

Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 118 (2000)
Heft: 39

Artikel: Architekturwettbewerb im Gespräch: Aspekte des Architekturwettbewerbs unter dem Eindruck des Gatt/WTO-Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen
Autor: Cabane, Philippe
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-79980>

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: 31.03.2025

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

Philippe Cabane

Architekturwettbewerb im Gespräch

Aspekte des Architekturwettbewerbs unter dem Eindruck des Gatt/WTO-Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen

Thomas Held (Projektmanager), Hansjörg Pedrett (Projektentwickler), Rainer Klostermann (Städtebauer/Landschaftsgestalter) und Marco Zünd (Architekt) diskutieren mit Inge Beckel und Philippe Cabane (SI+A) über die Lage des Wettbewerbswesens (vgl. Kasten S. 14). Es stellt sich heraus, dass das öffentliche Beschaffungswesen in seiner heutigen rechtlichen Form die öffentlichen gegenüber den privaten Auftraggebern benachteiligt. Für komplexere Aufgaben steht die Forderung nach neuen, insbesondere interdisziplinären Verfahren. Dies betrifft speziell den öffentlichen Auftraggeber, der sich im Vorfeld und bei der Durchführung von Wettbewerben professionell begleiten lassen sollte.

Cabane: Mit dem Inkrafttreten des Gatt/WTO-Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen werden die öffentlichen Stellen verpflichtet, Aufträge auszuschreiben. Auch der Architekturwettbewerb unterliegt dieser Pflicht. Dies hat zu einer stärkeren Differenzierung der einzelnen Wettbewerbsverfahren, insbesondere der Präqualifikationsverfahren geführt. Herr Held, nach welchen Kriterien wählen Sie ein Verfahren aus, wenn Sie einen Wettbewerb lancieren?

Held: Diese Frage stellte sich mir gerade bei der Vorbereitung des gegenwärtig laufenden Wettbewerbs «Arosa Sporttheater». In Arosa gibt es eine alte sanierungsbedürftige Eissporthalle aus den 60er Jahren, die man vielseitiger nutzen sollte. Ein Neubau kam aus Finanzierungsgründen nicht in Frage. Ein erster Konsens war, dass die Halle zum «Arosa Sporttheater» um- und ausgebaut werden soll.

Weil der architektonischen Qualität ein wichtiger Stellenwert zugeschrieben wurde, das Bauvolumen aber relativ klein war, wollten wir einen Studienauftrag mit sechs bis sieben eingeladenen Teams durchführen. Im Auge hatten wir insbesondere jüngere Architekten aus der Schweiz, Österreich und Italien, die bereits

in den Alpen gebaut hatten. Dagegen haben die juristischen Kapazitäten und härtesten Verfechter des Gatt/WTO-Übereinkommens durchsetzen können, dass der Wettbewerb öffentlich auszuschreiben sei. Weil es für uns unmöglich war, vom Aufwand und den Kapazitäten her einen Wettbewerb durchzuführen, bei dem 50 Projekte zu beurteilen sind, haben wir zum Präqualifikationsverfahren gegriffen. Die Ausschreibung erfolgte als Projektstudie und wurde im Internet sowie in deutschsprachigen Zeitschriften publiziert. Merkwürdigerweise erhoben sich wiederum Stimmen, dass dies nicht zulässig sei, weil das Gatt/WTO-Übereinkommen nur verlange, dass im kantonalen Amtsblatt ausgeschrieben werden muss. Ein Witz, wenn man bedenkt, dass ein internationales Publikum angesprochen werden soll.

Der öffentliche Auftraggeber hat zwei grosse Probleme: Erstens darf er diejenigen Architekten, die er eigentlich will, nicht zum Mitmachen auffordern; zweitens wird, indem alle angesprochen sind, das Feld zu heterogen. Heterogenität liegt hier aber auf einer anderen Ebene als derjenige der Qualität. Denn es wäre unfair, die einen direkt zum Mitmachen aufzufordern und gleichzeitig öffentlich auszuschreiben. Man würde mit unterschiedlichen Geigen spielen, das geht natürlich nicht.

Pedrett: Bei den privaten Auftraggebern ist der Fächer der Möglichkeiten niemals so offen. Wir kennen die Variante Direktauftrag, den Sie gerade angesprochen haben. Wir wählen den Direktauftrag, wenn wir klare Zielvorstellungen haben und deutlich sehen, wer diese Zielvorstellungen ideal umsetzen kann. Das zweite Verfahren ist der Studienauftrag. Dort möchten wir Ideen gewinnen. Wir öffnen

aber den Fächer nicht weiter als über fünf Architekten oder Teams. Wir legen Wert darauf, dass neben bekannten Auftragnehmern ein bis zwei neue und auch junge Teams zum Zug kommen. Sie sollen uns neue Ideen bringen. Drittens führen wir Gesamtleistungswettbewerbe durch, wenn wir Idee und Kosten- bzw. Werkvertragsicherheit in einem verbinden möchten.

Cabane: Dann kommt bei Ihnen der klassische Projektwettbewerb, der öffentlich ausgeschrieben wird, nicht mehr in Frage?

Pedrett: Den Projektwettbewerb mit offener Ausschreibung nach dem Motto «wir schauen, wer kommt» führen wir nicht durch. Bei den vielen Projekten, die wir realisiert haben, kennen wir den Schweizer Markt so gut, dass wir nicht jedes Mal von A-Z alle potenziellen Anbieter auf Herz und Nieren prüfen müssen. Vor der Einleitung eines der drei erwähnten Verfahren führen wir immer intern eine Präqualifikation durch. Wir fragen uns, welches Verfahren das richtige ist und welche möglichen Partner bei dieser speziellen Aufgabenstellung am meisten Fähigkeiten mitbringen?

Klostermann: Mich persönlich interessiert mehr die Frage nach der eigentlichen Bedeutung des Wettbewerbs. Als Architekt fokussiere ich mehr auf die Qualität des resultierenden Projekts als auf die Art des Verfahrens. Ich stelle aber auch immer wieder fest, dass vorwiegend das Vorher und das Nachher diskutiert werden, nicht aber das Verfahren als solches. Das Verfahren «Wettbewerb» wirkt bei komplexen Aufgabestellungen wie eine Zufallsgrösse im ganzen Planungsprozess.

Held: Für den Auftragnehmer ist das Resultat eines Wettbewerbs die Legitimation, für eine solche Aufgabe die richtige Wahl zu sein - und nichts mehr! Dass die öffentliche Hand einen Vorschlag in dieser Form realisieren muss, benachteiligt sie gegenüber den Privaten. Die Folge ist eine schlechte Aufwand-Resultat-Relation. Das bedeutet auch, dass der öffentliche Bauherr, der etwas Gutes realisieren will, faktisch schlechter gestellt wird. Am absurdesten kam mir das bei der Expo vor, wo

«Wir fragen: Welches Verfahren ist das richtige und wer sind die geeigneten Partner, die bei dieser speziellen Aufgabenstellung am meisten Fähigkeiten mitbringen?»

(Hansjörg Pedrett)

ich als Jurymitglied in einer sehr frühen Phase der Präqualifikation für die «Arteplages» dabei war. Versuchte man die inhaltlichen Aspekte zu ändern, weil sich die Rahmenbedingungen änderten, so verlangten die Juristen mit Bezug auf Gatt/WTO, dass ein neuer Wettbewerb auszuschreiben sei. Das ist völlig absurd.

Klostermann: Das stellen auch wir immer häufiger fest. Gerade bei komplexeren Aufgaben kommen im Anschluss an die Jurierung noch einige neue Dimensionen ins Spiel. Der Auftraggeber kommt mit einem Wettbewerb zwar legal zu einem Auftragnehmer, aber was folgt, ist eigentlich viel wesentlicher.

*«Der klassische Wettbewerb, der impliziert, es ginge um die beste Lösung und es sei gleichgültig, wer dahinter stehe, hat ausgedient.»
(Thomas Held)*

Held: Das heisst, dass der klassische Wettbewerb, der impliziert, es ginge um die beste Lösung und es sei gleichgültig wer dahinter stehe, ausgedient hat.

Zünd: Als Auftragnehmer machen wir die Erfahrung, dass sich das Wettbewerbswesen mit der Öffnung des Marktes tatsächlich verändert hat. Es gibt die Pflicht, alle

zu berücksichtigen - jeder muss teilnehmen können. Da entsteht ein Problem, das die Privaten nicht zu kümmern braucht. Sie fragen zuerst, mit wem sie zusammenarbeiten möchten, und das ist für uns entscheidend! Und wenn ich den enormen Arbeitsaufwand eines Wettbewerbs auf mich nehmen muss, muss ich auch davon ausgehen können, dass der Auftraggeber zu mir kommt, weil er die Architektur, die wir anbieten, interessant findet. Bei der öffentlichen Hand dagegen, so erfahre ich es wenigstens, scheint der Wettbewerb mehr als Instrument zur Legitimation von Entscheidungen zu dienen. Praktisch geht es eben auch darum, jemanden zu finden, der genau das sagt, was der Veranstalter implizit will, explizit jedoch nicht formuliert.

Beckel: Ich frage mich, ob man nicht präziser trennen müsste. Das eine ist das sogenannte Legitimationsverfahren, das vor allem bei der öffentlichen Hand politisch verankert ist, - das andere ist das eigentliche Projekt. Es lässt sich nicht trennen, doch sind es zwei völlig verschiedene Fragen. Erstens will man ein gutes Projekt und zweitens sowohl das Programm als auch die Wahl des Architekten legitimieren. Wie liessen sich diese beiden völlig verschiedenen Dimensionen sauber trennen?

Held: Der konkrete Ausweg ist die Präqualifikation. Aber mit Hilfe von Präqualifikationsverfahren mit Punkten und Kriterien kann man auch Objektivität vortäuschen. Faktisch wissen wir alle, dass bei solchen «objektivierenden» Schemen gewaltige Gestaltungsspielräume vorhanden sind. So mündet es darin, dass das be-



Marco Zünd



Hansjörg Pedrett, Thomas Held

«Wir persönlich haben mit Ideenwettbewerben praktisch aufgehört, es sei denn, es interessiert uns brennend und wir finden es eine total «scharfe» Aufgabe, die es nur einmal alle 500 Jahre gibt. Dann gehört sie aber in die Abteilung Ausbildung, und nicht in die Abteilung Akquisition.»

(Marco Zünd)

schriebene Teilnehmerfeld innerhalb des Verfahrens zu modellieren versucht wird. Ich sehe keinen anderen praktischen Weg.

Cabane: Nun gibt es beim Präqualifikationsverfahren aber auch unterschiedliche Methoden der Auswahl. Neben Referenz- und Skizzenpräqualifikation verwendet insbesondere Deutschland auch das Losverfahren. Man macht verschiedene Töpfe, etwa «Büros mit einer der Bauaufgabe entsprechenden Erfahrung», «erfahrene Büros, aber ohne Erfahrung in ähnlichen Bauaufgaben» und schliesslich der «Nachwuchs». Aus jedem der Töpfe wird dann eine bestimmte Anzahl von Teilnehmenden ausgelost. Was halten Sie von solchen Verfahren?

Zünd: Gerade in solchen Versuchen nach Normierung der Verfahren sehe ich die Schwierigkeit, dass noch lange keine Garantie für gehaltvolle Architektur gegeben ist. Wenn früher einmal verschiedene Fensterproduzenten schlechte oder gute, teure oder billige Fenster angeboten haben, so konnte der Kunde noch auswählen. Heute ist dies anders. In Deutschland zumindest gibt es die Deutsche Industrie-Norm (DIN). Zum einen legt sie fest, was ein Fenster zu leisten hat, was auch in Ordnung ist. Aber das deutsche Normenwerk schreibt auch noch das Verfahren vor, wie man zu diesem Produkt kommt. Die Normierung des Herstellungsverfahrens hat zur Folge, dass es schliesslich nur noch einen einzigen Fenstertyp gibt - und der ist halt so gut oder so schlecht, wie er eben ist. Diese Nivellierung des Produkts führt dazu, dass schliesslich nur noch die Kosten wichtig sind.

Und im Rahmen von Wettbewerben kann dies auch bei den Projektvorschlägen passieren. Das kohärente architektonische Projekt verliert seine Bedeutung gegenüber dem diffusen Vorschlag, der scheinbar alles leistet. Jeder kann sagen, dass es ganz gut funktioniert. Gefördert wird der kleinste gemeinsame Nenner. Nur die sogenannten konformen und nicht zwingend die interessantesten Projekte setzen sich besser durch. Da sind Sie, Herr Pedrett, natürlich in der bequemen Situation, dass

Sie wählen können, mit wem Sie arbeiten möchten.

Held: Damit bin ich nicht ganz einverstanden. Denn was noch nicht erwähnt wurde, ist die Qualität der Jury. Sie spielt für die Qualität des Resultats eine ganz entscheidende Rolle, und das beginnt bereits im Rahmen der Präqualifikation. Wichtig ist, dass Vertrauen in die Jury da ist, und das Jurorenteam auch gut funktioniert. Hier gibt es riesige Differenzen. Gerade die politischen Vertreter sollten den Fachgremien mehr vertrauen und ihnen mehr Entscheidungskompetenz zubilligen. Dieser Punkt ist entscheidend, zumindest in der Anfangsphase, wo es um eine Auswahl der teilnehmenden Büros geht. Die Qualität des Preisgerichts stellt eines der zentralen Steuerungsinstrumente dar, mit dem wir auch die Qualität der Teilnehmer beeinflussen können.

Klostermann: Das Wesentliche in Ihren Äusserungen ist, dass es Denkarbeit von allen Seiten erfordert, insbesondere in der Vorbereitungsphase eines Wettbewerbs. Manchmal ist diese Phase ja äusserst komplex. Und Sie persönlich leisten hier ja sehr viel wichtige Arbeit. Vielleicht gibt es einfach noch viel zu wenig Fachleute, die die öffentliche Hand beraten. Gefragt sind Persönlichkeiten, die den Auftraggeber davon überzeugen können, dass andere Formen von Vorbereitungen möglich sind. Herr Pedrett demonstriert es, indem er in

«Es nützt nichts, schöne Vorschläge und Projekte zu haben, wenn sie niemand professionell begleitet und einen roten Faden von Auftragsvergabe zu Auftragsvergabe spinnt.»

(Rainer Klostermann)

seinem Haus bewusst eine entsprechende Kultur aufbaut.

Held: Man muss aber sehen, dass Beispiele wie die ABB absolut weisse Raben im Gesamtkontext darstellen.

Pedrett: Zumindest die erste Phase des Wettbewerbsprozesses, nämlich die Formulierung von Zielsetzungen und die Schaffung von Rahmenbedingungen, ist für den Bauherrn nicht an die Architekten delegierbar. Diese Knochenarbeit geben wir nicht aus der Hand. Ich möchte die öffentliche Hand nicht angreifen, doch wenn die Exekutivorgane sich dessen bewusst sind, so frage ich mich, warum vertrauen sie diese Aufgaben nicht den Profis an? Wettbewerbsverfahren, die neben dem Tagesgeschäft noch geführt werden sollen, sind für viele Neuland. Profis können ihnen hier viel Zeit, Ärger und Geld sparen.

Beckel: Es ist ja auch so, dass es gerade deshalb zu Missbräuchen kommt, weil keine klaren Vorstellungen über Inhalt und Vorgehen vorhanden sind. So gilt häufig das Motto «wir wissen nicht, was tun, also machen wir mal einen Wettbewerb».

Held: An dem ist ja Luzern im ersten Anlauf gescheitert, als in der ersten Phase die wichtigen Entscheidungen nicht getroffen wurden und man sich sagte, dass die Architekten entscheiden sollen. Und damit war jeder Teilnehmer gezwungen, «Spione» loszuschicken, die scannen sollten, was in Luzern politisch ablaufen könnte. Das ist kaum die Aufgabe des Architekten. Gerade die politischen Dimensionen sind vorgängig zu klären. In Uster oder Arosa beispielsweise konnten wir die Verantwortlichen davon überzeugen, dass vorher ganz klar festzulegen ist, was man nun will und welches die Randbedingungen sind. Das sind die Hausaufgaben, die es einfach zu machen gilt. Erst dann wird es möglich zu sagen: «Jetzt wollen wir konkrete architektonische Lösungen.»

Beckel: Das heisst, es braucht mehr Öffentlichkeitsarbeit, um nur schon diese frühe Stufe der Vorbereitung bezüglich Kosten- und Zeiteinsparungen besser bekannt zu machen?

Klostermann: Wichtig scheint mir der Zeitpunkt, an dem die Verwaltung ein Problem an einen Profi weitergeben oder wenigstens mit einem Profi Kontakt aufnehmen soll. In der Praxis tut sich hier nach allen Richtungen ein Loch auf. Wir spre-

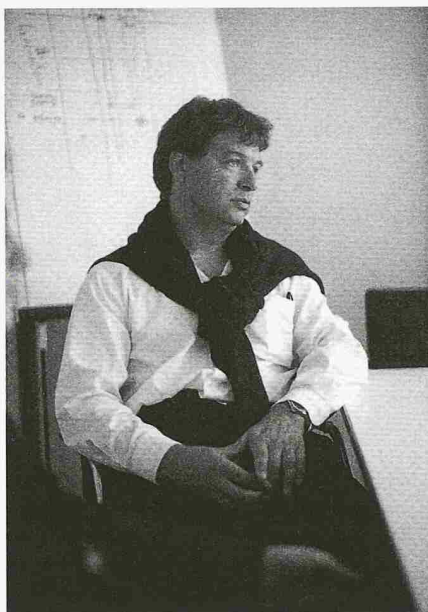
chen nicht mehr nur über Architektur oder Städtebau in Anführungszeichen, über die rein städtebauliche und funktionale Dimension, sondern über sehr komplexe Problemlagen. Am Städtebau interessieren mich viel mehr der städtische Aussenraum, die Strukturen und das Gesamtsystem eines Stadtteils, der Stadt oder noch grösserer Dimensionen. Und hier ist wieder Denkarbeit gefragt. Wer leistet Denkarbeit auf welchem Niveau? Wie gleist man etwas auf? Es geht hier um die strategische Dimension.

Der Kanton Zürich hat ein paar Projekte in Bearbeitung wie etwa die Wetzikon-Uster-Autobahn. Und weil man weiss, dass man sich mit dem Baregg-tunnel ein paar Probleme aufladen wird, folgen andere Projekte. Das sind im weitesten Sinn auch stadtgestalterische Fragen. Auch der Kanton Luzern hat erwartungsgemäss sofort wegen der zweiten Gotthardröhre interveniert. Aber wer leistet nun auch in solchen Dimensionen die entscheidende gestaltungsrelevante Denkarbeit? Und hier meine ich, müssen wir uns als Architekten auch nicht dagegen versperren, vermehrt auch ausserhalb unserer traditionellen Tätigkeitsgebiete Denkarbeit anzubieten. Es gibt Präqualifikationsverfahren, die sich an Ingenieurbüros richten. Es folgt das übliche Preisdumping und als gute Medaille, Brosche oder Anhängsel darf sich im Team noch ein Architekt bewerben. Dies kann ja nicht der richtige Ansatz sein.

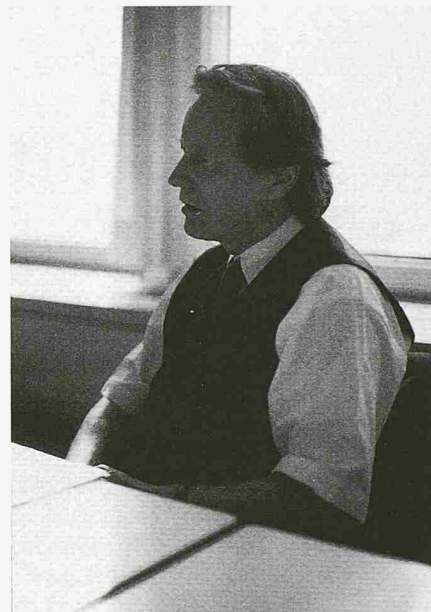
Cabane: Damit kommen wir sehr nahe an das Thema städtebaulicher Ideenwettbewerb. Ideenwettbewerbe werden durchgeführt, wenn die Zielsetzungen im Programm noch zu unklar sind, um ausführungsfähige Projektvorschläge einzuholen. Diese politische Dimension ist in vielen Wettbewerbsprogrammen nicht explizit dargestellt. Warum gibt es kaum Bestrebungen, im Rahmen von Ideenwettbewerben die nicht-baulichen Dimensionen - etwa Marketingstrategien - gleichberechtigt in das Programm aufzunehmen?

Klostermann: Hier geht es wieder um das alte Problem der fachlichen Zusammensetzung des Teams. Gerade bei grösseren Aufgaben fehlt das Gegenüber, das professionelle Umfeld von Juroren aus anderen Disziplinen. Wir kennen die Architektur- oder Städtebaujury, aber wenn die Fragestellung über die rein architektonische städtebauliche Dimension hinausgeht, dann wird es gleich problematisch.

Held: Der Ideenwettbewerb ist etwas Abgehobenes und Abstraktes, wo Städteplaner teilnehmen. Seine Bedeutung liegt darin, dass nicht der Sieger selbst realisie-



Rainer Klostermann



Thomas Held

ren wird, wenn später konkrete Bauaufgaben anstehen. Wer realisieren möchte, nimmt eigentlich am Ideenwettbewerb nicht teil, weil ihn das Bau- oder Honorarvolumen und nicht das Wettbewerbshonorar interessiert. Ideenwette-

besuchen anschliessend noch die Ausstellung, aber dann ist es für uns eigentlich erledigt.

Cabane: Welche Motivation habt ihr überhaupt, an Wettbewerben teilzuneh-

«Ich frage mich, ob man nicht präziser trennen müsste. Das eine ist das sogenannte Legitimationsverfahren, das vor allem bei der öffentlichen Hand politisch verankert ist – das andere ist das eigentliche Projekt.»
(Inge Beckel)

werbe sind zwar kulturell interessant und notwendig. Aber wenn Rem Koolhaas im Rahmen des Ideenwettbewerbs Zürich-West im Gleisdreieck eine kleine Manhattan-City vorschlug, dann ist das zwar ein interessanter Plausch, aber hat nichts mit Realisierung zu tun.

Cabane: Aber warum machen denn trotzdem so viele «realisierende» Architekten bei städtebaulichen Ideenwettbewerben mit?

Zünd: Wir persönlich haben mit Ideenwettbewerben praktisch aufgehört, es sei denn, es interessiert uns brennend und wir finden es eine total «scharfe» Aufgabe, die es nur einmal alle 500 Jahre gibt. Dann gehört es aber in die Abteilung Ausbildung und nicht in die Abteilung Akquisition. Man macht das Ding, gibt es ab und weiss genau, dass es dann erledigt ist. Wir

men, und an welchen Wettbewerben nehmt ihr denn überhaupt noch teil?

Zünd: Natürlich machen wir noch Wettbewerbe, es gibt hier mehrere Gleise. Früher sind wir einen Wettbewerb auch äusserst naiv angegangen. Da hatten wir weder Kosten für Computer noch für Angestellte - nur die Reisschiene. Und jeder Preis, den wir «einfahren» konnten, haben wir buchstäblich «ver-essen». Heute haben wir ein Unternehmen. Und das muss auch unter ökonomischen Gesichtspunkten funktionieren. Wir machen also gar nicht mehr bei so vielen Wettbewerben mit. Uns interessiert zurzeit mehr das konkrete architektonische Projekt als der spekulative Charakter des Wettbewerbs.

Beckel: Ihr seid ja inzwischen bekannt und werdet auch eingeladen. Beschränkt ihr euch auf Einladungen?

«Planung beginnt mit der Bildung eines Subjekts und der Beschaffung des Gelds. Gemeint ist die Bildung einer kohärenten neuen Institution als Bauträgerschaft, die aber nicht identisch mit der öffentlichen Hand ist.»

(Thomas Held)

Zünd: Ja, eigentlich schon. Gute Erfahrung haben wir mit Bauherren gemacht, die gewillt waren, mit uns zu arbeiten und uns direkt einladen. Dagegen haben wir mit Bauherren, die mit uns arbeiten mussten, weil ihnen das irgendjemand nahegelegt hat, schlechte Erfahrungen gemacht. Am besten ist es, wenn ein Bauherr zu uns kommt und sagt: «Jungs, wir finden Euch interessant.» Das ist das Beste, weil Interesse, ja gegenseitiges Interesse besteht. Das ist, was Sie, Herr Pedrett, vorher gesagt haben. Als Privater hat man genau diese Möglichkeit. Es ist schade, dass die öffentliche Hand nicht wie ein privater Auftraggeber agieren kann.

Beckel: Um zur Frage der Programmentwicklung zurückzukehren: Beim städtebaulichen Ideenwettbewerb, der andere Dimensionen der Stadt- und Standortentwicklung einbeziehen soll, herrscht offenbar ein methodisches Vakuum. Wie entwickelt man ein Programm, und gibt es überhaupt Möglichkeiten, Wettbewerbsverfahren einzuführen, die sich im Hinblick auf eine integrale Programmentwicklung an interdisziplinäre Teams richten?

Klostermann: Ich habe mir diese Frage auch gestellt. Gibt es mögliche Wettbewerbsarten, um eine integrale Denkarbeit stärker zu motivieren und zu kultivieren? Der Zürcher Stadtbaumeister Franz Eberhard hat bereits in St. Gallen begonnen, andere Ansätze als das Gutachterverfahren zu fördern. Persönlich haben wir ein exemplarisches Beispiel im Rahmen der Planung des Bahnhofs Oerlikon erlebt. Es ist keine Aufgabe im klassischen Sinn, die in ein Produkt ausartet. Es ist auch kein Bau in einem klar umgrenzbaren Bereich. Es ist aber die komplexe Aufgabe eines Bahnhofs, wo keiner investieren möchte. Aussenraum, Ambiance, Identität und all die «weichen Faktoren» gewinnen stark an Bedeutung. Und schliesslich sollte der Bahnhof auch zum Anschluss an das neue Quartier werden. So versuchte man in diesem speziellen Fall zuerst die Grundlagen interdisziplinär auszuarbeiten, um gegebenenfalls Wettbewerbsperimeter für einzelne Schlüsselprojekte auszuschneiden.

Hier liegt auch ein Potenzial für die öffentliche Hand. Man sollte die Problematik der öffentlichen Hand und diejenige der Privaten nicht als die gleiche darstellen, sondern ihre Verschiedenartigkeiten auseinanderdividieren. Meiner Meinung nach fehlt allgemein noch die Kultur, komplexe integrale Aufgabe in einem Team mit verschiedenen Fachexperten anzugehen. Eine interdisziplinäre Vorgehensweise liesse sich kultivieren, doch bleibt dies von Persönlichkeiten in der öffentlichen Verwaltung abhängig.

Das DB-Areal in Basel ist ein Beispiel, wo man die klassische Form eines öffentlichen städtebaulich-planerischen Ideenwettbewerbs suchte. Aber mehr als 250 Projekte zu beurteilen, ist für die Jury eine äusserst heikle Aufgabe, die sie unter den gegebenen Umständen wohl ganz gut gelöst hat. Aber es kann sicher nicht das Ziel sein, Entscheidungsträger so zu überlasten.

Beckel: Angesichts der offensichtlichen Schwierigkeit der Aufgabe wird das Stichwort Projektmanagement wichtig. Die zentrale Frage ist, ob sich jemand um einen Wettbewerb professionell kümmert oder ob zwanzig Leute unabhängig voneinander für ihr spezifisches Segment verantwortlich sind. Schliesslich braucht es jemanden, der legitimiert ist, Verhandlungen zu führen. Mir scheint, dass gerade hier oft das Bewusstsein fehlt, dass Verfahren von der ersten Vorabklärung bis zur Begleitung der Realisierung zu entwickeln sind.

Klostermann: Jede Aufgabe benötigt auch ein Management. Das Geld ist natürlich auch ein Thema. Offenbar fällt es noch sehr schwer, die richtigen Gelder am richtigen Ort für die richtige Priorität auszugeben.

Held: Die erste Voraussetzung ist, dass ein Gebilde geschaffen wird, das die Bauherrschaft darstellt. Das war in Uster oder Luzern so. Auch in Arosa wird man versuchen müssen, so schnell wie möglich eine Institution Bauherrschaft zu bilden. Bisher ist es noch die Gemeinde, aber das private Element muss hier sicher noch gestärkt

werden. Die Bildung einer Public Private Partnership ist der zwingende erste Schritt. Und nicht dass die Baudirektion sich sagt: «Wir bauen das selbst!» Planung beginnt mit der Bildung eines Subjekts und der Beschaffung des Gelds. Gemeint ist die Bildung einer kohärenten neuen Institution als Bauträgerschaft, die aber nicht identisch mit der öffentlichen Hand ist. Es braucht ein Unternehmen, das sagen kann: «Wir sind da zuständig. Das Projekt ziehen wir durch.» Verhandlung und Gestaltung ist nur dann möglich, wenn die Kompetenzen dazu auch klar jemandem zugebilligt werden.

Marco Zünd, Architekt HTL BSA, Basel führt seit 1991 zusammen mit Lukas Buol das Architekturbüro Buol & Zünd Architekten in Basel. Neben dem Design-Preis Schweiz ist das Büro Buol & Zünd insbesondere durch den Umbau des Basler Lohnhofgefängnisses in ein Hotel und den Neubau eines Wohn- und Ausstellungshauses für Designsammler in Therwil bekannt geworden.

Rainer Klostermann, dipl. Architekt ETH, Planer BSP, Zürich führt zusammen mit Pierre Feddersen das Stadt- und Landschaftsplanungsbüro Feddersen & Klostermann in Zürich. Zahlreiche Planungsstudien in Frankreich und der Schweiz, landchaftsgestalterische Beratung.

Hansjörg Pedrett, dipl. Bauing. HTL, Baden

Leiter der ABB Immobilien mit knapp 50 Mitarbeitern. In den letzten Jahren hat sich die ABB Immobilien stark gemacht für die Projektentwicklung von eigenen Arealen. Auch ist sie mit Drittaufträgen beschäftigt, insbesondere bei der Suche von Investoren und Nutzern.

Dr. Thomas Held, Analysen und Strategien, Zürich

führt unter seinem Namen ein Beratungsbüro in Zürich. Geschäftsführungsmandat bei der Planung und Realisierung des Kongress- und Festspielhauses in Luzern. Seither mit ähnlichen Aufgaben wie dem Zentrum in Uster und dem Sporttheater in Arosa betraut. Anfang 2001 wird Thomas Held die Leitungsfunktion des unabhängigen Think Tank der Stiftung Zukunft Schweiz übernehmen.