

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 110 (1992)  
**Heft:** 21

**Artikel:** Bewirtschaftungs- und Betriebsorganisation des Zürcher Hauptbahnhofes  
**Autor:** Schneebeli, Walter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-77920>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

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



# Bewirtschaftungs- und Betriebsorganisation des Zürcher Hauptbahnhofes

**Die Bewirtschaftung und der Betrieb des Zürcher Hauptbahnhofes, welcher neben einer Drehscheibe des öffentlichen Verkehrs eines der grössten Einkaufszentren der Schweiz ist, kann nur durch eine schlagkräftige, objektbezogene Organisation sichergestellt werden. Als bisher einmalige Lösung haben die SBB die «Hausverwaltung Zürich HB», welche durch die drei Hauptabteilungen Betrieb, Liegenschaften und Bau getragen wird, geschaffen.**

## Ausgangslage

Der Hauptbahnhof Zürich wird seit Mitte der achtziger Jahre mit grossem Aufwand systematisch aus- und umge-

VON WALTER SCHNEEBELI,  
ZÜRICH

baut. Aus dem ursprünglichen «Bahnhof», welcher primär den angestammten Leistungen der SBB diente, nämlich Transport von Personen und Gütern, entstand zusätzlich eines der grössten Einkaufs- und Dienstleistungszentren der Schweiz. Der gesamte Wiederbeschaffungswert, inkl. S-Bahnhof «Museumsstrasse», beträgt nach Abschluss der Bauarbeiten (etwa 1998) rund 800 Mio. Fr. (Preisbasis 1990). Neben den unterirdischen Gebäudeteilen (S-Bahnhof, Fussgängerpassagen, zentrale Anlieferung) werden auch der neue Nordtrakt sowie der zum Teil mehr als 100jährige Südtrakt aufgrund der heutigen Anforderungen mit modernster Gebäudetechnologie ausgerüstet. Der Erstellungswert der haus- und elektrotechnischen Anlagen beträgt nach heutigen Schätzungen rund 180 Mio. Fr. Von der gesamten Nutzfläche von etwa 150 000 m<sup>2</sup> (unter Einbezug der öffentlich zugänglichen Publikumsbereiche) sind etwa 27 000 m<sup>2</sup> an rund 85 Geschäfte und Institutionen vermietet.

Das umfassende Dienstleistungsangebot, welches den Kunden den Aufenthalt im Zürcher Hauptbahnhof möglichst angenehm gestalten soll, kann nur vor dem Hintergrund einer schlagkräftigen Organisation abgewickelt werden. Es war deshalb schon frühzeitig klar, dass für die Bewirtschaftung und den Betrieb neue, von den bisherigen SBB-Strukturen abweichende Lösungen gesucht werden mussten. Eine fachdienstbezogene Aufgabenteilung, wie sie bei den SBB vorhanden ist, ist bei einem

Objekt dieser Grössenordnung und der vielfältigen Interessen nicht mehr möglich. Aufgrund von Vorabklärungen wurde deshalb durch die Kreisdirektion III der SBB Ende 1988 der Auftrag zum Aufbau einer objektbezogenen Organisation, welche für den HB Zürich die Gesamtverantwortung trägt, erteilt.

## Aufbau- und Ablauforganisation

Nach einer intensiven Bearbeitungszeit, unter Einbezug aller beteiligten Hauptabteilungen bzw. Fachdienstsektionen der KD III, zum Teil auch der GD SBB, lag Ende 1989 ein Lösungsvorschlag für die zukünftige Bewirtschaftungs- und Betriebsorganisation des HB Zürich in Form eines Organisationshandbuches vor. Das Handbuch definiert neben allgemeinen Grundsätzen für die Objektbewirtschaftung die organisatorischen und ablauftechnischen Spielregeln für die Zusammenarbeit bzw. die Zuständigkeiten von Objekt- und Stammorganisation.

## Perimeter

Neben dem eigentlichen Aufnahmegebäude des Zürcher Hauptbahnhofes mit seinen ober- und unterirdischen Gebäudeteilen (aber ohne Bahnbetriebsanlagen wie Gleise, Fahrleitungen, Sicherungsanlagen usw.) betreut die Objektorganisation verschiedene andere Gebäude wie Zentralstellwerk, Dienstgebäude Langstrasse usw. Einzelne fachtechnische Aufgaben werden auch bei weiteren SBB-Stationen auf Stadtgebiet wahrgenommen (z.B. Betreuung der Haustechnikanlagen im Bahnhof Zürich Stadelhofen).

## Organisationsform

Aus verschiedenen Gründen, insbesondere aber um die vorhandenen perso-

nellen Ressourcen optimal zu nutzen, kristallisierte sich als Organisationsstruktur eine Matrixorganisation heraus. Wie bei der Abwicklung eines Projektes «delegiert» die Stammorganisation – im vorliegenden Fall die Hauptabteilungen Betrieb, Liegenschaften und Bau bzw. deren Aussendienstleistungen – Personal in die Objektorganisation ab, im Gegensatz zu einer Projektorganisation aber nicht auf Zeit.

Zur Bewältigung der unterschiedlichen Aufgaben werden vier Gruppen mit je einem Leiter eingesetzt. Die Koordination im Sinne der Objektverantwortung wird durch den Objektleiter wahrgenommen. Die Unterstützung der Gruppenleiter erfolgt je nach Aufgabengebiet durch SBB-eigenes Personal, allenfalls durch beauftragte Drittfirmen. Das übergeordnete Aufsichtsorgan (Ausschuss der Direktionskonferenz), welches durch die Leitungen der drei beteiligten Hauptabteilungen gebildet wird, überwacht die Tätigkeiten der Objektleitung und legt die unternehmerischen Ziele fest (Bild 1).

Die Organe der Objektorganisation, d.h. der Objektleiter bzw. die Gruppenleiter, bestimmen das «Was» (Aufgabeninhalt) und das «Wann» (Zeitpunkt) von durchzuführenden Aufgaben, die fachliche Verantwortung verbleibt bei den zuständigen Fachdienststellen. Die funktionalen Stellen entscheiden damit über das «Wie» (Verfahren) und das «Wer» (personelle Arbeitszuordnung) bei der Durchführung der verschiedenen Aufgaben.

## Aufgabenabgrenzungen

Ein wesentlicher Bestandteil des Organisationshandbuches stellt die Abgrenzung der Kompetenzen zwischen funktionalen Stellen (KD III, GD SBB) und Organen der Objektorganisation Zürich HB dar. In Funktionendiagrammen werden die einzelnen Arbeitsabläufe geregelt. Diese Festlegungen müssen aufgrund von Erfahrungen laufend auf ihre Zweckmässigkeit überprüft und allenfalls angepasst werden.

## Probleme

Die Matrixorganisation setzt eine klare Abgrenzung von Kompetenzen sowie ein hohes Mass an Flexibilität aller Mitarbeiter voraus. Die Doppelunterstellung (Stamm- und Objektorganisation) bedingt ein grosses organisatorisches Verständnis, aber auch Kooperationsbereitschaft.



**Umsetzung/Einführung**

Nach Genehmigung der vorgeschlagenen Organisation durch die KD III im Januar 1990 wurde im Hinblick auf die Inbetriebnahme der S-Bahn Zürich bzw. des unterirdischen Durchgangsbahnhofes per Ende Mai 1990 eine provisorische Objektorganisation, welche in ihrer Struktur der definitiven Organisation entspricht, eingesetzt.

Die Hausverwaltung, wie sich die Objektorganisation seit dieser Zeit nennt, arbeitete zu Beginn in rudimentärer Form, zum Teil mit privaten Beauftragten und unter grössten Schwierigkeiten. Neben der Bewältigung von laufenden Übernahmen von fertiggestellten Anlagen und Anlageteilen galt und gilt es, im Rahmen der weiteren Bauvorhaben den Betrieb und den Publikumsverkehr sowie die Mitwirkung bei der Projektbearbeitung sicherzustellen.

Die Hausverwaltung wird beim Aufbau der definitiven Organisation durch eine Fachgruppe, in welcher die involvierten Stellen der GD SBB und der KD III vertreten sind, unterstützt. Spezielle Probleme werden im Rahmen von Unterarbeitsgruppen bearbeitet und der Fachgruppe zu Händen des Aufsichtsorgans unterbreitet. Neben Stellenbeschrieben und -begründungen ist die zentrale Aufgabe die Erarbeitung eines neuen Rechnungswesens für den Zürcher HB unter Leitung von FC GD (Direktion Finanzen und Controlling). Die transparente Erfassung der mietrechtlich verrechenbaren Nebenkosten hat die Einführung eines neuen Systems, welches zurzeit für die SBB noch eine Insellösung darstellt, später aber vermutlich gesamtschweizerisch angewandt wird, zur Folge. Da gleichzeitig auch noch ein Pilotversuch zur Einführung einer EDV-unterstützten Instandhaltung in Zürich durchgeführt wird, kann erlassen werden, mit welchen Systemveränderungen die Verantwortlichen für den Zürcher HB in Objekt- und Stammorganisation zurzeit konfrontiert sind.

**Personalbedarfsermittlung Gruppe Technik**

Die Genehmigung des Organisationshandbuchs durch die KD III im Januar 1990 stellte zwar ein wichtiges Zwischenergebnis dar, das notwendige Personal bzw. die dafür erforderlichen Stellen mussten noch geschaffen werden.

Aufgrund der Erfahrungen und um den Aufbau, speziell der Gruppe Technik, nicht unnötig in die Länge zu ziehen (es wurden und werden laufend neue Gebäude- und Anlageteile in Betrieb ge-

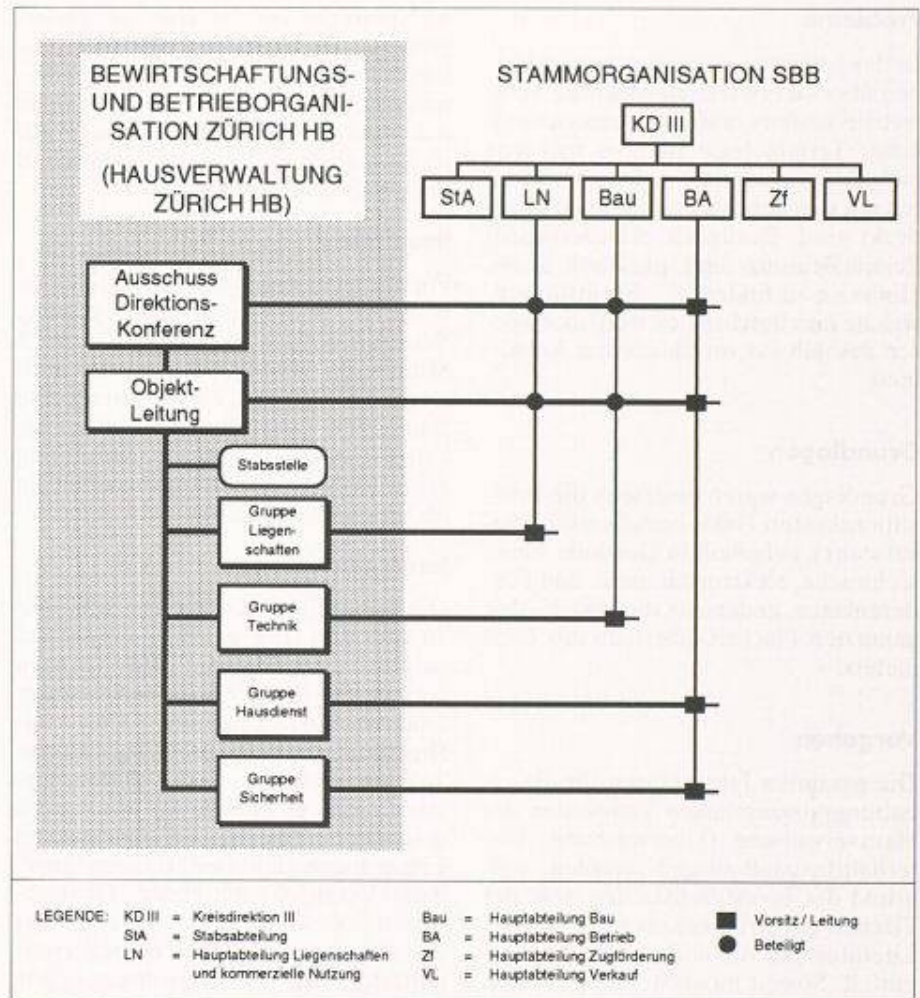


Bild 1. Organigramm der Bewirtschaftungs- und Betriebsorganisation Zürich HB (vereinfacht)

nommen), wurde beschlossen, im Hinblick auf die Stellenanträge für die Gruppe Technik eine umfassende, transparente und nachvollziehbare Ermittlung des Personalbedarfes auszuarbeiten.

Ausgangslage dieser Abklärungen war die heute allseits bekannte Erkenntnis, dass die langfristige Werterhaltung eines Objektes nur mit einer systemati-

schen, geplanten Instandhaltung (bzw. Unterhalt) sowie einer intensiven Betriebsüberwachung sichergestellt werden kann. Diese beiden Tätigkeiten sind im vorliegenden Fall die Hauptaufgaben der Gruppe Technik innerhalb der Hausverwaltung Zürich HB. Es galt deshalb abzuschätzen, wieviel Personal zur Erfüllung dieser Aufgaben notwendig ist (Bild 2).

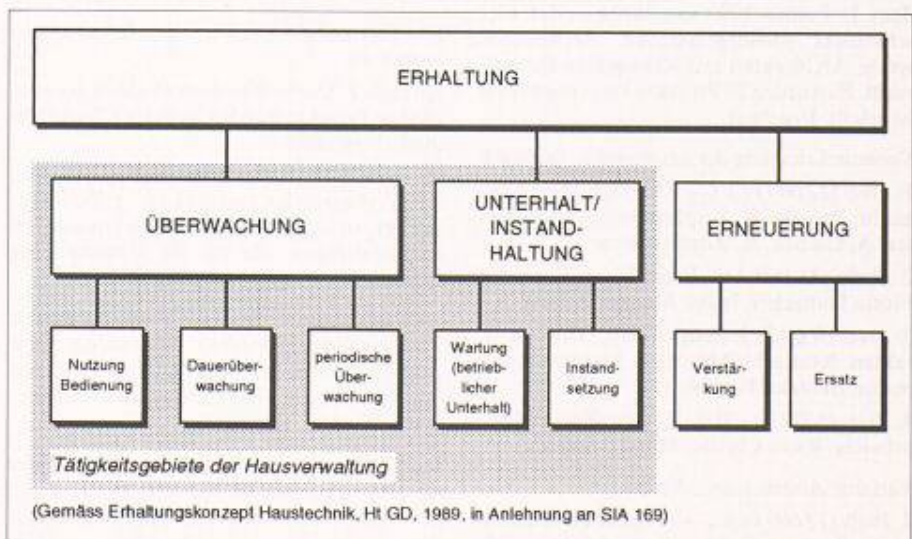


Bild 2. Erhaltungskonzeptliche Tätigkeiten der Hausverwaltung Zürich HB



## Probleme

In der Literatur existieren zwar Angaben über zu erwartende jährliche «Unterhaltskosten», aufgrund unterschiedlicher Terminologie ist aber meistens nicht klar ersichtlich, welche Tätigkeiten mit den angegebenen Zahlen abgedeckt sind. Bezüglich erforderlichem Personaleinsatz sind praktisch keine Hinweise zu finden, die Ermittlungen, welche hier beschrieben werden, basieren deshalb auf verschiedenen Annahmen.

## Grundlagen

Grundlagen waren einerseits die Investitionskosten (inkl. bestehender Bausubstanz), aufgeteilt in Gebäude, haustechnische, elektrotechnische und Förderanlagen, andererseits die verschiedenen genutzten Flächen innerhalb des Perimeters.

## Vorgehen

Die gesamten Jahreskosten für die erhaltungskonzeptlichen Tätigkeiten der Hausverwaltung (Überwachung, Unterhalt/Instandhaltung) wurden aufgrund der Investitionskosten bzw. der Flächen mit Erfahrungswerten aus der Literatur und von andern Objekten ermittelt. Soweit möglich, erfolgte diese Berechnung auf verschiedene Arten

und getrennt für einzelne Tätigkeitsgruppen. Basierend auf den so ermittelten Jahreskosten wurde der Personalbedarf bestimmt. Durch Vergleiche mit andern Objekten wurde überprüft, ob die Grössenordnung des ermittelten Personalbedarfs richtig ist.

## Resultate

Für die personalintensiven Tätigkeitsbereiche Bedienung, Überwachung, Wartung werden insgesamt 23 bis 28 Mitarbeiter benötigt, für die Instandsetzungstätigkeiten, welche primär eine Bauherren- und Projektleitungstätigkeit erfordern, ergab die Ermittlung einen Bedarf von 5 bis 6 Personen (je nach Berechnungsart).

## Interpretation

Der ermittelte Gesamtbedarf von rund 30 Personen (Eigen- und Fremdpersonal) bzw. die jährlichen Aufwendungen von etwa 8,5 Mio. Fr. für Überwachung, Unterhalt/Instandhaltung sind als Richtwerte zu betrachten. Die Gruppe Technik wird mit einem Anfangsbestand von technischen Mitarbeitern sukzessive aufgebaut und aufgrund von Erfahrungen den Bedürfnissen angepasst. Vergleiche mit andern Grossobjekten haben im übrigen gezeigt, dass die Resultate der Personalbedarfsermittlung in der Grössenordnung richtig sind.

## Ausblick

Aufgrund der nun zweijährigen Erfahrungen kann festgehalten werden, dass sich die neue Organisationsform grundsätzlich bewährt hat. Die Personaldotation, speziell für die Objektleitung und die Gruppe Liegenschaften, muss den effektiven Bedürfnissen angepasst werden. Verschiedene Detailfestlegungen müssen aufgrund der praktischen Erkenntnisse geändert werden. Die Instrumentarien der Hausverwaltung, insbesondere die technischen Unterlagen wie Pläne, Betriebs- und Instandhaltungsvorschriften usw., müssen systematisch ausgebaut und vervollständigt werden.

Es ist vorgesehen, die begleitende Fachgruppe Ende 1992 aufzulösen, so dass die Hausverwaltung Zürich HB ab 1993 die volle Objektverantwortung übernehmen kann.

Adresse des Verfassers: *Walter Schneebeli*, dipl. Bauing. ETH/SIA, Brandenberger + Ruosch AG, Rotbuchstr. 34, 8037 Zürich

## Wettbewerbe

### Mehrzweckhalle Heslibach, Küssnacht ZH

Die Schulgemeinde und die Politische Gemeinde Küssnacht veranstalteten einen öffentlichen Projektwettbewerb in zwei Varianten für eine Mehrzweckhalle auf dem Turn- und Sportareal «Heslibach» in Küssnacht. Teilnahmeberechtigt waren alle seit dem 1. Januar 1990 mit Wohn- oder Geschäftssitz niedergelassenen Architekten sowie Architekten mit Küssnächter Bürgerrecht. Es wurden 27 Projekte eingereicht und beurteilt. Ergebnis:

*Variante Erhaltung der bestehenden Turnhalle*

1. Preis (12 000 Fr.): C + K Architekten, Küssnacht; Projekt: R. Kupferschmid; Mitarbeiter: A. Glenck, A. Zumbrennen

2. Preis (11 000 Fr.): Peter Issler, Forch, in Firma Hubacher, Issler, Maurer, Zürich

3. Preis (7000 Fr.): Cedric Guhl, GLP Architekten, Küssnacht; Mitarbeit: Stephan Kaufmann, Beatrice Brehm

4. Preis (5000 Fr.): Balz Koenig, Zürich; Mitarbeiter: Radu Chiriac, Manuel Schudel

*Variante Abbruch und Neubau*

1. Preis (12 000 Fr.): C + K Architekten, Küssnacht; Projekt: R. Kupferschmid; Mitarbeiter: A. Glenck, A. Zumbrennen

2. Preis (10 000 Fr.): Jürg P. Bransch, Steiger Partner AG, Zürich; Mitarbeiter: Yves Lheriau

3. Preis (8000 Fr.): Peer Christen & Roland Harnist, Zürich

4. Preis (5000 Fr.): Jack Reinhardt, Zollikon; Mitarbeiter: Heinz Hunn; Berater: Claude Reinhardt

Das Preisgericht gab die folgenden Empfehlungen ab:

*Variante 1:* Die Verfasser der beiden erstrangierten Projekte werden zu einer Überarbeitung eingeladen.

*Variante 2:* Dem Auslober wird empfohlen, die Verfasser des erstrangierten Projektes mit der Ausarbeitung derjenigen Unterlagen zu beauftragen, die für die Entscheidung über die Variantenwahl nötig sind.

Fachpreisrichter waren Rudolf Guyer, Zürich, Felix Loetscher, Winterthur, Paul Schatt, Kantonsbaumeister, Zürich, Martin Spühler, Zürich, Hans Greml, Ersatz, Hermann Winkler, Ersatz.

*Nach dieser Überarbeitung empfiehlt nun das als Expertengremium amtierende Preisgericht, das Projekt der Architekten Kupferschmid + Caretta, Küssnacht, weiterbearbeiten zu lassen.*

### Werkhof mit Feuerwehr- und Zivilschutzanlage in Stein AG

Die Gemeinde Stein AG veranstaltete einen Projektwettbewerb für einen Werkhof mit Feuerwehr- und Zivilschutzanlage unter acht eingeladenen Architekten. Ein Projekt musste wegen schwerwiegender Verletzung von Programmbestimmungen von der Preiserteilung ausgeschlossen werden. Ergebnis:

1. Preis (7000 Fr. mit Antrag zur Weiterbearbeitung): Otto & Partner AG/A. Giess, Rheinfelden; R.G. Otto, A. Ruegg, M. Cerri, A. Giess, Ch. Heckerndorn

2. Preis (3000 Fr.): Zimmermann + Rösch, Rheinfelden; Hans Herrsche, Max Rösch, Hans Zimmermann, Reto Zimmermann, Ines Waldmeier, Jean-Marie Moser, Monika Müller, Denis Klein

3. Preis (2000 Fr.): Urs Schweizer, Kaisten; Ives Stump, Urs Schweizer

In Anbetracht der Schwierigkeit der Aufgabe und der hochstehenden Qualität der Arbeiten beschliesst das Preisgericht auf Antrag des Gemeinderates, sämtlichen Teilnehmern eine zusätzliche Entschädigung von 500 Fr. zuzusprechen.

Fachpreisrichter waren Franz Gerber, Kant. Baudepartement, Abt. Hochbau, Aargau, Jacques Aeschmann, Suhr, Carlo Froelich, Brugg, René Birri, Stein.