

Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 116 (1998)
Heft: 24

Artikel: Projektorganisation
Autor: Steiner, Georg H.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-79522>

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: 23.02.2026

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

Georg H. Steiner, Basel

Projektorganisation

Die Aufgaben des Auftraggebers konzentrieren sich beim Bauen mit einem Generalplaner und einem Totalunternehmer auf die präzise Formulierung der Bauaufgabe, die sorgfältige Wahl der beiden Partner GP und TU, die Qualitätssicherung der Ausführung, die rechtliche und finanzielle Führung sowie das Projektmarketing.

Bei der dritten Ausbauetappe teilen sich in diese Verantwortung:

- die Koordinationsstelle Bauten Zivil (KBZ) des Eidg. Finanzdepartements als Investorin,
- das Amt für Bundesbauten (AFB) als Baufachorgan und
- die Eidg. Technische Hochschule Zürich (ETHZ) als Betreiberin und Benutzerin.

Die Zusammenarbeit dieser drei Bundesinstanzen untereinander und mit ihren externen Beauftragten basiert auf der Bauverordnung des Bundes vom 18.12.1991.

Organisation

Im Rahmen der Projektorganisation dritte Ausbauetappe waren besondere Anforderungen hinsichtlich Grösse, technischer

Komplexität, Flexibilität und Abwicklung des Bauvorhabens im Totalunternehmerverfahren zu berücksichtigen. Diese Organisation vereinigt rund 25 Personen: Chefbeamte, Projektleiter und -berater, Architekten und Ingenieure, Chemiker, Laborbau- und Sicherheitsexperten sowie Energie- und Verwaltungsfachleute. Ein Viertel sind Bundesangestellte, drei Vierel privatwirtschaftlich Beauftragte.

Die zwanzigjährige Diskussion über das definitive Antlitz der ETH auf dem Hönggerberg konnte 1995 mit der Baufreigabe der dritten Ausbauetappe abgeschlossen werden. Im Jahr 1996 folgten die vorbereitenden Baumassnahmen und der TU-Wettbewerb. Im Frühling 2001 wird eine erste Bauphase bezogen und unmittelbar anschliessend eine zweite und letzte Bauphase realisiert werden.

Der aktuelle Projektstand ist durch zahlreiche parallele Aktivitäten gekennzeichnet. So wächst der Rohbau in die Höhe und verlangt nach Anschlussdetails für Forschungseinrichtungen, die Chemieprofessoren festlegen sollen, die erst noch zu wählen sein werden. Gleichzeitig ist die Botschaft zur Freigabe des Baukredits der zweiten Bauphase durch das Parlament vorzubereiten. Zudem verändert die bevorstehende Regierungsreform, mit der die Karten im Bauwesen des Bundes neu gemischt werden, das Teamverhalten man-

cher Projektbeteiligter. Damit all diese parallelen Planungs-, Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse geordnet und zielgerichtet ablaufen, braucht es:

- klare Projektziele
- eine einheitliche Investitionsstrategie
- eine einfache Struktur der Projektorganisation und
- einen einvernehmlichen Teamgeist.

Projektziele

Es geht beim derzeitigen Projektstand vor allem darum, eingegangene Versprechen einzuhalten, das heisst

- gegenüber der ETHZ die längst benötigte moderne Lehr- und Forschungsinfrastruktur bereitzustellen,
- gegenüber dem Bund als Investor eine zeitgemässe Sparsamkeit zu pflegen,
- gegenüber der Umwelt, der Stadt und der Nachbarschaft den Stellenwert des Hönggerbergs als Lebens- und -Erholungsraum zu erhalten.

Investitionsstrategie

Auf die Frage, was wann investiert werden soll, lautet die Antwort: (noch) nichts, das nur eventuell benötigt und auch später noch nachgerüstet werden kann. Der Investitionsplan unterscheidet deshalb drei Kategorien:

- Grundausstattung (generell, nutzungsnutral)
- Erstausstattung (nutzerabhängig, vor Bezug)
- Nachrüstung (nutzerabhängig, nach Bezug)

Bei der Frage nach dem «Wie» des Bauens wird auf gestalterische und technische Qualität, auf einen systematischen, fairen und attraktiven Wettbewerb, auf klare Vereinbarungen sowie korrekte Vertragsfüllung geachtet.

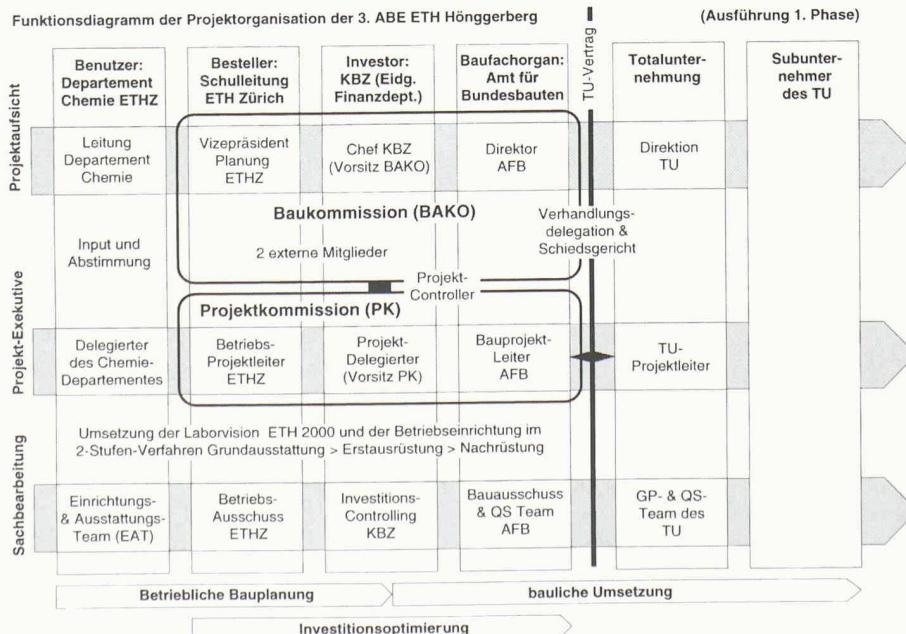
Die Lage auf dem Baumarkt, das gewählte Vorgehen und das zurückhaltende Investitionsverhalten der Bauherrschaft führen für die erste Bauphase gegenwärtig zu folgender Abrechnungsprognose:

| | | | |
|-------------------|---------------|------|------|
| Botschaftskredit: | Fr. 597 Mio. | oder | 100% |
| Minderkosten: | -Fr. 172 Mio. | oder | -30% |
| Abrechnungsziel: | Fr. 425 Mio. | oder | 70% |

Struktur der Projektorganisation

Im Interesse einer kohärenten Lösung der gemeinsamen Projektaufgabe haben sich die drei beteiligten Bundesinstanzen – jede ist in der Linie ihrer jeweiligen Oberbehörde direkt projektverantwortlich – auf den zwei Ebenen der Projektaufsicht und der Projektexecutive matrixartig organisiert.

1
Funktionsdiagramm der Projektorganisation der dritten Ausbauetappe ETH Hönggerberg



Der Baukommission (Bako) gehören die drei zuständigen Chefbeamten sowie zwei Mitglieder aus der Privatwirtschaft an. An den Sitzungen nehmen in der Regel ausserdem Mario Campi als Projektverfasser und der Projektdelegierte (PD) als Vertreter der KBZ und Leiter der Projektexecutive teil. Der Projektcontroller (C) rapportiert der Bako kraft seines Einblicks in alle Sitzungen und Akten über das Funktionieren der Projektorganisation.

In der exekutiven Projektkommission (PK) fällen der PD, der Betriebsprojektleiter der ETHZ und der Bauprojektleiter des AFB ihre Entscheide in Abstimmung mit dem Delegierten des Chemiedepartments und nach Anhörung der Experten und Gremien auf Stufe Sachbearbeitung. Wo möglich, wird der Konsens gesucht. Kommt ein solcher nicht zustande, entscheidet der PD. Den beiden anderen Mitgliedern der PK steht in diesem Fall der Rekursweg an die Bako offen.

Im Gegensatz zu den zwei Entscheidungsebenen Aufsicht und Exekutive ist die Ebene Sachbearbeitung aufgabenbezogen und flexibel organisiert. Die horizontale Koordination wird durch Doppelbesetzungen und informelle «Vermauschung» sichergestellt.

Das Einrichtungs- und Ausstattungsteam (EAT) befasst sich zusammen mit seinen Beauftragten mit der Evaluation, dem Layout, der Beschaffung und der baulichen In-

tegration aller Labor- und Forschungseinrichtungen im Wert von rund 100 Mio. Franken samt der zugehörigen speziellen Haustechnik.

Der Betriebsausschuss (BTA) ist das ETH-interne Informations- und Beratungsgremium für die Belange der dritten Ausbauetappe.

Der Bauausschuss (BA) unter dem Vorsitz des Bauprojektleiters AFB ist das Verhandlungsgremium des Auftraggebers gegenüber dem TU. Unterstützt durch das QS-Team arbeitet er die Investitionsbeschlüsse der PK zu Offertanfragen an den TU auf, prüft die TU-Offerten, erteilt die Aufträge und nimmt die Bauleistungen ab.

Dem Projektverfasser kommt eine organisatorische Sonderstellung zu, ist er doch sowohl Berater der Bako in sensiblen Gestaltungsfragen als auch damit beauftragt, im Team des Totalunternehmers die gestalterische Kohärenz der dritten Ausbauetappe im Detail sicherzustellen und wenn nötig durchzusetzen.

Teamgeist

Ein guter, einvernehmlicher Teamgeist ist nicht selbstverständlich, aber nötig zum Gelingen des gemeinsamen Werks. Er muss deshalb dauernd gepflegt werden.

In unserer Konkordanzdemokratie wird bei öffentlichen Grossprojekten das

letzte Wort nie von einem einzigen, sondern stets von mehreren Beteiligten für sich beansprucht. Dabei orientieren sich der Politiker, der Investor, der Architekt, der Forscher und der Ökologe nach unterschiedlichen und nur zum Teil kompatiblen Leistungsausweisen.

Auch bei der dritten Ausbauetappe geriet der Teamgeist in der Phase der Projektentwicklung vorübergehend in Mitleidenschaft und musste deshalb neu aufgebaut werden. Heute jedoch, wo die gemeinsam zu lösende Aufgabe immer konkreter wird, Anzahl und Tragweite der Entscheidungen abnehmen und der Kreis der Entscheidungsträger übersichtlich geworden ist, tritt das Trennende zurück und das Verbindende in den Vordergrund. Man darf deshalb der Fertigstellung des Werks mit Zuversicht entgegenblicken.

Adresse des Verfassers:

Georg H. Steiner, Dr. sc. techn., dipl. Arch. ETH, GSG Baucontrol AG, Basel, Projektdelegierter der 3. Ausbauetappe, Grenzacherstrasse 30, 4058 Basel