

**Zeitschrift:** Schweizerische Bauzeitung  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 91 (1973)  
**Heft:** 18

**Artikel:** Die neuen Strukturen aus der Sicht des öffentlichen Bauherrn: Bund  
**Autor:** Huber, J.W.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71864>

### **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:** 19.02.2026

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

tion dafür sorgen, dass er sämtliche Regeln der Baukunst kennt, alle Vorschriften sowie alle möglichen Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigt (Sorgfaltspflicht).

- Er wird alle berechtigten Interessen des Auftraggebers unter Beachtung der Verpflichtungen gegenüber der Allgemeinheit wahren (Treuepflicht).

Ich möchte zum Schluss etwas verallgemeinernd wünschen, dass die Generalunternehmer und Totalunternehmer Wege finden, um die Einflussmöglichkeiten des öffentlichen

Bauherrn während des Baugeschehens zu vergrössern und eine genügende Kostendurchsichtigkeit zu gewährleisten. Von den «herkömmlichen» Architekten erwarten wir vermehrte Berücksichtigung des Technischen, Wirtschaftlichen und Organisatorischen.

Wenn der SIA das mit seinem Bericht erreicht und vor allem auch mithilft, allen am Bau Beteiligten ihre hohen Pflichten wieder ins Bewusstsein zu rücken, darf ich ihm zum voraus danken.

## Die neuen Strukturen aus der Sicht des öffentlichen Bauherrn: Bund

Von Prof. J. W. Huber, Bern

Der Bund investiert gegenwärtig jährlich rund 800 Mio Franken in Bauten; zudem richtet er einige hundert Mio Franken Subventionen an Bauten von Dritten aus. Als grösstem Bauträger des Landes kommt dem Bund für die Entwicklung der Bauwirtschaft eine massgebende Verantwortung zu. Durch eine zweckmässige Investitionsorganisation möchte der Bund als Vorbild für andere öffentliche, aber auch private Bauträger wirken. Ende Mai 1972 konnte der Tagespresse entnommen werden, dass der Bundesrat dem Bericht der Expertenkommission zur Überprüfung des Bauwesens des Bundes im Grundsatz zugestimmt hat und insbesondere folgende *Empfehlungen* verwirklicht werden sollen:

- Einführung des Systems der temporären Projektorganisation bei der Planung und Ausführung grösserer Bauten
- Organisatorischer Ausbau der Bauherrschaftsorgane
- Schaffung einer Zentralstelle für Investitionen.

Ergänzt wurde diese Pressemeldung mit dem Hinweis, dass die Bundesverwaltung bei der Lösung ihrer Bauaufgaben nach wie vor weitgehend die Privatwirtschaft beiziehen werde.

Wenn der SIA mit dem jetzt vorliegenden Bericht über die Beziehungen zwischen den Beteiligten an einem Bauvorhaben die ersten Grundlagen zu einer notwendigen Anpassung geschaffen hat, so ist es erfreulich feststellen zu dürfen, dass eine gewisse Übereinstimmung mit den Absichten des Bundes vorliegt. Sowohl beim Bund wie beim SIA geht es darum, Wege für eine echte, aufbauende und fruchtbare Partnerschaft zwischen allen Beteiligten am Baugeschehen zu finden. Die Arbeits- und Kompetenzverteilungen müssen klar abgegrenzt und auch die Verantwortlichkeiten festgelegt werden können.

Wenn in manchen Bereichen des Berichtes der SIA-Kommission noch Fragen offen sind, besteht doch in den hauptsächlichsten Aspekten kein Meinungsunterschied.

Im Bericht sind die Pflichten und Rechte der Bauherrschaft nur ganz am Rande erwähnt; es könnte daraus geschlossen werden, dass wir Baufachleute uns darüber grundsätzlich einig wären. Da aber der Bericht nicht nur für uns, sondern auch für Bauherren bestimmt ist, wäre eine Ergänzung in dieser Hinsicht sicher zweckmässig. Denn sehr oft erfolgen Fehlplanungen, weil der Bauherr seine Bedürfnisse, die Randbedingungen oder seine finanziellen Möglichkeiten nicht oder ungenügend aufgezeigt hat.

Zur Einführung des «Systems der Projektorganisation» beabsichtigt der Bund entsprechende Bauherrschaftsorgane zu bilden. Die *Projektorganisation* besteht aus einer temporären Arbeitsgruppe, welche mit der Projektierung und Durchführung einer grösseren Investition beauftragt wird. Umfang, Gliederung und Zusammensetzung der Projektorganisation werden jeweils den spezifischen Bedürfnissen der Investitionsaufgabe des Projektes angepasst.

Die Bauherrschaft, der Bund, handelnd durch seine Departemente und Regiebetriebe, trägt die unternehmerische

und politische Verantwortung für jede einzelne Investition. Die temporäre Projektorganisation soll sich auszeichnen durch Leistungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Funktionsfähigkeit und umfasst folgende Funktionen:

- Bauherr
- Projektleiter
- Benützer
- Vertretung des Baufachorganes
- Architektur- und Ingenieurbüro.

Die Bauherrschaft bestimmt den «*Bauherrn*» oder *Planungsleiter*. Als «*Bauherr*» wird eine Einzelperson bestimmt, die von der Bauherrschaft als Leiter der ad hoc-Organisation eingesetzt wird. Er ist dafür verantwortlich, dass das Ziel erreicht wird. Dieser «*Bauherr*» trägt die Gesamtverantwortung für die optimale Planung und Durchführung der Investition.

Neben dem Bauherrn oder Planungsleiter wird für jedes Bauvorhaben ein Projektleiter bestimmt. Seine Aufgabe ist in jedem Fall primär jene des Managements, der Führung.

Schliesslich umfasst die temporäre Projektorganisation noch den Benützer, die Vertretung des Baufachorganes und die Architektur- bzw. Ingenieurbüros.

Dem *Benützer* (Chef der Dienststelle, die das Investitionsvorhaben zur Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben benötigt) obliegt die Erarbeitung der Raumprogramme, der Rahmenbedingungen und der Betriebsorganisation (Ermittlung der Bedürfnisse).

Der *Vertreter des Baufachorganes* ist der Berater des «*Bauherrn*» in den bautechnischen Belangen; er zieht bei Bedarf weitere Baufachleute zu.

Die Durchführung der Planungs-, Projektierungs- und Ausführungsarbeiten erfolgt nach den Weisungen des Projektleiters durch die Privatwirtschaft (Architektur- und Ingenieurbüros) oder auch durch Fachleute der Verwaltung.

Diese ad hoc-Organisation soll die Voraussetzung für das Erreichen des Investitionszieles durch optimales Teamwork und klare Aufgabenteilung mit entsprechenden Verantwortungen und Kompetenzen bilden. Alle Funktionen der Projektorganisation können bundeseigenen Instanzen oder in Sonderfällen auch geeigneten privaten Firmen übertragen werden; die Funktionen der Bauherrschaft und des Benützers sind nicht delegierbar.

Die Struktur des Planerteams ist heute noch oft dadurch gekennzeichnet, dass ein Mitglied des Teams allein die Entscheidungsbefugnis besitzt, während eine mit-, meist sogar nachschaffende Gruppe von sogenannten Spezialisten sich nach den Vorentscheidungen zu richten hat.

Solange der allein entscheidende Teil des Teams alle Regeln der Bautechnik noch beherrschte (was ohne Zweifel in der handwerklichen Vergangenheit in ausreichendem Masse der Fall war), überwogen die Vorteile autoritärer Führung. Da aber jetzt die Bautechnik so hoch entwickelt ist, dass sie von keinem einzelnen Fachmann mehr beherrscht werden

kann, und ihre Eigengesetzlichkeit von der ersten Baudee an mit Nachdruck Berücksichtigung fordert, muss die Zusammenarbeit so angepasst werden, dass von Anfang an auch der «letzte» Spezialist mitbestimmen kann. Da jedes Problem, auch jedes spezialistische, viele Aspekte hat, können richtige Entscheidungen nur fallen, wenn eben alle Aspekte berücksichtigt werden. Daher kann weder der Spezialist noch der Generalist entscheiden; der erste, weil sein zu enges – wenn auch tiefes – Wissen die Vielfalt der Aspekte nicht übersehen lässt, der zweite, weil seine «Übersicht» zu oberflächlich ist.

Die Praxis zeigt, dass *Spezialisten* dann, wenn sie autoritäre Entscheidungsbefugnis haben, Fehlplanungen verursachen. Es darf keine Abtrennung von «Spezialisten» geben. Schon das Wort «Spezialist» sollte eigentlich aus unserem Vokabularium gestrichen werden. Es darf aber auch keine Abtrennung von «Generalisten» geben; meist gibt es sie in Wirklichkeit auch gar nicht. Sie sind Spezialisten wie die anderen, nur auf anderen z.B. mehr planerischen Gebieten. Wenn man aber unbedingt will, kann man auch sagen: Jeder am Entwurf und an der Ausführung Beteiligte muss in einzelnen Gebieten über vertiefte Einsichten verfügen, im übrigen aber auch Generalist sein!

Was aber am wichtigsten ist: Keinem der Beteiligten darf autoritäre Entscheidungsbefugnis erteilt werden. Unsere heutige Gesellschaft verträgt keine «einsamen» Entscheidungen mehr, weil sie so kompliziert geworden ist, dass Entscheidungsbefugnisse nicht mehr in der Hand einer, wenn auch noch so bedeutenden Persönlichkeit liegen können, wenn der Gefahr des Dilettierens begegnet werden soll.

Die Zukunft gehört daher der *Planungsgemeinschaft* Gleichberechtigter; in dieser Gemeinschaft von Fachleuten ist einer der «primus inter pares». Aber die Entscheidungsbefugnis liegt nicht allein bei ihm, denn jedes Teammitglied hat ein Vetorecht. Wissenschaft und Technik erringen heute ihre grossen Triumphe fast nur noch in der netzwerkartigen Struktur des Teams Gleichberechtigter.

Neben diesen wesentlichsten Aspekten werden verschiedene Hinweise des Berichtes im Hinblick auf die öffentlichen Bauherren noch Anlass zu weiteren Studien und Überlegungen geben, wie zum Beispiel

- Frage der Vertretung des Bauherrn; sie muss verschieden betrachtet werden, je nachdem, ob es sich um einen privaten oder öffentlichen Bauherrn handelt.
- Die Organisationsschemata bedürfen der Ergänzung, weil die öffentliche Hand oft über eigene Baufachorgane verfügt, welche als wichtige Leistungsträger betrachtet werden müssen.
- Die im Bericht aufgeführten Strukturen haben sich in der Schweiz und im Ausland teilweise bereits bewährt. Es liegt bereits ein umfangreiches Erfahrungsmaterial vor und es empfiehlt sich, verschiedene Randgebiete wie Vertragswesen, Honorarordnungen, Grundlagen usw. zu überarbeiten und zu ergänzen.

Dem SIA und insbesondere der «Beziehungskommission» danke ich herzlich für die Erarbeitung des Berichtes. Es ist klar, dass der Bund bei seinen eigenen und bei von ihm subventionierten Bauten die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Möglichkeiten anwenden wird, um damit einen gezielten Einfluss auf die Entwicklung nehmen zu können.

## Die heute im Bauwesen gebräuchlichen Organisationsformen aus der Sicht eines privaten Versicherungsunternehmens

Von Dr. G. Amstad, Zürich

Das Bauvolumen der *Rentenanstalt* betrug im Durchschnitt der letzten drei Jahre rund 58 Mio Fr. Es verteilt sich auf die verschiedenen Organisationsformen wie folgt:

– Architekt/Ingenieure	rund 22 Mio Fr.	38 %
– Generalplaner (GP)	–	–
– Generalunternehmer (GU)	–	–
– Totalunternehmer (TU)	rund 36 Mio Fr.	62 %
Total	rund 58 Mio Fr.	100 %

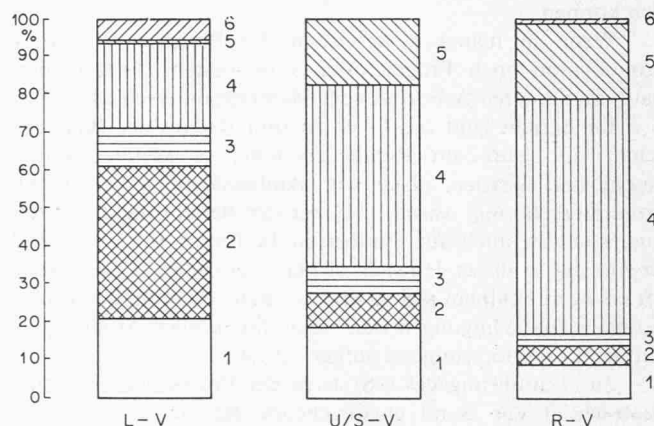
Diese Zahlen sind starken Schwankungen unterworfen. In der genannten Periode z.B. beeinflusst von einer Grossüberbauung mit einem TU. Vom gesamten Bauvolumen entfallen rund 10 % aufs Ausland. Zusammen mit den Grundstückkäufen wurden während der letzten 3 Jahre im Durchschnitt jährlich rund 120 Mio Fr. in Immobilien angelegt und durchschnittlich 660 Wohnungen gebaut bzw. gekauft.

Wir sind hauptsächlich im *Wohnungsbau* tätig und erstellen und kaufen in grösserem Rahmen preiswerte Mittelstandswohnungen. Da unsere Tätigkeit auf einen bestimmten Sektor innerhalb des Hochbaues begrenzt ist, können wir uns voll auf dieses Gebiet konzentrieren und spezialisieren. Als institutioneller Anleger verfügen wir über grosse Erfahrung. Nicht zuletzt deshalb, weil wir Eigentümer der Liegenschaften bleiben und mit den Mängeln, die im Laufe der Jahre auftreten, konfrontiert werden.

Der Vergebung der Aufträge, Arbeiten und Lieferungen messen wir besondere Bedeutung zu. Wir berücksichtigen die bisherigen Versicherungskunden (selbstverständlich bei qualitativ einwandfreier Leistung und zu Konkurrenzbedingungen)

und nicht Unternehmer, die im Hinblick auf einen Auftrag bereit sind, eine Versicherung abzuschliessen.

Die drei genannten Gegebenheiten – Beschränkung auf ein bestimmtes Gebiet innerhalb des Sektors Wohnungsbau, institutioneller Grossanleger und die Vergebungspraxis als Versicherungsgesellschaft – sind bestimmend für die Wahl



**Kapitalanlagen der schweizerischen Versicherungsgesellschaften nach Objekten** (Bilanzwerte per 31. Dezember 1970; ohne liquide Mittel):

Lebensversicherer (L-V) total	16 746 Mio Fr.
Unfall- und Schadenversicherer (U/S-V) total	7 534 Mio Fr.
Rückversicherer (R-V) total	2 728 Mio Fr.

Legende: 1 Grundstücke, 2 Grundpfandtitel, 3 Darlehen und Körperschaften, 4 Obligationen und Pfandtitel, 5 Aktien, 6 übrige Kapitalanlagen