

Für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit beim Bauen

Projektallianzen und neue Kooperationsmodelle erleichtern die Arbeit an zunehmend integrierten und komplexen Projekten. Entwicklung Schweiz unterstützt den dafür nötigen Kulturwandel.

KARIN BÜHRER

Gebaut wird immer seltener auf der grünen Wiese, und meistens auch nicht im luftleeren Raum. Wer heute ein Fussballstadion bauen will, muss auch Hunderte von Wohnungen, Läden und Kitas mitplanen, ein Verkehrskonzept vorlegen, Rechtsrisiken tragen und Volksabstimmungen gewinnen. Die Hardturm-Brache in Zürich lässt grüssen. Das grösste Wohnbauprojekt der Schweiz entsteht gerade in Genf: Quai Vernets ist aber nicht deshalb anspruchsvoll, weil dort 1355 Wohnungen entstehen, sondern weil parallel dazu ein ganzer Stadtteil neu entwickelt werden muss, mit vielfältigen Ansprüchen und Interessenkonflikten.

Auch am unteren Ende der Grössenskala, etwa bei einem Umbau in einer denkmalgeschützten Umgebung, ist Bauen komplexer geworden, nicht zuletzt durch den Imperativ der Siedlungsentwicklung nach innen und ohne dass die Gesetze, welche das heute erschweren, angepasst worden sind. Die klassischen drei Phasen Entwicklung, Planung und Realisierung sind immer stärker ineinander verwebt. Das Potenzial an unvorhergesehenen Änderungen steigt.

Die Bauwirtschaft hat schon in der Vergangenheit auf diese Entwick-

lung reagiert. Auf den früheren Generalunternehmer, der die Umsetzungsphase koordiniert, folgte der Totalunternehmer, der zusätzlich zur Ausführung auch die Planung übernimmt. Der Gesamtleister schliesslich zeichnet heute für das gesamte Bauprojekt verantwortlich, von der Entwicklungs- über die Planungs- bis zur Realisierungsphase. Die Wahl des geeigneten Modells hängt dabei immer vom konkreten Projekt ab, aber auch von der Rolle, die der Bauherr übernehmen will oder kann. Je integrierter und komplexer das Bauprojekt, desto wichtiger ist die zentrale Steuerung, der frühzeitige Einbezug aller Akteure und die Bildung von interdisziplinären Teams.

Die heute im Markt verbreiteten Verträge sind für diese neuen Formen der Zusammenarbeit aber nur bedingt geeignet. Sie erfüllen ihren Zweck, wenn das Projekt den Leistungsumfang und die Haftung klar definiert. Bei langfristigen und komplexen Bauvorhaben mit vielen Unbekannten sind Änderungen mit dieser Zusammenarbeitsform unabdingbar, ebenso Konflikte darüber, wer die Mehrkosten für Bestellungsänderungen und unvorhergesehene Risiken trägt. Wenn die Interessen der Beteiligten gleichgerichtet sind, ist der Erfolg besser garantiert, als wenn alle ihren

eigenen Vorteil suchten. Andernfalls sind bei grösseren Bauvorhaben Rechtsstreitigkeiten mit grosser Wahrscheinlichkeit vorausprogrammiert, die nicht selten in langjährigen und kostspieligen Gerichtsprozessen enden. Auch Unklarheiten und Schuldzuweisungen bei Mängeln, die nach der Bauwerkserstellung zutage treten, wenn Planer und Unternehmer unter hohem Zeit- und Kostendruck ihre Arbeitsleistungen erbringen müssen, werden heute rasch einmal zu teurem «Juristenfutter» mit ungewissem Ausgang. Immer mehr kommen daher gleichermassen Bauherrschaften wie Unternehmer zur Einsicht, dass es dieser Verschwendung von personellen und finanziellen Ressourcen, die solche Baustreitigkeiten zwangsläufig mit sich bringen, Einhalt zu gebieten gilt.

In der Bauwirtschaft kommen deshalb immer mehr integrierte Zusammenarbeitsmodelle zum Einsatz. Zu den wichtigsten gehören das Design-build-Konzept und die Integrierte Projektentwicklung in einem Allianzvertragsmodell. Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass die heute getrennten und gestaffelten Phasen des Bauprozesses von einem Team ausgeführt werden. Ein wesentlicher Unterschied ist die Rolle des Bauherrn, der im Allianzvertragsmodell stärker engagiert ist und auch mehr



Erfolgreich auf dem Bau ist, wer eine Kultur der Kooperation lebt.

ADOBE STOCK

Risiken trägt. Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein SIA erarbeitet zurzeit unter Einbezug aller Stakeholder der Branche ein neues Merkblatt für solche Projektallianzen, das später zu einer Vertragsnorm weiterentwickelt werden kann.

Die Suche nach gemeinsamen Lösungen und Standards in der Branche ist ein wichtiger Schritt in eine neue Richtung. Die neuen Zusammenarbeitsformen bedingen einen Kulturwandel: Vertrauen, enge Abstimmung, Kooperation auf Augenhöhe, mehr Freude am Bauen, weniger Konflikte und ein gemeinsames Interesse am Projekterfolg. Dieses Vorgehen bringt finanzielle und qualitative Vorteile für alle Parteien. Gleichzeitig gibt es zahlreiche Fragen, Herausforderungen und Unsicherheiten - auch vor dem Hintergrund von Digitalisierung und sich zuspitzendem Fachkräftemangel. Die Branche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, und das ist auch

eine Chance: Junge Menschen suchen einen attraktiven, innovativen und kollaborativen Arbeitsort, wo etwas mit Freude als Team geschaffen wird.

Entwicklung Schweiz, der Verband der Gesamtleister, setzt sich für partnerschaftliche Zusammenarbeitsformen ein. Das mag wie ein Fremdwort klingen in einer Branche, wo traditionell Verantwortung abgewälzt und Haftung scharf abgegrenzt wird. Doch in der Zukunft werden jene Teams auf dem Bau erfolgreich sein, die frühzeitig integriert zusammenarbeiten, alle Interessen berücksichtigen, eine Kultur der Kooperation leben und diese vertraglich abbilden. Eine Vielfalt an Zusammenarbeitsformen ist dabei zu begrüssen, denn jedes Bauprojekt hat andere Voraussetzungen.

Karin Bühler ist Geschäftsführerin von Entwicklung Schweiz, dem Branchenverband der Gesamtleister.

Zürich HB: Südtrakt in neuem Glanz

Der sanierte Südtrakt vereint Denkmalschutz und zeitgemässe Nutzungen zu beständiger Baukultur.

MARC BRUNKHORST

Der Südtrakt ist Dreh- und Angelpunkt zwischen Bahnhofstrasse und Hauptbahnhof. Zwischen 2018 und 2020 unterkellerten die SBB die Arkade beim Ostportal, bauten unterhalb der Wannerhalle eine neue Produktionsküche ein und erneuerten den nördlichen Teil der Sandsteinfassade der Wannerhalle - immer unter laufendem Betrieb. Im Frühjahr 2020 folgte die zweite Bauetappe. Alle technischen Anlagen wurden ersetzt. Insgesamt investierten die SBB rund 175 Millionen Schweizer Franken.

Der 1817 errichtete Südtrakt mit der markanten Halle aus Sandstein, den überhöhen Räumen, Sälen und Wandelgängen ist ein architektonisches Schmuckstück.

Die Innenräume wurden nach den Vorgaben der kantonalen Denkmalpflege saniert. Die historische Bausubstanz ist dabei aufgefrischt und wo nötig wiederhergestellt worden. Eine Herausforderung für alle Beteiligten, da sich die vorhandene Bausubstanz oft erst während der Ausführung zeigte.

Der Südtrakt wirkt wesentlich heller als zuvor. Wände wurden entfernt, neue Oblichter eingebaut und die Zugänge grosszügiger gestaltet und klarer strukturiert. Energetisch entspricht der Südtrakt den Anforderungen an einen schonenden Umgang mit Ressourcen. Geheizt wird mit Fernwärme aus der Kehrichtverbrennungsanlage Hagenholz und gekühlt mit Wasser aus der Limmat. Von der aufwendigen Instandsetzung der his-

torischen Bausubstanz profitieren auch die Geschäfte und Lokale, die sukzessive einziehen - von der Bahnhofapotheke über die Brasserie Süd bis zu weiteren Retail- und Gastronomietern im Erdgeschoss. Nächstes Jahr wechselt zudem das SBB-Reisezentrum vom Nordtrakt hierhin. Permanence und das Zahnarztzentrum sind im 2. Obergeschoss. Erstmals in der 150-jährigen Geschichte des Zürich HB werden im 2. Obergeschoss Büro- oder Schulungsflächen vermietet. Alles in allem ist der rundum erneuerte Südtrakt eine repräsentative Visitenkarte für den grössten Bahnhof der Schweiz und die Stadt Zürich.

Marc Brunkhorst ist Gesamtprojektleiter der Generalsanierung Südtrakt HB ZH.



Der 1857 errichtete Südtrakt wirkt wesentlich heller und luftiger als zuvor.

PD

Gemeinsam aktiv für den ökologischen Wandel!



Mehr erfahren Sie
in unserem Jahresbericht

LA FONCIÈRE
LE FONDS IMMOBILIER DE RÉFÉRENCE