 2009

Durch den hohen Verbreitungsgrad der Veröffentlichung kann man allerdings von einem "Quasi-Standard" für das Leistungsbild Projektsteuerung sprechen.

Die wesentlichen Unterschiede beider Tätigkeiten Projektsteuerer - Generalplaner sind in der nachfolgenden Tabelle gegenübergestellt.

Tätigkeit	Projektsteuerer	Generalplaner
Verantwortung	für die Steuerung des Gesamtprojekts auf allen Hierarchieebenen hinsichtlich: Kosten, Termine, Qualität und Quantitäten, etc.	nur für die Fachplanerhierarchieebene – sowie Verantwortung für die gesamte Objektplanung
Organisation, Koordination, Information, Dokumentation	für das Gesamtprojekt	nur für die Fachplanerebene
Terminplanung	für das Gesamtprojekt	Fachplaner-, Fachbauleiter- und Ausführungsebene
Kostenplanung	für das Gesamtprojekt	im Rahmen der Architekten- / Fachplanertätigkeit
Qualität + Quantitäten	für das Gesamtprojekt	im Rahmen der Architekten- / Fachplanertätigkeit

Abb. 4: Die wesentlichen Unterschiede zwischen Generalplaner und Projektsteuerer

Für die Honorierung der Generalplanertätigkeit gibt es bis jetzt keine Maßstäbe. Der Leistungsumfang - und damit auch die Honorierung - wird vom Verfasser auf ca. 50% desjenigen geschätzt, was von einem professionellen Projektsteuerer auf Auftraggeberebene erbracht wird.

Eine andere Berechnungsart fordert einen Aufschlag auf das Architektenhonorar von ca. 15 bis 25%.

Zusammenfassung

Der Generalplanerauftrag ist die **Zusammenfassung** des Architektenauftrages mit den Aufträgen für: Freianlagenplanung, Tragwerksplanung, technische Gebäudeausrüstung usw. Ob die oft notwendigen vielfältigen Gutachten wie: Baugrundgutachten, Fassadengutachten, Brandschutzgutachten usw. eingeschlossen werden, bleibt den Vertragsschließenden überlassen. Der Architekt wird hier eher zurückhaltend sein, während sein Bauherr am Gegenteil (Haftung als Gesamtschuldner) interessiert sein dürfte.

Ziel des **Auftraggebers** ist **Schnittstellenverminderung** und damit einhergehende **Einsparung eigener Ressourcen**.

Der Generalplaner beschäftigt sich mit der Planungsorganisation, dem Koordinationsgeschehen und der Fortschrittskontrolle, sowohl während der frühen Planungsphasen, als auch bis zur Auftragserteilung an ausführende Baufirmen und darüber hinaus bis zur Überleitung ins Facility-Management, aber immer **nur** auf der **Hierarchieebene der Fachplaner**.

Er wird vom Auftraggeber beauftragt, um für die **rechtzeitige** Bereitstellung aller Zeichnungen, Berechnungen und Beschreibungen zu sorgen. Sorge zu tragen auch für die systematische Dokumentation von Entscheidungen und Änderungen sowie die Überleitung ins Facility-Management.

Die folgenden drei Graphiken zeigen die Verantwortlichkeiten in ihrer Entwicklung vom konventionellen Planervertrag über den Projektsteuerungsvertrag zum Generalplanervertrag.

In der Vergangenheit war der Auftraggeber oberster Koordinator und Projektleiter. Er schloss mit den Fachplanern Verträge über Objektplanungen. Bei wenig komplexen Projekten ist das auch heute noch so.

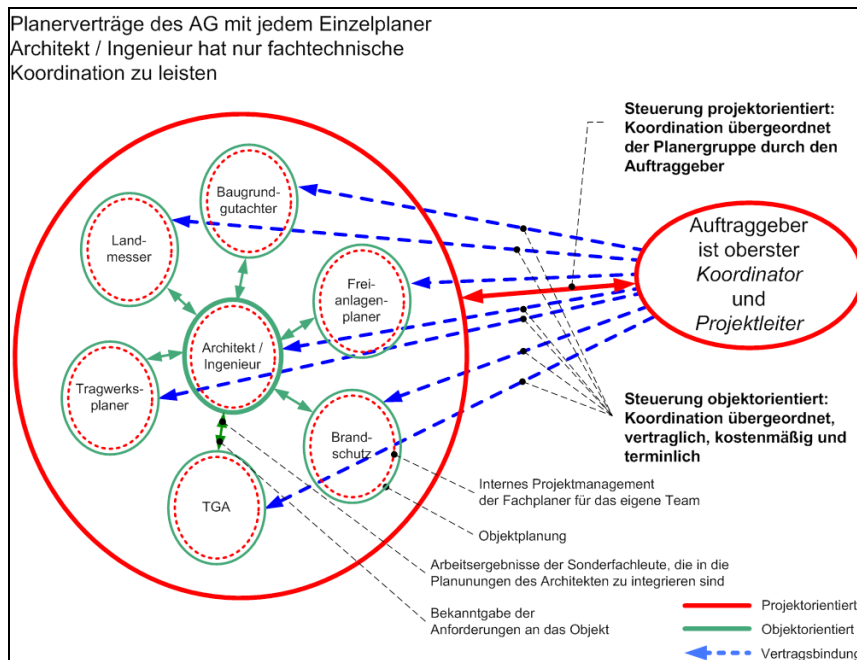


Abb. 5: Planerverträge des AG mit jedem Einzelplaner

Durch die seit den 70er Jahren zunehmende Komplexität (durch Spezialisierung und Arbeitsteilung) sowie Dynamik beim Bauen sind die Projekt lenkenden und organisatorischen Bauherrenaufgaben so gewachsen, dass Spezialisten dafür eingesetzt werden; die heutige Profession der Projektsteuerer ist entstanden. Das Projekt zu steuern ist Aufgabe des Bauherrn, der für seine delegierbaren Aufgaben einen Projektsteuerer einsetzt. Der Projektsteuerer ist per Vertrag an den Auftraggeber gebunden. Zwischen Objektplanern und Projektsteuerer bestehen dagegen keine Verträge; Objektplaner sind per Vertrag an den Auftraggeber gebunden.

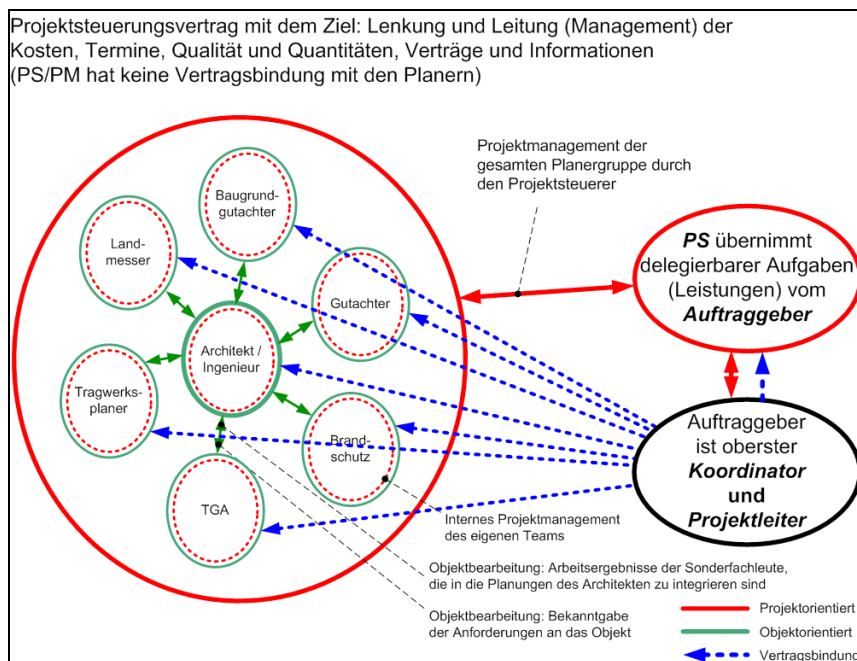


Abb. 6: Aufgabendelegation des AG an den Projektsteuerer

In den letzten Jahren wird zunehmend von Auftraggebern der Hauptplaner – bei Hochbauten ist das der Architekt – als Generalplaner verpflichtet. Der Generalplaner ist gegenüber dem Projektsteuerer nicht nur für die Steuerung des Planerpools verantwortlich, sondern auch für die Planungsergebnisse der ihm zuarbeitenden Spezialisten, denn die Verträge mit den Spezialisten schließt er ab und nicht mehr sein Bauherr/Auftraggeber. Der Auftraggeber wird dadurch von Koordinationsaufgaben entlastet.

Die Risiken, für Fehlleistungen verantwortlich gemacht zu werden, sind damit beim Generalplaner ungleich höher als beim Projektsteuerer. Dieses Problem soll durch den Vergleich der drei Grafiken miteinander veranschaulicht werden.

Generalplaner sind sich der hohen Risiken sehr oft nicht bewusst.

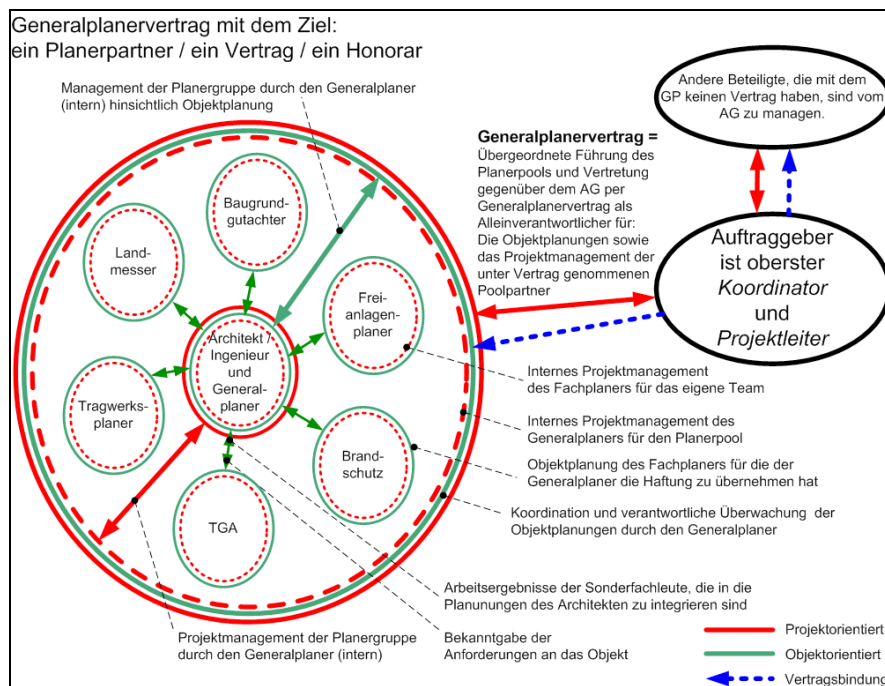


Abb. 7: Generalplanervertrag

Bei der Betrachtung der sehr hohen Risiken und vor allen Dingen dann, wenn der Generalplaner seine Aufgaben gewissenhaft erfüllt, scheinen die oben besprochenen Honorare sehr gering zu sein.