Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 112 (1994)
Heft: 33/34

Artikel: Die Nordtangente Basel der Nationalstrasse N2: Managementfragen
Autor: Baumann, Niklaus
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-78489

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: 14.07.2025

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

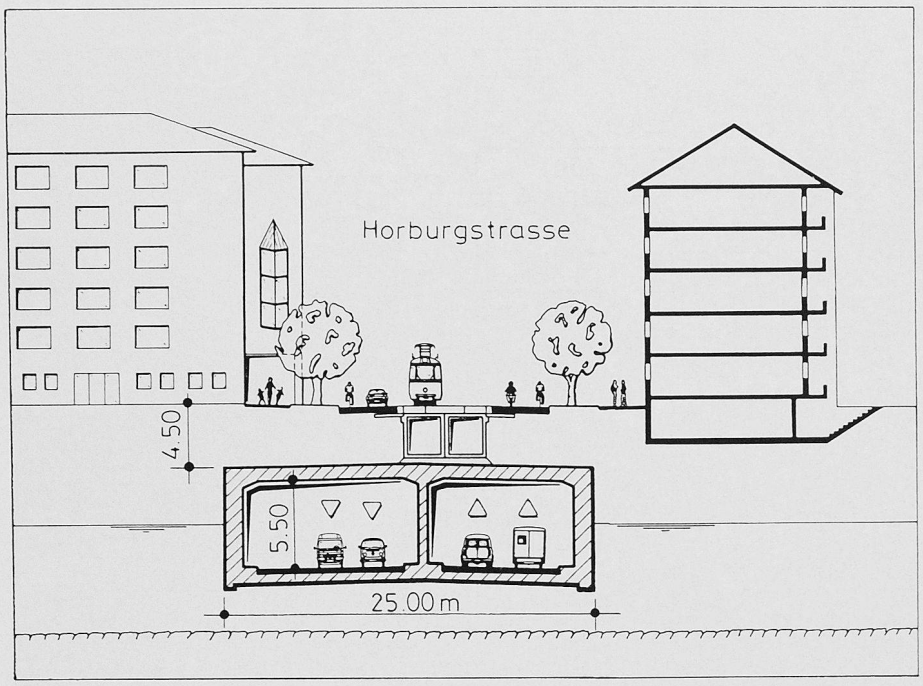


Bild 2. Typischer Querschnitt

Mit etwa einem halben Jahr Verzögerung wird auch im Abschnitt Grenze mit den Bauarbeiten begonnen. Hier soll bereits 1998 die erste Röhre bis zur Losgrenze zum Abschnitt St. Johann in Betrieb gehen. Die Bauarbeiten der mittleren Abschnitte St. Johann und Rhein werden etwa 1998/99 aufgenommen, so dass die gesamte Nordtangente etwa 2005 durchgehend eröffnet werden kann.

Kosten

Auf der Preisbasis 1990 wurden die Kosten der ganzen Nordtangente auf 1,2 Mia. Franken geschätzt. Davon müssen gemäss einem Beschluss der Regierung 100 Mio. Franken durch Projektvereinfachungen eingespart werden. Weitere 100 Mio. Franken sind durch Terminverschiebungen in der Bauausführung von Anschlüssen auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Der Bundesbeitrag liegt bei 65%.

Adresse des Verfassers: *Erich Ramer,* dipl. Bauing. ETH/SIA, Projektleiter Nordtangente, Gruner AG, Ingenieurunternehmung, Gellertstrasse 55, 4020 Basel

Die Nordtangente Basel der Nationalstrasse N 2

Managementfragen

Die Realisierung eines Vorhabens wie der Nordtangente, das Kosten von einer Milliarde Franken auslösen wird, bedarf einer durchdachten Organisation. Während zwölf Jahren werden etwa 600 Mitarbeitende aus dem Ingenieur- und Architekturwesen, dem Bauhaupt- und Baunebengewerbe nebst Spezialisten aus verschiedensten anderen Sparten einzusetzen sein.

Während früher bei der Osttangente, einem bezüglich Kosten und Schwierigkeitsgrad mit der Nordtangente durch-

VON NIKLAUS BAUMANN, BASEL

aus vergleichbaren Bauwerk, das ganze Management bis und mit Oberbauleitung bei der Verwaltung angesiedelt war, muss heute aus Personalrestriktionsgründen nach anderen Lösungen gesucht werden. Aufgaben sollen nur soweit nötig innerhalb der Verwaltung gelöst werden. Alles andere ist in der Privatwirtschaft einzukaufen.

Die Überlegungen hinsichtlich der geeigneten Organisationsform begannen Ende 1986, als sich abzeichnete, dass das generelle Projekt der NT durch den Bundesrat genehmigt werden könnte, was im März 1987 auch tatsächlich geschah.

Von der Matrix zur Linie

Ursprünglich wurde in einer sogenannten Matrixorganisation gemischtwirtschaftlich gearbeitet (Bild 1). Deren Nachteile überwogen je länger desto mehr die Vorteile, und insbesondere der grosse Zeit- und Kommunikationsbedarf waren einer zielstrebigen Arbeit abträglich. Natürlich spielte nebst einem äusserst schwierigen Umfeld negativ mit, dass zahlreichen neuen und unerprobten Gesetzen und Verordnungen aus dem Umweltbereich nachgelebt werden musste und auch innerhalb der Verwaltung eine Unité de doctrine insbesondere diesbezüglich fehlte. Mitte 1991 wurde die Matrixorganisation unter Beibehaltung bewährter Strukturelemente mit personellen Änderungen in eine Linienorganisation übergeführt (Bild 2), die im Hinblick auf die Realisierung zu Beginn dieses Jahres gestrafft wurde (Bild 3). Die nun gültige Organisationsstruktur unterscheidet die folgenden Linien:

- Führungslinie: privatwirtschaftliche Elemente ab (Gesamt-)Projektleiter abwärts. Der Projektleiter führt die Abschnittsprojektleiter (gleichzeitig Oberbauleitung), und diese führen die Objektbeauftragten (Projekt und örtliche Bauleitung).
- Gehilfenlinie: privatwirtschaftliche Elemente für die Bereiche Stabsaufgaben, Rechtsfragen, Gestaltung, Umwelt, Risiko und Betrieb, Verkehr und Leitungen.
- Kontroll- und Koordinationslinie: Abteilung Nationalstrassen des Tiefbauamtes.
- Beratungslinie: Behördengremien; gemischte Gremien.

Zentrum oder Schaltstelle der ganzen Organisation ist ein Gremium, bestehend aus dem Stellvertreter des Kantonsingenieurs, dem Projektleiter und dem Leiter der Abteilung Nationalstrassen. In periodischen Sitzungen werden hier stufengerecht Entscheide gefällt oder solche zuhanden der verantwortlichen übergeordneten Stellen vorbereitet. Mit einem Minimum an Papier werden die Abläufe der Organisation geregelt.

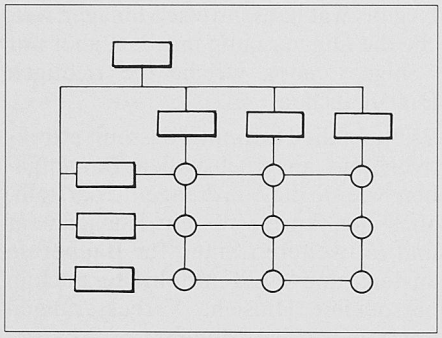


Bild 1. Matrixorganisation

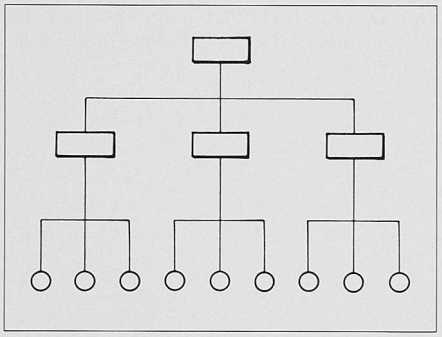


Bild 2. Linienorganisation

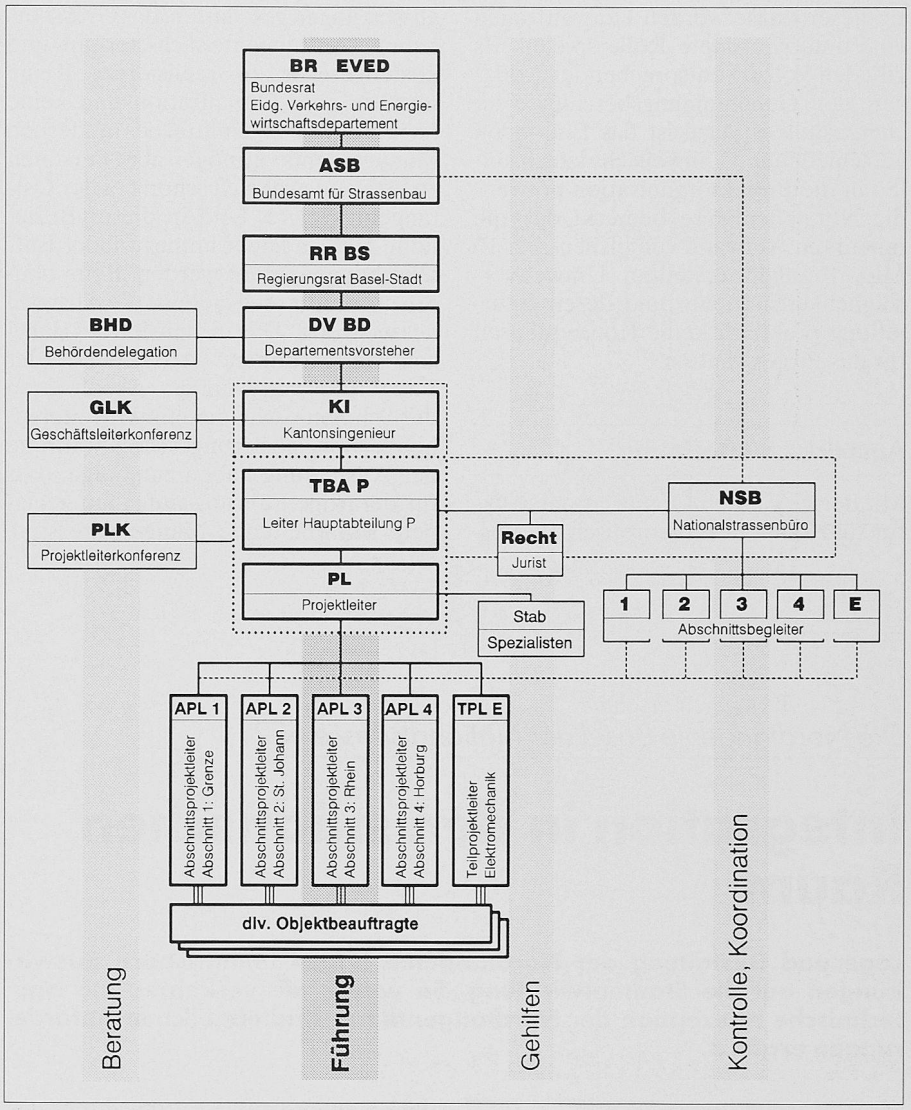


Bild 3. Organisation Realisierungsphase

Verschiedene Phasen

Die Anforderungen an eine Organisationsstruktur für ein derartiges Nationalstrassenbauwerk sind phasenweise unterschiedlich.

Sieht man von der generellen Projektierung ab, bei der unter der direkten Leitung des Tiefbauamtes lediglich eine grössere Ingenieurunternehmung zuzüglich einiger Spezialisten eingesetzt war, so können bei der weiteren Bearbeitung der Nordtangente drei Phasen unterschieden werden.

☐ *Genehmigung generelles Projekt bis öffentliche Planauflage des Ausführungsprojektes.*

Die Ausführungsprojekte inkl. Umweltverträglichkeitsbericht wurden (oder werden noch) in vier Abschnitten durch je eine grössere Ingenieurunternehmung zusammen mit einem Architekturbüro und Umweltspezialisten bearbeitet.

Diese Phase, die relativ viel Arbeitskraft benötigte, hätte eigentlich rasch und unbeeinflusst ablaufen können. Die bereits erwähnte Umweltschutzgesetzgebung und verwaltungsinterne Störmanöver führten nach einigen Umwegen und grösserem Zeitbedarf zum Ziel. Die Planauflage des ersten Abschnittes erfolgte erst vier Jahre nach der Genehmigung des Generellen Projektes. Der zentrale Abschnitt Rhein ist noch nicht aufgelegt worden, da vorerst ein Submissionswettbewerb für die Rheinbrücke durchgeführt wird.

☐ *Öffentliche Planauflage bis Genehmigung Ausführungsprojekt.*

Bei dieser Phase sind die vom Projekt Betroffenen, Grundsatz-Projektgegner, Quasibetroffene und der Jurist der Bauherrschaft im Mandatsverhältnis sowie die Baurekurskommission die Hauptakteure. Seitens der beauftragten Ingenieure und Architekten ist relativ wenig Arbeit zu leisten. Umfang und Dauer dieser Phase sind nicht voraussehbar. Pro Abschnitt fielen bisher 20 bis 40 Einsprachen und 2 bis 3 Beschwerden ans Bundesgericht an. Der erste Abschnitt wurde drei Jahre nach der Planauflage vom EVED genehmigt; bei den anderen Abschnitten wird auf eine kürzere Dauer gehofft.

☐ *Genehmigung des Ausführungsprojektes durch das EVED bis zur Fertigstellung.*

Diese Phase ist selbstredend die arbeitsintensivste und dürfte relativ unbeeinflusst von aussen ablaufen können. Sie wird allenfalls gesteuert von der Mittelzuteilung und in geringerem Mass vom Ablauf des Erwerbs von Land und Rechten. Für den Abschnitt 4: Horburg, der als erster in dieser Phase bearbeitet wird, sind zurzeit gegen 30 Büros aus den verschiedensten Sparten, die gegen 100 Mannjahre zu leisten haben, eingesetzt. Dafür sind in der Basler Region öffentliche Ausschreibungen durchgeführt worden. Es war jedoch nicht einfach, jeweils das geeignete Büro auszuwählen, da angebotene Preise, Kapazität und Erfahrungen eine grosse Bandbreite aufwiesen. Bei den anderen Abschnitten der Nordtangente dürften eher beschränkte Submissionen durchgeführt werden, zu denen einige wenige für die entsprechende Aufgabe qualifizierte Büros eingeladen werden.

In dieser Phase werden Umweltfragen eine untergeordnete Rolle spielen. Es gilt, den Vollzug entsprechender Auflagen der Genehmigungsbeschlüsse sicherzustellen. Dazu ist das Einbinden verschiedener Umweltschutzfachstellen in die Projektorganisation notwendig. Nur nebenbei sei bemerkt, dass die mit einem Aufwand von bisher über 10 Mio. Franken erstellten Umweltverträglichkeitsberichte und deren Beurteilung praktisch keine Konsequenzen für das Projekt hatten.

Ausblick und Hoffnung

Mit der gewählten Organisationsstruktur sind zumindest theoretisch die Voraussetzungen geschaffen, das Grossvorhaben Nordtangente sach-, termin- und kostengerecht zu realisieren. Keine noch so gute Organisation und keine noch so guten Hilfsmittel des modernen Managements vermögen aber Personen zu ersetzen, was sich schon bei der Osttangente zeigte. Und in dieser Beziehung müssen leider immer wieder Enttäuschungen erlebt werden. Beim oberen und mittleren Kader ist die Auswahl äusserst eng. Die in den letzten Jahrzehnten gesunkene Attraktivität der Bauberufe mit weniger Absolventen der Schulen sowie die immer weitergehende Spezialisierung schon während der Ausbildung haben zur Folge, dass für derartige Führungsaufgaben geeignete Mitarbeitende Mangelware sind. Es gibt zwar haufenweise Manager, welche die Dinge richtig machen, aber nur wenige Leader, welche die richtigen Dinge machen.

Es bleibt die Hoffnung, dass mit attraktiven und anspruchsvollen Bauaufgaben, wie sie die Nordtangente darstellt, auch der Anreiz für ein Engagement und im weiteren Sinne für Bauberufe ansteigt und somit mittelfristig auch in personeller Hinsicht Verbesserungen erwartet werden können.

Adresse des Verfassers: *Niklaus Baumann*, dipl. Bauing. ETH/SIA, Adjunkt des Kantonsingenieurs BS, Tiefbauamt Basel-Stadt, 4001 Basel

Die Nordtangente Basel der Nationalstrasse N 2

Integration in den städtischen Raum

Lage und Gestaltung der Nordtangente haben unmittelbare Auswirkungen auf die Stadtentwicklung. So wurde die verkehrs- und bautechnische Konzeption der Nordtangente mit städtebaulichen Anforderungen ergänzt.

Städteräumliches Umfeld

Mit Basel Nord wird jener Stadtteil bezeichnet, der beidseits des Rheins unmittelbar an Frankreich und Deutschland angrenzt, an eine Region, deren Entwicklung in den letzten Jahren überaus intensiv war und heute praktisch als Teil einer Regiostadt Basel betrachtet werden muss. Stadträumlich gesehen liegt die Nordtangente nicht etwa peripher, sondern führt mitten durch den nördlichen Teil der trinationalen Agglomeration Basels. Dieser Stadtraum setzt sich aus den Industrie- und Wohnquartieren Basel Nords, den elsässischen Gemeinden Saint-Louis und Hunigue sowie der badischen Gemeinde Weil zusammen.

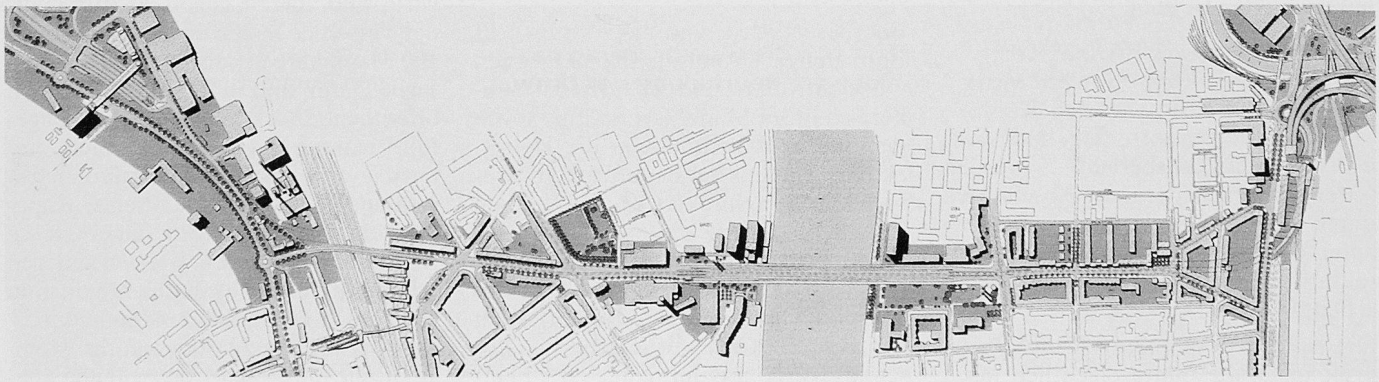
VON RUDOLF MEYER, BASEL

Gestalterische Konzepte

Nach dem Prinzip der umfassenden Planung sollten sämtliche mit dem Bauwerk verbundenen räumlichen und funktionalen Dimensionen mit einbezogen werden. Architekten und Landschaftsplaner haben das Projekt im Bereich des NT-Perimeters architektonisch und städtebaulich begleitet und Leitbilder entwickelt.

Das Leitbild für die Lokalstrassenebene stützt sich vorwiegend auf die Achse St. Johann bis Horburg, welche die Hauptverkehrsader an der Schnittstelle von Wohn- und Industriegebiet bildet und der man das für Basler Ringstrassen typische Erscheinungsbild eines Boulevards verleiht. Bauliche Akzente sollen diesem Abschnitt eine städteräumliche Identität verleihen. Eine Abfolge unterschiedlicher Plätze und platzartiger Situationen soll attraktive öffentliche Räume schaffen.

Dem Abschnitt Grenze kommt andere Bedeutung zu. In dieser städtisch peripheren und offenen Stadtlandschaft wird die Nordtangente mit der französischen Autobahn verknüpft. Ergänzt



Das stadtgestalterische Leitbild