

Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 117 (1999)
Heft: 42

Artikel: Bau, Liegenschaften und Beschaffung: Reorganisation des Bundes abgeschlossen
Autor: Kraus, Martin
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-79812>

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>

hat in erster Linie mit unserer Risikoakzeptanz zu tun: Je höher der Grad der Freiwilligkeit einer Tätigkeit ist und je stärker wir diese Tätigkeit selber beeinflussen können, desto höher ist das Risiko, das wir zu akzeptieren bereit sind. Dies auch deshalb, weil wir glauben, unter diesen Bedingungen den Risikograd selber bestimmen zu können (z. B. im Strassenverkehr).

Wenn wir jedoch gewisse Tätigkeiten nicht mehr selber kontrollieren können, so erwarten wir, dass jemand für unsere grösstmögliche Sicherheit aufkommt. Dies ist etwa bei einer Flugreise der Fall: Wir tolerieren keinerlei Nachlässigkeiten der Fluggesellschaft oder des Piloten. Dies gilt ebenso für private oder öffentliche Hochbauten, wo wir erwarten, dass Architekt und Ingenieur den Bau so ausführen, dass wir als Benützer sicher sind: Auch in diesem Fall akzeptieren wir kein unnötiges Risiko. Unter diesem Blickwinkel wird verständlich, weshalb für die Verhütung von Unfällen durch Stürze aus dem Fenster oder vom Balkon - trotz der im Vergleich zu den Unfällen im Strassenverkehr geringen Häufigkeit schwerer Folgen - relativ grosse Anstrengungen unternommen werden.

Anforderungen an den Wohnbereich

Wie erwähnt müssen zum Schutz der jüngsten Kinder eher technische und organisatorische Massnahmen ergriffen werden. Erst wenn Kinder in der Lage sind, gewisse Zusammenhänge zu begreifen, können auch erzieherische Massnahmen zum Zuge kommen. Kinder sollten sich in der Wohnumgebung und in öffentlichen Gebäuden ohne ständige Kontrolle der Eltern einigermassen frei bewegen können. Ein Balkon, eine Terrasse oder ein Treppenhause muss so beschaffen sein, dass sich ein Kind ohne ständige Aufsicht allein aufhalten kann, ohne sofort in Gefahr zu geraten.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Stürze aus der Höhe gehören bei Kleinkindern zu den Unfällen mit den schwersten Verletzungsfolgen. Kleine Kinder können für ihre Unfälle weder rechtlich noch moralisch in die Pflicht genommen werden, weil es ihnen dazu an allen Voraussetzungen fehlt: Ihre motorischen Fähigkeiten sind noch nicht voll ausgebildet und sie haben aufgrund fehlender Ein-

sicht in Kausalzusammenhänge noch kein Gefahrenbewusstsein entwickeln können, das sie die Folgen ihrer Handlungen abschätzen liesse. Hinsichtlich der kindlichen motorischen Fähigkeiten haben Versuche gezeigt, dass Kinder bereits im Alter von drei Jahren in der Lage sind, auch normkonstruierte Geländer zu übersteigen.

Erwachsene neigen dazu, Kinder bezüglich ihrer motorischen Fähigkeiten zu unterschätzen, hinsichtlich ihres Gefahrenbewusstseins jedoch zu überschätzen: In einem Alter, in dem sie die Gefahren noch nicht erkennen können, sind sie bereits fähig, zu ihrem Schutz errichtete Konstruktionen zu überwinden. Daraus ist zu folgern, dass die strikte Einhaltung von baulichen Normen im Bereich von Geländern und Brüstungen zu fordern ist, ja dass diese Normen auf ihre Kindertauglichkeit hin überprüft werden sollten. Die Einhaltung der minimalen Anforderungen der Norm SIA 358 kann in vielen Fällen nicht ausreichend sein. Die Gefährdungsbilder sind deshalb für jedes Objekt zu überprüfen, damit das Umfeld für Kinder die zu erwartenden Sicherheitsbedürfnisse erfüllt.

Adressen der Verfasser:

Markus Hubacher, lic. phil., Manfred Engel, dipl. Arch. HTL, bfu, Laupenstr. 11, 3001 Bern

Martin Kraus, Bern

Bau, Liegenschaften und Beschaffung

Reorganisation des Bundes abgeschlossen

Das Bau-, Liegenschafts- und Beschaffungswesen des Bundes wurde von Mitte 1997 bis Ende 1998 reorganisiert, gestützt auf den Spartenentscheid des Bundesrats. Für ein jährliches Bauvolumen von rund 950 Mio. Franken und ein Beschaffungsvolumen von etwa 500 Mio. wurden damit die Zuständigkeiten in der Bundesverwaltung neu festgelegt und auf Anfang 1999 drei für die Sparten Zivil, Militär und ETH-Bereich optimierte Lösungen eingeführt. Mit der Genehmigung des Schlussberichts durch den Bundesrat am 4. Oktober 1999 ist die Neuorganisation abgeschlossen.

Infolge der zunehmenden Globalisierung wird auch die Schweiz in Zukunft einem

verstärkten Standortwettbewerb ausgesetzt sein. Während in der Vergangenheit vor allem die exportorientierten Branchen diesem grenzüberschreitenden Konkur-

renzdruck ausgesetzt waren, werden nun auch die eher binnenmarktorientierten Branchen - wie die Bauwirtschaft - und die Dienstleistungen der öffentlichen Hand unter verstärkten Leistungsdruck geraten.

Bereits Anfang 1996 hat der Bundesrat daher - im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform - Analysegruppen für die Reorganisation von neun departementsübergreifenden Aufgabenbereichen eingesetzt.

1
Sparten-Entscheid des Bundesrats



Struktur-Vorgaben des Bundesrats

Gestützt auf die Ergebnisse dieser Analyse hat der Bundesrat am 26. März 1997 für den Bereich «Bau, Liegenschaften und Beschaffung des Bundes» folgenden Lösungsraum definiert (Bild 1):

- Der Bereich Bau und Liegenschaften ist in die Sparten Zivil, Militär und ETH-Bereich aufzuteilen
- Ein neues «Infrastrukturamt» im Eidg. Finanzdepartement (EFD) ist für spartenübergreifende Normen und Standards sowie die Kontakte zur Bauwirtschaft zuständig
- Die Eidg. Drucksachen- und Materialzentrale ist in dieses Amt zu integrieren

Zielsetzungen der Reorganisation

Gestützt auf übergeordnete Zielvorgaben des Bundesrats wurden für die Reorganisation des Bereichs Bau, Liegenschaften und Beschaffung folgende Ziele aufgestellt (Bild 2).

Methodisches Vorgehen

Zur Umsetzung dieser Projektziele sowie der Struktur-Vorgaben des Bundesrats wurde eine breit abgestützte Projektorganisation gebildet, in die insbesondere ein grosser Teil des mittleren Kaders integriert war. Das weitere methodische Vorgehen verfolgte in erster Linie folgende Schwerpunkte:

- Ausgangspunkt war eine gründliche Analyse und Optimierung der eigenen Kern-, Steuer- und Supportprozesse
- Die Organisationsstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) wurden aus diesen Prozessen abgeleitet
- Die Dimensionierung erfolgte bottom-up, aufgrund von Vergleichen mit ähnlichen Organisationen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft (Benchmarking)
- Bei der Umsetzung wurden in den drei Bereichen Personal (Stellenbesetzung), Informatik und Projekt-Information spezielle Schwerpunkte gesetzt
- Lösungsentwicklung, Vorbereitung der Umsetzung, Umsetzung und Konsolidierung konnten innerhalb von knapp zwei Jahren abgeschlossen werden (Bild 3)

Spartenübergreifende Ergebnisse

Ergebnis dieses methodischen Vorgehens sind drei optimierte Sparten-Lösungen - Zivil, Militär und ETH-Bereich - die folgende Gemeinsamkeiten aufweisen:

- Die spartenübergreifende Koordination zwischen allen Bau- und Liegenschaftsorganen des Bundes erfolgt durch die er-

Zielvorgaben Bundesrat	Zielsetzungen Projekt Bau, Liegenschaften und Beschaffung
Effektivität ("die richtigen Dinge tun")	Die Versorgung des Bundes im Bereich Bau, Liegenschaften und Beschaffung ist optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Sie soll über den jeweiligen Lebenszyklus einen möglichst hohen Nutzwert haben und möglichst geringe jährliche Kosten verursachen.
Effizienz ("die Dinge richtig tun")	Das Bau-, Liegenschafts- und Beschaffungswesen des Bundes konzentriert sich auf seine eigenen Kernkompetenzen und optimiert dabei auch seine eigenen Abläufe.
Sparsamkeit	Das Bau-, Liegenschafts- und Beschaffungswesen des Bundes setzt die ihm zur Verfügung stehenden Mittel möglichst sparsam ein, bleibt für weitere Einsparungen offen und schafft auch für seine Kunden Anreize zur sparsamen Verwendung der Mittel.
Führbarkeit	Zielsetzungen, Steuerungsmechanismen, Prozesse und Aufbauorganisation im Bereich Bau, Liegenschaften und Beschaffung des Bundes sind so zu gestalten, dass eine möglichst gute Führung zur Erreichung von Effektivität, Effizienz und Sparsamkeit resultiert.

2
Projekt-Zielsetzungen

neuerte «Koordination der Bau- und Liegenschaftsorgane des Bundes» (KBOB), unter Federführung des neuen Bundesamts für Bauten und Logistik (siehe SI+A 29-30/1999, S. 29)

In allen drei Sparten werden die Aufgaben in Zukunft zunehmend von der Erhaltung der bestehenden Bausubstanz geprägt sein

In allen drei Sparten erfolgt eine Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte in Richtung stärkere Bedürfnisabklärung, Immobilien-Portfoliomanagement und Objektmanagement

Ebenfalls spartenübergreifend erfolgt eine verstärkte Orientierung an den langfristigen Kosten und Nutzen von Investitions- und Beschaffungsentscheiden

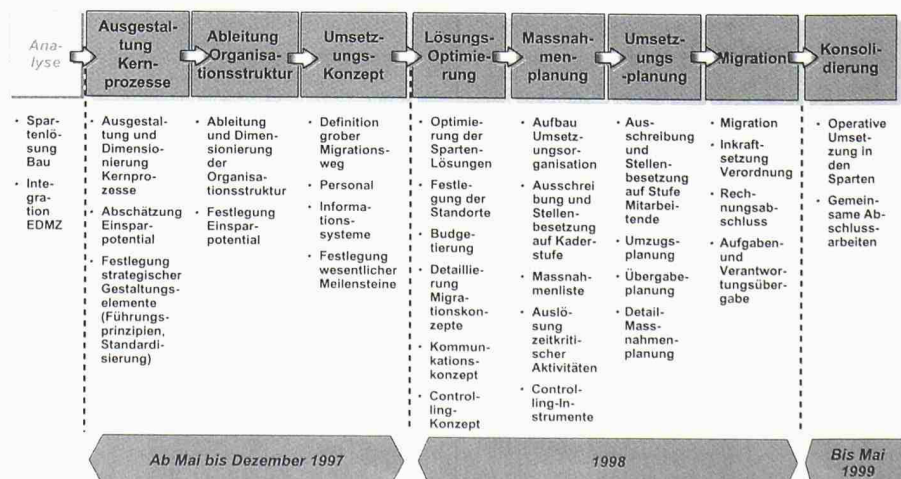
Aufgrund der vertieften Prozessanalyse konnten für alle drei Sparten im Bau- und Liegenschaftsbereich die gleichen Kern-, Steuer- und Supportprozesse festgelegt werden (Bild 4)

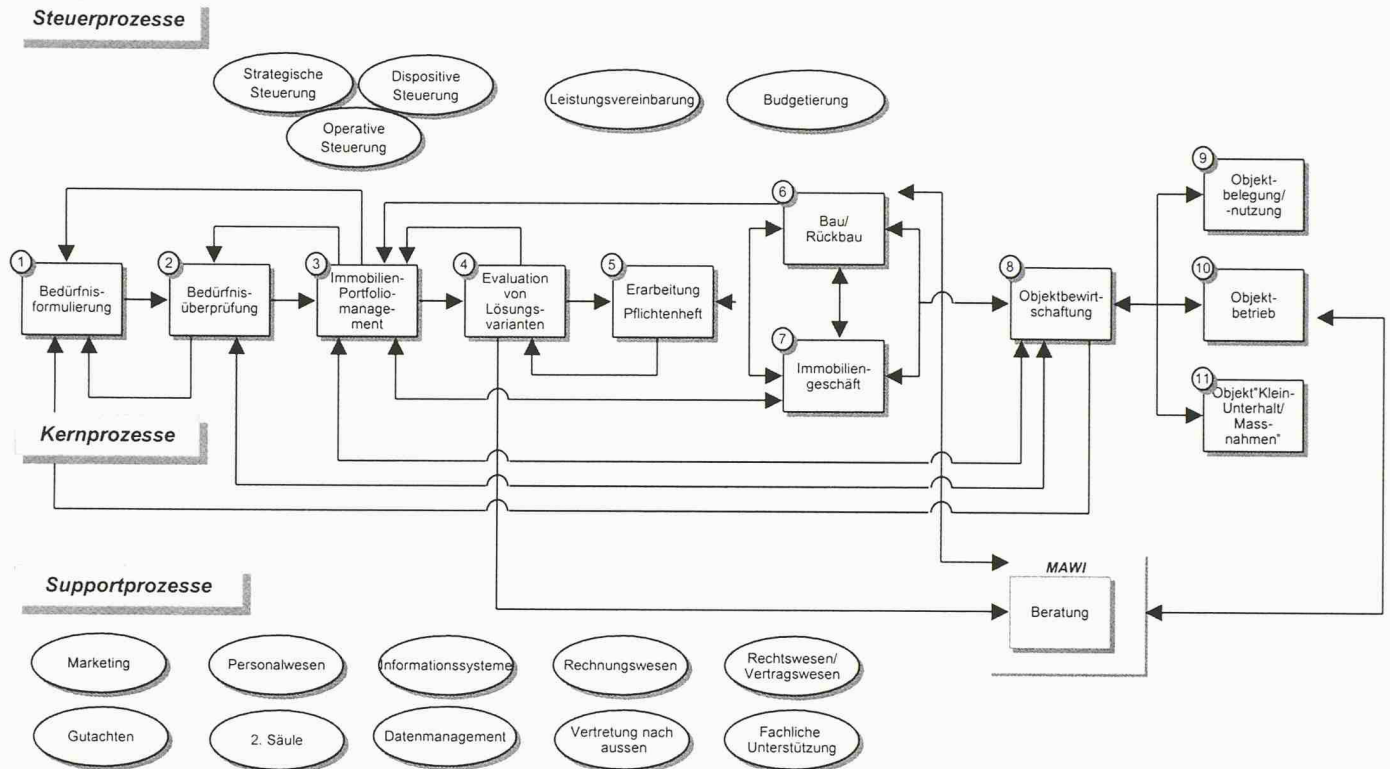
Auf der Seite gesicherter Einsparungen steht die sozialverträgliche Reduktion des Stellenbestandes um etwa 18% bis ins Jahr 2003, durch natürliche Abgänge und freiwillige Frühpensionierungen. Darüber hinaus konnten auch die Voraussetzungen für weitere Einsparungen bei den Beschaffungs-, Bau-, Betriebs- und Unterhaltskosten signifikant verbessert werden.

Spartenspezifische Ergebnisse

Da eines der Hauptziele des bundesrätlichen Sparten-Entschids die stärkere Integration der Supportaufgaben Bauen und Beschaffen in die Kernaufgaben und

3
Projekt-Ablauf





4

Gesamtprozessmodell Immobilienmanagement

übergeordneten Führungsstrukturen der Sparten Zivil, Militär und ETH-Bereich war, wurden organisatorische Lösungen erarbeitet, die den spezifischen Rahmenbedingungen der drei Sparten Rechnung tragen.

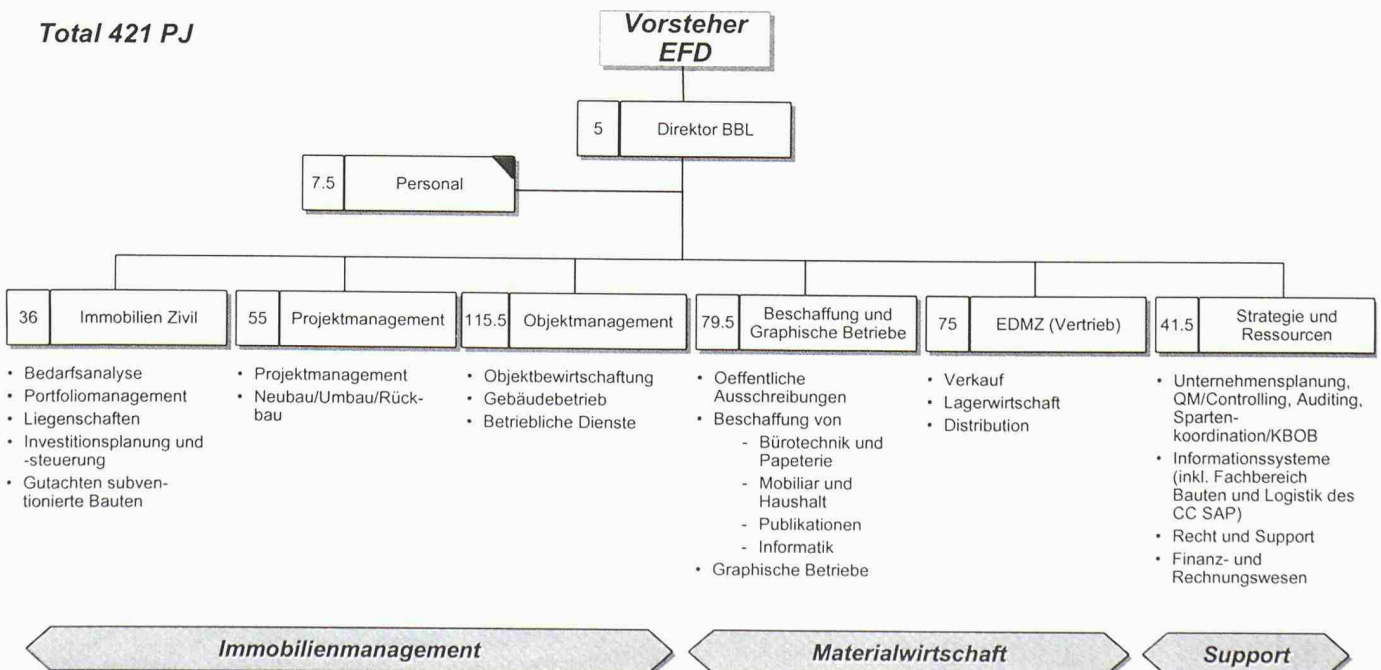
Sparte Zivil

In der Sparte Zivil wurde eine zentrale Lösung – das Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) – mit flacher Führungsstruktur und einer guten Integration des Bereichs Materialwirtschaft realisiert. Das

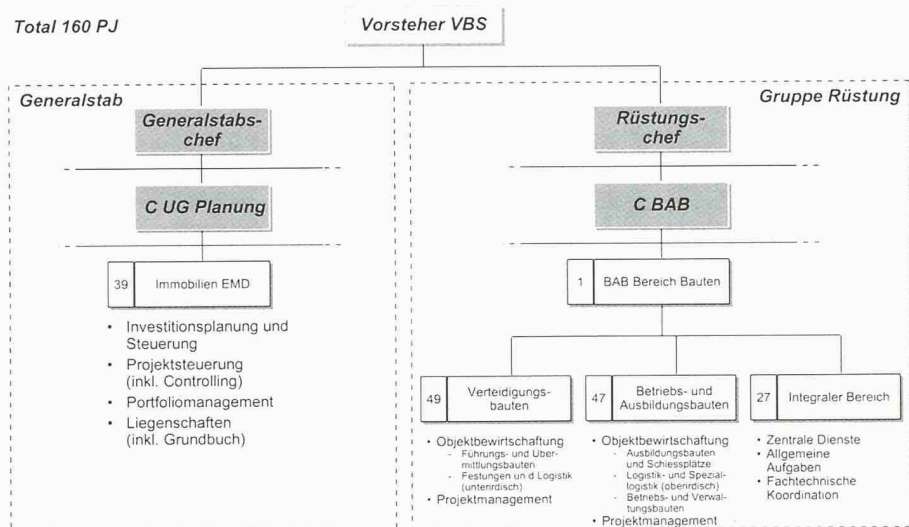
BBL ist zuständig für das Immobilienmanagement (Portfoliomanagement, Bau, Betrieb und Unterhalt) der zivilen Bundesverwaltung sowie die Materialwirtschaft (Bundespublikationen, Mobiliar, Büromaterial, Bürotechnik und Informa-

5

Aufbauorganisation Sparte Zivil (BBL)



Total 160 PJ



6

Aufbauorganisation Sparte Militär

tikmittel) der gesamten Bundesverwaltung. Es besteht aus den Abteilungen Immobilien Zivil, Projektmanagement, Objektmanagement, Beschaffung und Grafische Betriebe, EDMZ (Vertrieb) sowie Strategie und Ressourcen (Bild 5).

Das Bundesamt für Bauten und Logistik verfügt über rund 420 Stellen (ohne Reinigungspersonal) und ist im Jahr 1999 verantwortlich für ein Bauvolumen von rund 220 Mio. Franken sowie ein Beschaffungsvolumen (inkl. Drittmittel) von rund 500 Mio. Franken.

Sparte Militär

In der Sparte Militär wurde – entsprechend den Vorgaben von EMD 95 – auch

für das Immobilienmanagement eine funktionale Lösung umgesetzt. Die Abt. Immobilien Militär im Generalstab ist dabei für die strategische Planung und Steuerung sowie das Portfoliomanagement zuständig, während der Bereich Bauten des Bundesamts für Armeematerial und Bauten – bestehend aus den Abteilungen Verteidigungsbauten sowie Ausbildungs- und Betriebsbauten mit den zentralen Sektionen – für die operative Umsetzung in den Bereichen Projekt- und Objektmanagement verantwortlich ist (Bild 6).

Das Immobilienmanagement der Sparte Militär verfügt über 160 Stellen und ist im Jahr 1999 verantwortlich für ein Bauvolumen von rund 390 Mio. Franken.

Sparte ETH-Bereich

Das Immobilienmanagement des ETH-Bereichs wird von den Fachorganen Bauten und Informatik (Informationssysteme Bauwesen) sowie Immobiliendienst auf Stufe ETH-Rat gesteuert. Die Budget- und Vergabekompetenz obliegt den beiden Eidg. Technischen Hochschulen Zürich und Lausanne sowie den vier Forschungsanstalten. Das Projekt- und Objektmanagement wird von den neuen Bauorganen ETHZ Bauten und Betrieb, ETHL Bauten und Betrieb sowie dem für alle vier Forschungsanstalten zuständigen Zentrum Bauten Forschungsanstalten wahrgenommen (Bild 7).

Die Organe des Immobilienmanagements im ETH-Bereich verfügen über 66 Stellen (ohne Betriebsdienste) und sind im Jahr 1999 verantwortlich für ein Bauvolumen von etwa 340 Mio. Franken.

Zusammenfassung und Ausblick

Bei der Reorganisation des Bereichs Bau, Liegenschaften und Beschaffung des Bundes handelt es sich um eines der grössten Reorganisationsvorhaben im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform. Insgesamt konnte diese Reorganisation äusserst erfolgreich und im kurzen Zeitrahmen von rund eineinhalb Jahren in den Grundzügen umgesetzt werden. Dieser Erfolg war jedoch nur möglich dank

- klaren Zielsetzungen und einer schlagkräftigen Projektorganisation
- der engagierten Mitarbeit einer grossen Zahl von Direktbetroffenen
- der starken Unterstützung durch die politischen Behörden
- einer schnellen und konzentrierten Projektentwicklung sowie
- einer zeitgerechten und transparenten Information und Kommunikation

Nicht zu unterschätzen ist jedoch, dass es sich bei der Detailumsetzung einer Reorganisation dieser Grössenordnung und Komplexität um eine schwierige Linienaufgabe handelt, die erfahrungsgemäss mindestens ein weiteres Jahr beanspruchen wird. Der Erfolg soll daher nicht dazu verleiten, stehen zu bleiben. Vielmehr gilt es auch in Zukunft für weitere Verbesserungen oder notwendige Anpassungen an neue, veränderte Rahmenbedingungen offen zu bleiben.

Adresse des Verfassers:

F. Khanlari, Arch. SIA SWB, Vorsitzender der Steuergruppe; M. Kraus, dipl. Arch. ETH SIA, lic. oec. publ., Delegierter der Steuergruppe; S. Steffen, Dr. rer. pol., Leiterin des Beraterteams, Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Bern

Bilder

Bundesamt für Bauten und Logistik BBL