

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 111 (1993)  
**Heft:** 1/2

**Artikel:** Bauprojekte erheischen Management!  
**Autor:** Schmidt, H.P.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-78118>

### **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:** 26.01.2026

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

Ob wir die Umkehr mit *unseren* Gesetzen schaffen, bevor uns die Umwelt mit *ihren* Gesetzen dazu zwingt? Es ist sinnlos, diese Frage zu stellen; der Versuch ihrer Beantwortung verbraucht bloss wertvolle Zeit und muss am Ende doch scheitern. Sinnvoll ist allein, hier und jetzt im eigenen Verantwortungsbereich mit der Umkehr selbst zu beginnen. Dies gilt für jeden von uns, welche Stellung und Funktion er auch immer hat.

Ein in materieller Hinsicht vergleichsweise kleiner Beitrag der Schweiz an das

globale Energiesparen wird mehr als aufgewogen durch die *Vorbildwirkung*. Das Wissen früherer Vorbildwirkungen der Schweiz wird heute oft vergessen oder durch Kleinmut und Resignation überdeckt. Wäre es nicht ein Zeichen von Mut, aus Einsicht in die Notwendigkeiten sich für vielleicht zum Teil unpopuläre oder Partikulärinteressen berührende Massnahmen auf dem Energiegebiet unbeirrt einzusetzen?

Adresse des Verfassers: Peter Schlegel, dipl. Ing. ETH/SIA, Güterstalstrasse 19, 8133 Esslingen.

#### Literatur

- [1] DIANE – Durchbruch innovativer Anwendungen neuer Energietechniken (Konzept zur Förderung von Massnahmen im Rahmen von «Energie 2000»). Bundesamt für Energiewirtschaft / Basler & Hofmann 1991. (Siehe insbesondere die Kapitel 4 und 6).
- [2] Expertengruppe Energieszenarien (EGES): Hauptbericht. Bern 1988.
- [3] Schlegel, P.: Energie – für oder gegen den Menschen? Selbstverlag, Esslingen 1988.

## Bauprojekte erheischen Management!

**Projektmanagement ist zwar ein Fachbegriff neuartiger Prägung – die damit verbundenen Zielsetzungen gehörten aber seit jeher zum Arbeitsbereich von Bauherren, Planern, Ingenieuren und Architekten. Sie alle befassen sich nicht allein mit rein bautechnischen Fragen, sondern sind auch bestrebt, Qualitäts-, Zeit- und Kostenvorgaben einzuhalten. Das Projektmanagement lässt sich als Aufgabe definieren, welche diese Ziele zu sichern hat.**

### Warum Projektmanagement ?

Wir leben in einer Zeit der Instabilität, verursacht durch steigende Rohmaterialpreise, höhere Arbeitslöhne und

VON H.P. SCHMIDT, ZÜRICH

schwankende Wechselkurse, von Nebenkosten unvorhergesehener Art ganz abgesehen. So begegnen wir immer wieder massiven Kostenüberschreitungen, handle es sich nun um Bauten für Privatpersonen und Unternehmen oder um öffentliche Projekte.

Das Projektmanagement gewährleistet die permanente Überwachung der Kosten und dient zur Absicherung gegen unerfreuliche Überraschungen oder gar Pannen, welche die Realisierung des Projektes gefährden könnten. Kostenüberwachung ist indessen bloss eine Führungsdisziplin unter anderen.

Das Projektmanagement begleitet das Bauwerk von der Grundidee und Prüfung der Machbarkeit bis zur konkreten, verbindlichen Formulierung der Zielsetzung. In einer weiteren Phase wird die Zielsetzung festgelegt. Sie führt zur Planung und Errichtung des Baus. Alle diese Denk- und Arbeitsprozesse erfordern das Projektmanagement als Überwachungs- und Steuerungsinstrument.

### Was bietet Projektmanagement ?

Projektmanagement versteht sich als Führungskonzept für zeitlich begrenzte Aufgaben mit vorgegebener Zielsetzung und einmaligem Charakter. Seine konkreten Aufgaben sind das Formieren von Arbeitsgruppen, von Steuerungs- und Entscheidungsgremien, das Definieren der Aufgaben und Verantwortungsbereiche dieser Gruppen. Projektmanagement organisiert diese Zusammenarbeit und wickelt das Projekt plankonform ab. Insbesondere bei grösseren Bauvorhaben sind viele Interessengruppen beteiligt:

Investitionsträger, Planer, Ausführende wie auch Behörden und verschiedenste Nutzer. Projektmanagement ist schliesslich dafür verantwortlich, dass die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten reibungslos abläuft.

Projektmanagement, wie es bei Suter + Suter angeboten wird, kann sowohl als Gesamtleistung über die ganze Projektdauer wie auch als Teilleistung während einzelner Projektphasen angeboten werden. Vielleicht ist ein Bauherr nur auf die fachkundige Beratungsleistung in der Startphase angewiesen, vielleicht wünscht er bloss Planung und Kontrolle des terminlichen Ablaufs seines Projektes, oder er interessiert sich beispielsweise für eine Kostenüberwachung im Verlauf der Projektrealisierung. So empfiehlt sich Projektmanagement auch für kleinere Investitionsvorhaben, beispielsweise den Bau eines Mehrfamilienhauses.

### Frühzeitig organisieren !

Ein erfolgreiches Projektmanagement verlangt den rechtzeitigen Einsatz. Bei Projektbeginn werden die massgebenden

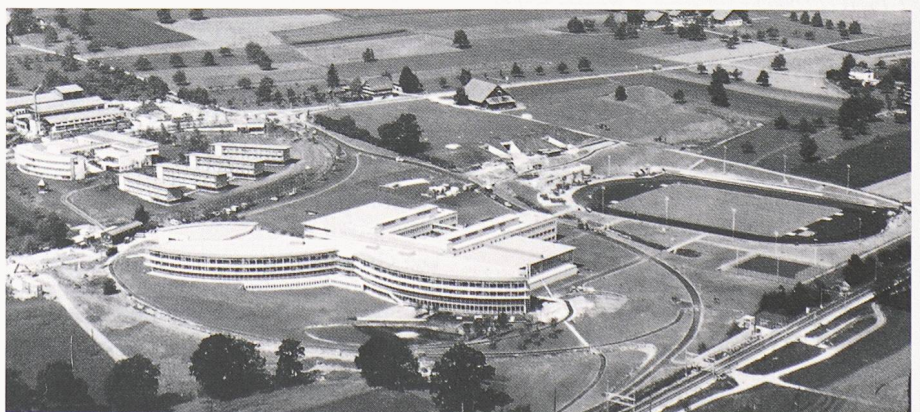


Bild 1. Das Schweizer Paraplegiker Zentrum, Nottwil – eröffnet im September 1990: eine komplexe Projektmanagement-Aufgabe mit Garantievertrag



den Entscheide gefällt, die das zu erstellende Bauwerk am nachhaltigsten beeinflussen. Die dazu notwendigen Grundlagen und der Wissensstand sind zu diesem Zeitpunkt allerdings noch bescheidener Art und die Bedürfnisse nur rudimentär definiert. Die Erkenntnislücken werden in diesem Zeitpunkt durch ein fachkompetentes Projektmanagement geschlossen.

Die Gesamtkosten eines Projektes fallen erst später an, nämlich in der Ausführungsphase, lassen sich aber schon zu Beginn wesentlich beeinflussen. Die Arbeitsweise – Entscheide, basierend aufsauberen, interdisziplinär erarbeiteten Grundlagen – wirkt bestimmend in allen Phasen des Projektes. Nur nach dieser Methodik wird das Projekt zielgerecht im vorgegebenen Termin- und Kostenrahmen vollendet.

### Projektmanagement – immer wichtiger !

In Grossunternehmen – Chemie, Banken usw. – sind in der Regel Spezialisten verfügbar, die sich um das Management

von Bauprojekten kümmern und als permanente Mitarbeiter ihres Unternehmens auch über die Strukturen ihres Unternehmens orientiert sind. Dieses Wissen muss sich eine firmenfremde Projektmanagement-Organisation zunächst erarbeiten. Andererseits kann ein beigezogenes Projektmanagement wertvolle Fremderfahrung einbringen, Belastungsspitzen brechen oder Kontrollfunktionen während Projektierung und Ausführung übernehmen. So lassen sich Spitzenleute entlasten oder gar ersetzen.

Im allgemeinen sind indessen zeitlich befristete Bauaufgaben zu lösen, wie einmalige Neu- und Erweiterungsbauten. Hier erweist sich der Einsatz professioneller, externer Projektmanager erfahrungsgemäss als vorteilhaft. Denn heute sind solche Vorhaben, insbesondere in der Industrie, komplex und belasten damit die Stammorganisation eines Unternehmens sehr stark.

Traditionelle Organisationsformen mit ihren hierarchisch aufgebauten Kommunikationswegen werden durch grosse Bauvorhaben überfordert. Zudem werden die Realisierbarkeit, die Kosten

und der Zeitaufwand oft falsch beurteilt. Hinzu kommt, dass gesetzliche Auflagen, umweltpolitische Einflüsse und die baukritische Haltung der Öffentlichkeit Verzögerungen und Komplikationen erwarten lassen.

### Fazit

Dem Auftraggeber oder Bauherrn fehlt zumeist die notwendige Kapazität oder Professionalität zur effizienten Abwicklung eines Bauvorhabens und fachkompetenten Koordination. Diese Situation lässt sich durch Einsatz eines externen Projektmanagements vermeiden.

Die Lösung bietet ein Projektmanagement, das mit einem professionellen Projektleiter, dem fachlich kompetenten Vertreter des Auftraggebers, die Ziele im Gesamtprojekt umfassend durchsetzt.

Adresse des Verfassers: H.P. Schmidt, Dipl. Arch. ETH, Mitglied der Geschäftsleitung Suter + Suter AG, Binzmühlestr. 14, 8050 Zürich.

trauen. Fachexperten waren Hans Rohr, Dättwil, Urs Burkard, Baden, Tobias Strebel, Zürich.

### Gemeindebauten im Bereich Schulareal Aeule, Vaduz FL

Die Gemeinde Vaduz veranstaltete einen öffentlichen Projektwettbewerb für die Gemeindebauten. Teilnahmeberechtigt waren alle Architekten, die seit dem 1. Januar 1991 in der Gemeinde Vaduz Geschäftssitz haben. Zusätzlich wurden zehn auswärtige Fachleute zur Teilnahme eingeladen. Es wurden 15 Projekte beurteilt. Ergebnis:

1. Preis (29000 Fr.). Hasler Architekturbüro AG, Vaduz; Mitarbeiter: Edgar Hasler, Ferenc Kocsis
  2. Preis (20000 Fr.). Florin Frick, Schaan; Mitarbeiter: Marc Berliat, Sibylle Büchel, Walter Kranz, Walter Schwanzer
  3. Preis (13000 Fr.). Kuster & Kuster, St. Gallen; Mitarbeiter: Thomas Arnet, Markus Bachmann, Benito Boari, Kurt Knöpfel, Michael Müller, Peter Oestreich, Daniela Wild
  4. Preis (12000 Fr.). Helmut Sprenger Architekturbüro AG, Vaduz; Mitarbeiter: Helmut Sprenger, Markus Sprenger
  5. Preis (11000 Fr.). Obrist und Partner, St. Moritz; Mitarbeiter: Javier Rimolo
- Ankauf (5000 Fr.): Max Ospelt, Vaduz

Das Preisgericht empfahl der auslobenden Behörde, den Verfasser des erstrangierten Projektes mit einer Überarbeitung zu beauftragen. Fachpreisrichter waren Ernst Gisel, Zürich, Kurt Huber, Zürich, Werner Jaray, Zürich, Claude Ruedin, Zürich, Wolfgang Luther, Hochbauamt Vaduz.

## Wettbewerbe

### Sportzentrum Gstaad BE

Die Einwohnergemeinde Saanen, vertreten durch den Gemeinderat, veranstaltete einen öffentlichen Projektwettbewerb für die Erweiterung des Sportzentrums Gstaad. Teilnahmeberechtigt waren alle Architekten, die mindestens seit dem 1. Januar 1990 ihren Wohn- oder Geschäftssitz im Saanenland (Amtsbezirk Saanen) haben. Es wurden acht Projekte beurteilt. Ein Entwurf musste von der Preiserteilung ausgeschlossen werden. Ergebnis:

1. Preis (15 000 Fr. mit Antrag zur Weiterbearbeitung): Architektengemeinschaft Gottfried Hauswirth, Saanenmöser; Mitarbeiter: A. Gloor, Fritz Kopf, Gstaad; Hans Reichenbach AG, Gstaad; Eric Reichenbach, Gstaad
2. Preis (12 000 Fr.): Tiemer & Rieder, Gstaad; Mitarbeiter: Ernst Meier
3. Preis (7000 Fr.): Tschanz Architektur AG, Gstaad
4. Preis (6000 Fr.): Arnold Aeschlimann, Gstaad

Fachpreisrichter waren Bendicht Hauswirth, Gstaad, Erich Kohli, Peter Schlosser, Bernhard Vatter.

### Arbeiterheim «Tannenhof», Gampelen BE

Die Stiftung «Arbeiterheim Tannenhof» veranstaltete unter zehn Architekten einen Projektwettbewerb für ein Gesamtkonzept mit Vorschlägen für die Sanierung der bestehenden Bauten sowie für die baulichen Ergänzungen des Arbeiterheims. Es wurden alle zehn Projekte beurteilt. Ergebnis:

zungen des Arbeiterheims. Es wurden alle zehn Projekte beurteilt. Ergebnis:

1. Preis (18000 Fr. mit Antrag zur Weiterbearbeitung): Wahli, Rüfli AG, Biel
2. Preis (12000 Fr.): Mäder + Bruggemann, Bern; Mitarbeit: Rosmarie Araseki-Graf
3. Preis (10000 Fr.): Architektur-Werkstatt Bern; Ueli Hirschi, Romea Kamber, Nadia Raspe; Landschaftsarchitekten: Beatrice Friedli und Hans Klötzli, Bern; Bauingenieur: Ernst Ihle, Bern; Baukosten: H. Graf, Büro für Bauökonomie, Luzern
4. Preis (6000 Fr.): A. Furrer, Bern; Mitarbeiter: M. Kurth, H. Stäubli, D. Slongo, Psychologe
5. Preis (5000 Fr.): Matti Bürgi Ragaz, Bern; Mitarbeiter: Enrico Capparuccini

Jeder Teilnehmer erhielt eine feste Entschädigung von 2000 Fr. Fachpreisrichter waren Flurin Andry, Biel, Alfredo Pini, Bern, Sylvia Schenk, Bern, Paul Willmann, Zürich, Hans-Konrad Müller, Kant. Hochbauamt, Bern, Ersatz.

### Siedlung Friedhofstrasse Mägenwil AG

Die Grundeigentümer der Parzelle 482 erteilten Studienaufträge an fünf Architekten für eine Überbauung an der Friedhofstrasse in Mägenwil.

Die Expertenkommission empfahl den Auftraggebern, die Architekten Ruedi Dietiker, Beat Klaus, Roland Keller, Brugg (Mitarbeiter Andreas Bündler, Jörg Schilter) mit der Weiterbearbeitung der Bauaufgabe zu be-