

# Gesamtprojektleitung: Zusammenwirken der Partner, Organisation, Aufgaben

Autor(en): **Straub, Roland / Brunnschweiler, Andreas**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Ingenieur und Architekt**

Band (Jahr): **103 (1985)**

Heft 24: **Der Neubau des Hauptbahnhofs Luzern**

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-75816>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Gesamtprojektleitung

## Zusammenwirken der Partner, Organisation, Aufgaben

Von Roland Straub, Luzern, und Andreas Brunnschweiler, Zürich

### Zielsetzung der Gesamtprojektleitung

Bei Bauvorhaben dieser Grössenordnung und Komplexität ist eine Stelle, die sich der Einhaltung übergeordneter Zielsetzungen und körperschaftsübergreifender Probleme annimmt, unentbehrlich. Neben Organen, die sich körperschaftsübergreifenden Sachfragen annehmen und in denen, je nach Organisations- und Entscheidungshierarchie Vertreter aller beteiligten Partner Einsitz nehmen, wurde eine Gesamtprojektleitung eingesetzt.

Die allgemeine Zielsetzung der Gesamtprojektleitung umfasst:

- Übergeordnete Information, Koordination und Steuerung
- Erfassen, Analysieren und Erarbeiten von Lösungen zu übergeordneten Problemen im Interesse des Gesamtprojektes
- Schwachstellenanalyse und gezielte Beeinflussung zur reibungslosen Projektabwicklung.

### Ausgangslage

Mit der Schaffung einer Gesamtprojektleitung, die mit der erforderlichen flexiblen personellen Kapazität versehen wird und von allen beteiligten Körperschaften anerkannt und mitgetragen werden muss, wurde in diesem Projekt die notwendige Voraussetzung geschaffen. Als Gesamtprojektleiter wurde Mitte 1979 durch die Behördendelegation, nach Abschluss der Wettbewerbsphase, der Stadtbaumeister Luzern ernannt. Damit war der direkte Kontakt zur Stadt als mitentscheidende Trägerschaft (das Projekt musste in zwei Phasen dem Parlament und dem Stimmbürger der Stadt Luzern unterbreitet werden) sichergestellt.

Die Funktion der Stabstelle wurde im gleichen Jahr einem Managementberater übertragen, der durch den Gesamtprojektleiter je nach Erfordernissen eingesetzt wird.

Die Ziele der beteiligten Bauherrschaften waren sehr unterschiedlich:

- Als gemeinsame Probleme von SBB und PTT mussten die Art der Energieproduktion, die Trägerschaft und der Betreiber der zukünftigen Energiezentrale gefunden werden. Zudem musste ein Bauträger für das Gebäude über der Energiezentrale (Bau Inseliquai) gefunden werden. Nur so konnte die Verwirklichung der Energiezentrale in den Untergeschossen verantwortet werden. Diese Probleme waren vordringlich zu lösen, da die PTT ihr Projekt als erste in Angriff nehmen konnte und auf eine rechtzeitige Bereitstellung der Energiezentrale angewiesen war.
- Die SBB mussten in einem ersten Schritt die Verwirklichung des Bahnhofgebäudes sicherstellen (Eigen-/Fremdfinanzierung, Suche nach Bauträgern, Klärung von Abgrenzungsfragen usw.). Gleichzeitig mussten betriebseigene Planungen über Gleisprojekte, eine neue Stellwerkanlage, ein neues Brünigdepot usw. in Angriff genommen und auf das Bauvorhaben abgestimmt werden.
- Die PTT wollte so rasch als möglich das Postbetriebsgebäude mit angrenzendem Postbahnhof in Angriff nehmen.
- Der Kanton Luzern hatte die Höhe eines Beitrages an das Bauvorhaben abzuklären. Zudem war er sehr daran interessiert, dass mit diesem Projekt ein späterer Ausbau des Tiefbahnhofes nicht verunmöglicht wird.
- Die Stadt Luzern sah vor, in einem zweistufigen Verfahren das Bauvorhaben der Verwirklichung näher zu bringen: In einem ersten Schritt sollte das Stadtparlament den neuen, dem Bauvorhaben angepassten Bebauungsplan genehmigen, in einem zweiten Schritt war der Beitrag der Stadt an das Bauvorhaben dem Volk zu unterbreiten.

Diese unterschiedlichen Interessen mussten im Rahmen der Projektorganisation des Bauvorhabens Bahnhofgebiet Luzern koordiniert und gegenseitig aufeinander abgestimmt werden, Prioritäten waren zu setzen, die Entscheidungsabläufe mussten im Detail abgeklärt werden.

## Allgemeine Hauptaufgaben

Die Aufgaben der Gesamtprojektleitung lassen sich in drei allgemeine Bereiche aufteilen:

### Im Bereich der Organisation

- Aufstellen der organisatorischen Grundlagen, wie Organigramm, Funktionendiagramm (Zielsetzung, Hauptaufgaben), Stellenbeschreibungen, Vorgabe der Planungsgrundsätze und des Planungssystems, Sitzungskalender usw.
- Vorbereitung (Koordination der zu behandelnden Traktanden, Vorbesprechung mit den Vorsitzenden), Protokollführung und Auswertung der Sitzungen der Organe und Arbeitsgruppen des Gesamtprojektes: Das sind die Behördendelegation, die Projektkommission, die Koordinationsgruppe und die Arbeitsgruppen (AGR), die je nach Erfordernissen eingesetzt wurden, so unter anderem: AGR für Energie, Verkehr, Öffentlichkeitsarbeit, Vertragsverhandlungen, Zivilschutz, Kostenteiler, Unterhalt, Tiefgarage.

### Im Bereich der Kostenüberwachung

- Bewirtschaftung der gemeinsamen Kosten (Budgetierung, Kontrolle, Abrechnung, Sicherstellung Liquidität)
- Klärung der Kostenteilung (rechtzeitige Erarbeitung und Verabschiedung eines allseitig anerkannten Kostenteilers, Sicherstellung einer entsprechenden Abrechnung).

### Im Bereich der Terminüberwachung

- Aufstellen eines Terminplanungssystems
- Übergeordnete Planung und Überwachung
- Koordination der Termine.

## Aufgaben in den einzelnen Phasen

Die Aufgabenstellung an die Gesamtprojektleitung war, in teilweise enger Zusammenarbeit mit dem Vorsitzenden der Projektkommission, je nach Phase sehr unterschiedlich:

### Überführung Vorprojekt in Bauprojekt

- Abklärung der bestehenden Fussgängerströme im Bahnhofgebiet
- Durchführen von Optimierungsstudien im Bereich Tiefgarage
- Vornehmen einer detaillierten Gegenüberstellung des bereinigten Vorprojektes mit dem Wettbewerbspro-

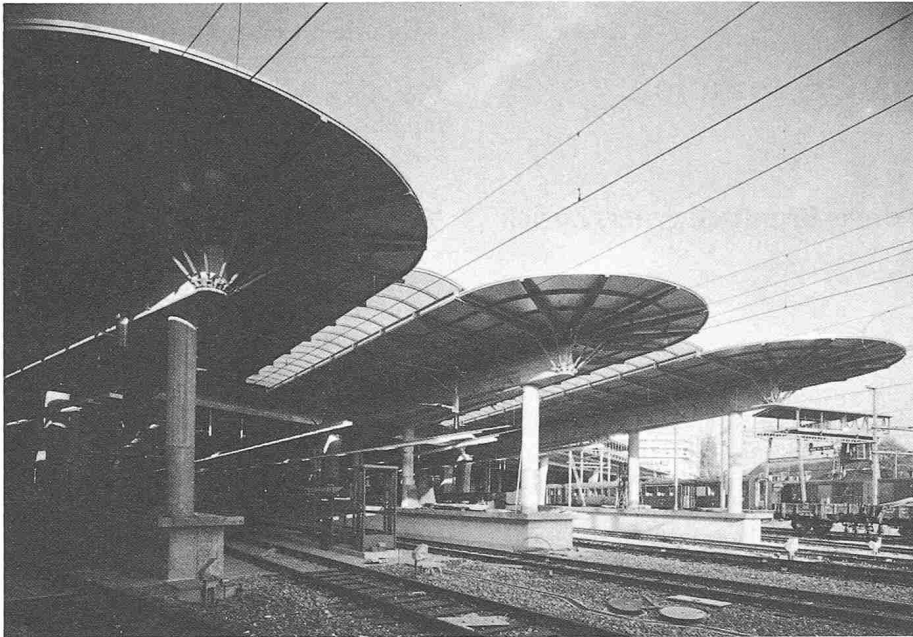


Bild 1. Perrondächer im Postbahnhof

jekt und den Anforderungen des Preisgerichtes

- Administration, methodische Unterstützung und Auswertung des Energie Wettbewerbes
- Suche nach einer optimalen Lösung der Taxivorfahrt, Variantenvergleich
- Durchführen einer Studie über Alternativstandorte für die Energiezentrale
- Vornehmen von Vorstudien für Etapierung (Machbarkeitsstudien)

#### Vertragsphase/Rechtsfragen

- Schaffung der Grundlagen für einen Unterhaltsvertrag für den Bereich der erweiterten Fussgängerunterführung, Erarbeiten eines Betriebsmodells
- Erarbeiten der Grundlagen und terminliche Begleitung der sieben grossen Vertragswerke (Landabtausch, Baurechtsverträge, Erweiterung bestehender Verträge, Beitragsverträge Stadt und Kanton)

#### Sicherstellung der Finanzierung

- Darstellung von Beteiligungsmöglichkeiten für Dritt-Investoren
- Erarbeiten der Grundlagen betreffend Kostenteiler, Erarbeiten eines Kriterienkataloges

#### Öffentlichkeitsarbeit/Information

- Erarbeiten eines Konzeptes für Öffentlichkeitsarbeit
- Vorbereiten von Ausstellungen über das Projekt im Vorfeld der Volksabstimmungen
- Koordination der Erarbeitung einer Tonbildschau
- Vorbereitung und Durchführung

eines Seminars für den Grosse Stadtrat von Luzern (Verfassen eines Berichtes über das Bahnhofprojekt/Verfassen eines Argumentenkataloges/Organisation)

- Erstellen einer Übersicht über die Bauetappen und Bauherrschaften
- Bereitstellung permanenter Informationsräume

#### Baueingaben

- Vorabklärungen mit den Baubewilligungsinstanzen zur reibungslosen Abwicklung der Baugesuche
- Begleitung der Baueingaben, Sicherstellen einer förderlichsten Behandlung durch die zuständigen Stellen

#### Ausführung

- Laufende Koordination
- Sicherstellen des Verkehrs auf dem Bauareal
- Sicherstellen der Interessen der beteiligten Partner
- Koordination eines Vorprojektes für ein Informations- und Orientierungssystem für Fussgänger und öffentlichen Verkehr
- Koordination mit der Planung für ein neues Gewerbeschulzentrum im Ostrakt

#### Gemeinsame Kosten

Die Kosten der Wettbewerbe wurden von den Körperschaften SBB, PTT, Kanton und Stadt Luzern getragen. In der Folge mussten zahlreiche Aufgaben im Interesse einer speditiven Projektabwicklung vergeben und bezahlt werden,

bevor die definitive Kostenzuteilung festgelegt werden konnte. So wurden diese Kosten aus einer gemeinsamen Kasse bevorschusst. Nach Rückzahlung dieser Vorschüsse verbleiben als gemeinsame Kosten über die Gesamtdauer des Projektes etwa 1,3% der Gesamtbaukosten. Die Kosten der Gesamtprojektleitung (Gesamtprojektleiter, Stabstelle und Sekretariat) beanspruchen etwa 0,4% der Bausumme. Den Aufgaben entsprechend verteilen sich diese Kosten nicht gleichmässig über alle 11 Jahre des Realisierungszeitraumes, sondern mehr als 50% der Kosten wurden in den ersten 4 Jahren (1980 bis 1983) beansprucht.

#### Besondere Erfahrungen

In der nunmehr langjährigen Erfahrung in der Funktion der Gesamtprojektleitung hat sich gezeigt, dass neben der Einhaltung der allgemeingültigen Regeln einer effizienten Projektführung einige Erkenntnisse besonders beachtet werden müssen:

- Die übergeordneten Problemkreise müssen mit der gleichen Intensität wie Probleme einzelner Bauherren angegangen werden. Nur so können deren Bedeutung und Konsequenzen erkannt und mit der entsprechenden Priorität behandelt werden.
- Die übergeordneten Probleme müssen rechtzeitig vorbereitet werden, die erforderliche personelle Kapazität ist bereitzustellen.
- Die Bedeutung einer positiven Einstellung aller Beteiligten dem Projekt gegenüber und eines guten Einvernehmens untereinander nimmt in der gleichen Weise wie die Zahl der Beteiligten zu. Je grösser die Zahl der Beteiligten ist, desto grösser wird das Risiko von Missverständnissen, fehlenden Informationen und Fehlinterpretationen. Derartige Ungereimtheiten können zu starken Störungen führen, die sich bei vorhandenem gutem Einvernehmen ohne Schwierigkeiten lösen lassen. In dieser Beziehung wurde die äusserst komplexe Arbeit in Luzern durch die kompetente, kooperative Zusammenarbeit aller Beteiligten wesentlich erleichtert. Einer breiten, zielgerichteten Information ist aus vorgenanntem Grunde grosse Aufmerksamkeit zu schenken.
- Im gleichen Sinne ist der positiven Einstellung der Öffentlichkeit dem Projekt gegenüber nicht nur im Vorfeld von Abstimmungen grosse Aufmerksamkeit zu schenken. Widerstände aus der Öffentlichkeit können bis zur Einstellung von Bauarbeiten führen. Mit einer regelmässigen

Orientierung der Öffentlichkeit kann das Verständnis für die in Kauf zu nehmenden Immissionen gefördert werden.

- Die besonderen Eigenheiten der verschiedenen Partner (öffentliche Körperschaften/private Investoren usw.) sind mitzubedenken. So können die Entscheidungsabläufe (Genehmigungen, Kreditbereitstellungen, Abschluss von Verträgen usw.) sehr unterschiedlich sein und entsprechend muss auch der Zeitbedarf berücksichtigt werden.
- Besondere Aufmerksamkeit ist der Koordination der unterschiedlichen

«Bearbeitungsstände» der Projekte der einzelnen Partner zu schenken. So kann z. B. durch den wenig fortgeschrittenen Stand der Projektierung und das Offenhalten verschiedenster Varianten des einen Partners die Detailprojektierung eines angrenzenden und abhängigen Projektes stark behindert werden.

#### Schlussfolgerungen

Die Aufgabe einer Gesamtprojektleitung für ein derartiges Bauvorhaben ist anspruchsvoll, aber auch dankbar. Der Nutzen kann sehr schlecht mit Zahlen beziffert werden. In den unterschied-

lichsten Lagen hat es sich jedoch gezeigt, wie folgenschwere, kaum überblickbare Problemstellungen gezielt angegangen und gelöst werden können. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Gesamtprojektleitung profunde Koordinations- und Managementenerfahrung mitbringt.

Adressen der Verfasser: R. Straub, Ing. SIA, Stadtbaumeister, Gesamtprojektleiter, Hirschengraben 17, 6003 Luzern, und A. Brunnschweiler, dipl. Arch. ETH/SIA, in Fa. Brandenberger + Ruosch AG, Managementberater, Rotbuchstrasse 34, 8037 Zürich.

## Vertragswerke mit Landeigentümern und Baupartnern

Von Richard Felber, Luzern

### Die Ausbauabsichten vor dem Bahnhofbrand

Die kantonale Brandversicherung bezahlte den SBB den Betrag von rund 6 Mio. Fr. als Entschädigung für den Schaden aus dem Brand des Westflügels vom 5. Februar 1971. Damit hätten die abgebrannten Bauteile teilweise wieder aufgebaut werden können. Es ging aber um mehr. Schon lange Zeit vor dem Bahnhofbrand war die PTT fest entschlossen, ein neues Postbetriebsgebäude auf der Ostseite des Bahnhofes zu bauen. Auch die SBB hegten jahrelang schon Pläne zur Erweiterung ihrer Gleisanlagen, u.a. im Tribtschengebiet. Von Anfang an richtete sich die Landwerbspolitik nach diesen Bauvorstellungen aus, nämlich:

### Land im Tribtschengebiet

- Bereits im Jahre 1915 kauften die SBB ein rund 42 000 m<sup>2</sup> grosses Grundstück im Tribtschengebiet. Später, 1929/30, kamen weitere Erwerbungen dazu, so dass den SBB Ende 1930 58 546 m<sup>2</sup> Land im Tribtschengebiet gehören.
- Indess verkauften die SBB 1945 der Stadt Luzern 23 247 m<sup>2</sup> Land, welches heute einen Teil des Werkhofareals bildet.
- Die verbleibende Landkonfiguration entsprach aber nicht den Gleisbauplänen. Es geschah dann lange Zeit nichts mehr. Erst Anfang der 60er

Jahre begann man in kleinen Schritten das eigene Land durch Tauschoperationen in die Zone der projektierten Gleisanlagen zu bringen. Diese neue Anlage hätte sich zwischen dem Alpenquai und einer neu projektierten Landenbergstrasse in südlicher Richtung quer zu den bestehenden Gleisen hingezogen. Infolge der Änderung des Zonenplanes durch die Stadt Luzern musste das alte Konzept aufgegeben und die projektierte Gleisanlage, statt quer zu den bestehenden Anlagen, parallel von der Langensandbrücke her, entlang der Güterstrasse in Richtung See angelegt werden.

- In den darauffolgenden Jahren gelang es, den ganzen Landkomplex durch Tausch vom Tribtschengebiet nach der «Rösslimatte» (Industriestrasse) und so in den Bereich der neuen Gleisanlagen zu bringen. Dazu kamen noch ein Kauf (das ehemalige PISTOR-Gebäude mit dem dazugehörigen Umschwung) und ein Expropriationsverfahren (1750 m<sup>2</sup>) für den Erwerb von 2 Grundstücken, die dem gleichen Eigentümer gehörten und mit dem man übereinkam, dass die Stadt Luzern, die für den «Südzubringer» vor allem am grössten Grundstück (5400 m<sup>2</sup>) interessiert war, als Expropriant nach kantonalem Recht auftrat. Diese Expropriation ist zwar mit einem Entscheid zu Ende geführt worden. Die Übergabe des von den SBB begehrten Grundstückes konnte dann aber nicht stattfinden, weil über eine poli-

tisch begründete Intervention der Regierungsrat eine Grundbuchsperrung verfügte und den Stadtrat am Vollzug des Entscheides hinderte. So blieb den SBB nichts anderes übrig, als die Sache selber in die Hand zu nehmen und ein neues eigenes Verfahren nach Bundesrecht einzuleiten, das dann mit einem Vergleich schon bald sein Ende fand.

Heute sind die SBB Eigentümer eines zusammenhängenden Landkomplexes in der Grösse von gegen 40 000 m<sup>2</sup>, gelegen zwischen der Güterstrasse und dem projektierten Südzubringer, der sich von der Langensandbrücke bis zum Alpenquai am See erstreckt.

### Land im Bahnhofgebiet

Im näheren Bahnhofgebiet lagen der sogenannte Merkurblock (mit 16 Eigentümern) und das «Curti»-Areal im Interessenbereich der PTT und der SBB. Der Merkurblock mit den vielen Eigentümern und Grundstücken von je etwa 100 m<sup>2</sup> Flächeninhalt konnte nicht anders als über eine Enteignung erworben werden, die sogar das Bundesgericht ausgiebig beschäftigte. Beim Erwerb des «Curti»-Areal traten SBB und PTT gemeinsam als Käufer auf. Nachdem ein von einer partnerschaftlich zusammengestellten neutralen Arbeitsgruppe erstellter Schätzungsbericht vorlag, wurde eine Einigung über den Kaufpreis möglich.

Schliesslich mussten auch die den Merkurblock erschliessenden öffentlichen Strassen in die Überbauung einbezogen werden. Dieses Strassenareal gehört heute immer noch der Stadt Luzern, das Enteignungsverfahren läuft schon über Jahre, die Besitzergreifung ist im Einvernehmen mit der Stadt bereits erfolgt und es besteht die Hoffnung, dass nun nach etlichen Interventionen bei