



**Universität
Zürich^{UZH}**

Masterthesis

zur Erlangung des Master of Advanced Studies in Real Estate

Einfluss des Bestellers auf die Wirtschaftlichkeit von Gebäuden bei der Projektdefinition im Wettbewerbsverfahren

Nutzenoptimierung bei Wettbewerbsverfahren

Verfasser

Simon Krähenbühl

Trottenstrasse 22

8037 Zürich

sk@montecorvo.ch

+41 (0)43 300 11 01

Eingereicht bei

Prof. Häubi Friedrich, Exec. MBA HSG, dipl. Arch. ETH/SIA

Abgabedatum

10. August 2012

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.1.1 Zweck Arbeit - Potentiale im Wettbewerbsverfahren	1
1.1.2 Persönliche Motivation	1
1.1.3 Rahmenbeschrieb	1
1.2 Problemstellung	3
1.2.1 Abgrenzung - Untersuchungs-Einschränkung	3
1.2.2 Besteller-Fokus auf Wettbewerbe der öffentlichen Hand	4
1.3 Zielsetzung	5
1.4 Methodik	5
1.4.1 Hypothese	5
1.4.2 Forschungsstand	6
1.4.3 Vorgehen	6
1.4.4 Konvertierung der Daten und Zitate	7
1.4.5 Analyse	7
2.0 Grundlagen	8
2.1 Begriffsdefinition	8
2.2 Positionsbestimmung	9
2.2.1 Zweck des Wettbewerbsverfahrens	10
2.2.2 Zeitpunkt der Anwendung des Wettbewerbs	11

2.2.3 Wie wird der Wettbewerb angewandt	12
2.2.4 Generisches Vorgehen in Projektphasen	15
3.0 Empirische Untersuchung	17
3.1 Expertengruppen	17
3.2 Fragenkatalog	19
3.3 Analyse	23
4.0 Interpretation und Synthese	39
4.1 Potentiallokalisation	39
4.2 Ursachenlokalisation	39
5.0 Folgerungen	47
6.0 Schlussbetrachtung	49
6.1. Fazit	49
6.2 Persönliches Fazit	50
6.3 Kritische Würdigung	50
6.4 Diskussion	51
6.5 Ausblick	52
Anhang	53
Literaturverzeichnis	155

Abkürzungsverzeichnis

AHB	Amt für Hochbauten
BSA	Bund Schweizer Architekten
KV	Kostenvoranschlag
LCC	Life-Cycle-Costing
LZK	Lebenszykluskosten
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
I.dev.	Investor-Developer
Jur.	Fachjuroren
Ökon.	Ökonomische Experten

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Zielkonflikte der Projektentwicklung, Pfnür (2004)	2
Abbildung 2	Lebenszyklus eines Bauwerkes, Held (2002)	11
Abbildung 3	Klassifizierung der Vergabeverfahren, Schalcher (2009)	13
Abbildung 4	Funktionale Grundstruktur der Bauprojektorganisation, Held (2002)	13
Abbildung 5	Ablauf von der Idee bis zum Projektauftrag, Brandenberger (1996)	14
Abbildung 6	Einflussmöglichkeiten, Boy (1997)	14
Abbildung 7	Schrittfolge des Problemlösungszyklus, Brandenberger (1996)	15
Abbildung 8	Ablaufschema der Vorstudienphase, Held (2002)	16
Abbildung 9	Aussagen zur Hypothese, eigene Darstellung	24
Abbildung 10	Grundsätzliche Zielvorgaben im Wettbewerbsverfahren, eigene Darstellung	25
Abbildung 11	Art der Selbstdeklaration, eigene Darstellung	28
Abbildung 12	Aussage Ablauf, eigene Darstellung	30
Abbildung 13	Aussage Definierbarkeit, eigene Darstellung	31
Abbildung 14	Aussage zur Wirtschaftlichkeit der eingereichten Projekte, eigene Darstellung	35
Abbildung 15	Eigenschaftenkongruenz der eingereichten Projekte, eigene Darstellung	36
Abbildung 16	Idealisierte Zyklen, Chapius (2008)	40
Abbildung 17	Ziele, Rahmenbedingungen und Projektanforderungen, Schalcher (2009)	41
Abbildung 18	Feste Projektanforderungen (Rahmenbedingungen), Schalcher (2009)	41
Abbildung 19	Offene Projektanforderungen (Bauprojektziele), vgl. Schalcher (2009)	42
Abbildung 20	Wertvorstellungsprofil, Held (2002)	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Erfahrungsdauer mit Wettbewerben, eigene Darstellung	23
Tabelle 2	Aussagen zur Hypothese, eigene Darstellung	23/24
Tabelle 3	Grundsätzliche Zielvorgaben im Wettbewerbsverfahren, eigene Darstellung	25
Tabelle 4	Gewichtung wirtschaftlicher Kriterien, eigene Darstellung	26
Tabelle 5	Hauptkriterien Siegerprojekt, eigene Darstellung	27
Tabelle 6	Art der Selbstdeklaration, eigene Darstellung	28
Tabelle 7	Aussage Ablauf, eigene Darstellung	29
Tabelle 8	Aussage Definierbarkeit, eigene Darstellung	30/31
Tabelle 9	Belange der Undefinierbarkeit, eigene Darstellung	32
Tabelle 10	Klarheit des Auftrages, eigene Darstellung	33
Tabelle 11	Optimierbarkeit des Wettbewerbsverfahrens, eigene Darstellung	33/34
Tabelle 12	Wirtschaftlichkeit eingereichter Projekte, eigene Darstellung	34/35
Tabelle 13	Eigenschaftenkongruenz eingereichter Projekte, eigene Darstellung	36
Tabelle 14	Abweichende Punkte, eigene Darstellung	37
Tabelle 15	Herausforderung Anwendung, eigene Darstellung	38

Executive Summary

Jede Geldinvestition in eine Immobilie hat zum Zweck, daraus einen angemessenen Nutzen zu erzielen. In der Literatur wird der klassische Architekturwettbewerb (nach SIA 142) als das Mittel beschrieben, um diesen Zweck des Nutzens zu erzielen. Gebäude ab einer bestimmten Grösse, insbesondere, wenn die öffentliche Hand als Bauherr auftritt, werden in der Schweiz in der Regel mittels des Architekturwettbewerbsverfahrens initiiert. Das Produkt (Gebäude) kann dabei bei der Produktbestellung nicht abschliessend definiert sein und wird in der Folge in einem interaktiven und integralen Prozess definiert. Dabei stehen Gesamtnutzen sowie Gesamtkosten und damit deren Verhältnis, die Wirtschaftlichkeit im weiteren Sinne, permanent zur Debatte.

Diese Masterthesis erfasst, anhand von umfassenden Experteninterviews, wie solche Verfahren in der Praxis ablaufen und zeigt auf, wie die Themen der Wirtschaftlichkeit gehandhabt werden. Eine Analyse der Grundlagen zeigt auf, was das Wettbewerbsverfahren nach SIA 142 leistet und was es nicht leistet im Hinblick auf primär wirtschaftliche Aspekte. Im Falle von Defiziten im Ergebnis und damit Potentialen im Prozess wurden diese nicht am Verfahren selbst, sondern in der Bestellerkompetenz und in der Phase zuvor, in der strategischen Planung lokalisiert.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

1.1.1 Zweck Arbeit - Potentiale im Wettbewerbsverfahren

Die Arbeit soll die Leistungsfähigkeit des Werkzeuges Wettbewerb, wie es in der Praxis angewendet wird, untersuchen. Was der Wettbewerb leistet, was er nicht leistet und wo Potentiale bestehen.

1.1.2 Persönliche Motivation

Eine genauere Betrachtung und Untersuchung des genannten Themas ist für mich von grossem Interesse, da mich das Instrument Wettbewerb seit 20 Jahren im beruflichen Werdegang begleitet. Ebenfalls ist es für mich persönlich von grossem Nutzen, da ich selbst bestellerseitig in der Entwicklung als Projektleiter Bauherr in der Abteilung Projektentwicklung für eine Schweizer Grossstadt tätig bin, wobei der Wettbewerb nach SIA 142 eines der wichtigsten Arbeitsmittel darstellt.

1.1.3 Rahmenbeschrieb

Nutzen

Der Wettbewerb hat den Zweck, aus einer definierten Aufgabe die bestmögliche Lösung zu generieren. Was bestmöglich bedeutet, hängt vom Besteller und seiner Optik ab und muss durch ihn definiert werden.

Nutzen ist somit ein subjektiver Begriff. Er lässt sich allenfalls durch Hinweise aus der Literatur wie folgt definieren: Nutzen als «Mass für die Fähigkeit von Gütern, Bedürfnisse zu befriedigen», als prägnante, nicht wissenschaftliche Definition aus Wikipedia.ch, sowie als «Vorteil, Gewinn, Ertrag, den man von dem Gebrauch von etwas hat» (siehe Duden).

Im spezifischen Fall (wo der Nutzen durch Erstellen eines Bauprojektes generiert wird) kann der Nutzen aus jeder Perspektive der am Prozess Beteiligten (Investor, Besteller, Betreiber, Mieter, Endnutzer, Nachbar, Politik, Öffentlichkeit) unterschiedlich sein.

Diese Arbeit beschränkt sich auf den Nutzen, den der Besteller (der Initiator des Wettbewerbes, welcher ihn ausschreibt) im Regelfall verfolgt.

Aspekte des Nutzens

Es gibt unzählige Aspekte des Nutzens. Diese können kultureller, gesellschaftlicher, technischer, ökologischer, ökonomischer oder finanzieller Art sein. Der Einbezug, beziehungsweise Ausschluss oder die Gewichtung einzelner Aspekte ist von den an der Bestellung Beteiligten abhängig und muss durch diese definiert werden.

Diese Arbeit beschränkt sich auf das Teilsystem primär wirtschaftlicher Aspekte und soll die Tauglichkeit des Wettbewerbsverfahrens primär auf wirtschaftliche Aspekte untersuchen.

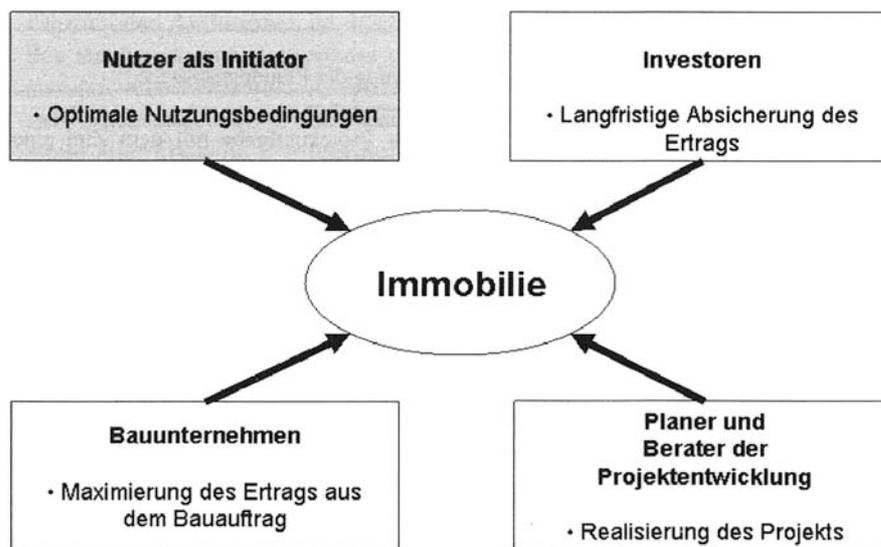


Abb. 1: Zielkonflikte der Projektentwicklung, Pfnür (2004), S. 177

Bildung und Professionalisierung des Berufsfeldes

Die Immobilienbranche ist im stetigen Wandel. Der Architektenberuf unterliegt dem Prozess der Arbeitsteilung. Mit der zunehmenden Komplexität wandelte er sich vom Generalist - je nach Betrachtung - zum Projektsteuerer oder zum Fachplaner Gestaltung. Der boomende Markt von ökonomisch und disziplinübergreifend ausgerichteten Nachdiplomstudien widerspiegelt das Bedürfnis nach dem Zusammenführen von gestalterischen und wirtschaftlichen Interessen. Es wird sich zeigen, ob wirtschaftliche Sensibilisierung in den primär gestalterisch ausgerichteten Architekturgrundstudien

Einzug halten wird oder ob eine Spezialisierung der Berufsbereiche sich verstärkt, und in der Folge das erhöhte Aufkommen der Schnittstellen und die erhöhten Ansprüche an die Schnittstellen befriedigt werden müssen. Im privaten Bereich (erbringer- sowie bestellerseitig) ist die Professionalisierung und Arbeitsteilung an der Zahl der neu gegründeten Bauherrenberatungsfirmen erkennbar.

Die nicht delegierbare Definition des Nutzens bleibt in jedem Fall beim Investor sowie beim Gesetzgeber. Der Investor definiert den privaten sowie den normativen Anteil der Social Responsibility, der Gesetzgeber hingegen den öffentlichen Anteil des Nutzens. Bauen hat immer einen öffentlichen Anteil, weil Grundstück-Eigentum rechtlich gesehen nicht das klassische, uneingeschränkte Eigentum bedeutet¹ sondern das unter bestimmten Vorgaben eingeschränkte Recht, ein Grundstück (primär durch die Interessen der Öffentlichkeit eingeschränkt) zu nutzen.²

1.2 Problemstellung

1.2.1 Abgrenzung - Untersuchungs-Einschränkung

Es gibt unzählige Anwendungsbereiche und Arten von Wettbewerben. Für die vorliegende Arbeit werden sie wie folgt eingeschränkt:

Untersuchungsfeld

Das Wettbewerbsverfahren lässt sich aus unzähligen Blickwinkeln betrachten. Diese können beispielsweise aus rechtlicher, medialer (medienbezogener), geografischer, gestalterischer oder politischer Sicht sein. Der Fokus kann primär auf der Untersuchung von Literatur diskriptiver und normativer Art sein sowie auf Beobachtungen der Praxis liegen, bzw. wie das Verfahren in der Praxis angewandt wird.

Diese Arbeit fokussiert primär auf Beobachtungen an Beispielen aus der Praxis. Untersuchungen aus der Literatur werden so weit erläutert, wie dies für die Arbeit notwendig ist.

¹ Weimar 2010, ZGB Art. 641 ff.

² Weimar 2010, ZGB Art. 655 ff.

Die Beobachtungen aus der Praxis beschränken sich wiederum auf Befragungen bezüglich Dokumenten (in Text und Planform), die im Rahmen des Wettbewerbsverfahren anfallen und somit auf die offensichtlich in den Wettbewerbsdokumenten dargestellten Phänomene. Diese Phänomene werden erfasst durch Aussagen aus teilstrukturierten Interviews mit unterschiedlichen, am Wettbewerbsverfahren beteiligten Gruppen. Geografisch beschränkt sich die Arbeit auf die Schweiz.

1.2.2 Besteller-Fokus auf Wettbewerbe der öffentlichen Hand

Jeder Besteller hat einen spezifischen Zweck, bzw. ein spezifisches Ziel, das er mit dem Wettbewerb erreichen will. Zwei grundsätzliche Bestellergruppen mit unterschiedlichen Zielen seien hier unterschieden:

- Ein *Trader-Developer* lebt von der Differenz, welche zwischen dem Verkaufspreis des Bauobjektes und den Kosten (Entwicklungs- und Erstellungskosten) resultiert. Das ist sein Gewinn. Betriebs- und Unterhaltskosten liegen ausserhalb oder am Rande seiner geschäftsnötigen Kernansprüche, wobei sich diese Kosten indirekt im Verkaufspreis niederschlagen können. Insofern ist ein Trader-Developer aufgrund seiner Unternehmens- und Finanzstruktur per se primär kostenorientiert.
- Ein *Investor-Developer* (welcher das Bauobjekt nach Erstellung im Bestand hält) lebt von der Differenz, die aus den (Miet-)Erträgen während der Haltedauer und der Kosten (wie Entwicklungs- und Erstellungskosten) resultiert. Das ist seine Rendite. Betriebs- und Unterhaltskosten schlagen sich in seiner Bilanz, mit Ausnahme der mieterseitigen Betriebskosten, voll nieder. Dabei sind Entwicklungs- und Erstellungskosten einerseits in der Regel im Anlagevermögen bilanziert und fallen andererseits nicht absolut, sondern im Verhältnis zu den Erträgen ins Gewicht. Somit ist ein Investor-Developer aufgrund seiner Unternehmens- und Finanzstruktur per se primär ertragsorientiert.

Diese Arbeit beschränkt sich auf Wettbewerbe von Investor-Developer im privaten Bereich sowie im Bereich der öffentlichen Hand.

1.3 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist, die Leistungsfähigkeit des Wettbewerbsverfahrens nach SIA 142 innerhalb der in der Praxis herrschenden Umstände bezüglich primär wirtschaftlicher Belange zu untersuchen. Sie widmet sich somit folgender Fragestellung:

- Was leistet das Wettbewerbsverfahren nach SIA 142 bezüglich Wirtschaftlichkeit von Bauobjekten?
- Wie bzw. inwieweit kann die Anwendung des Wettbewerbsverfahren optimiert werden, damit von Beginn weg die Streuung der Objekteigenschaften bezüglich Wirtschaftlichkeit geringer wird ohne die Qualität zu beeinträchtigen?

1.4 Methodik

1.4.1 Hypothese

«Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert nicht geeignete Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht». Die Wirtschaftlichkeit versteht sich nachhaltig und somit langfristig, als Verhältnis von Gesamtkosten zu Gesamtnutzen im weiteren Sinne.

Die Hypothese beruht einerseits auf persönlichen Erfahrungen. Wettbewerbe werden im Anschluss nicht umgesetzt, weil sich u.a. mit dem einst erarbeiteten Konzept keine Kostenreduktion mehr im nötigen Umfang bewerkstelligen lässt, und weil die Erträge vorab zu hoch oder die Kosten zu tief angenommen wurden. Die konkreten Auswirkungen werden teilweise erst in einer späteren Phase, beispielsweise bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung bekannt.³ Es stellt sich hier die Frage, ob das Defizit beim Besteller (Auslober), beim Erbringer (Architekt) oder im Instrument (Wettbewerb) gelegen hat.

Andererseits wird das Thema in der Literatur, in den Fachzeitschriften sowie in alltäglichen Dokumenten erläutert. Als Beispiel sei ein aktueller Bericht der Schweizerischen Tageszeitung genannt: «Architekten entwarfen zu kostspieliges Stadion. Alle Vorschlä-

³ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2004b, Wirtschaftlichkeitsrechnung für Investitionen im Hochbau

ge aus einem Architektur-Wettbewerb für ein neue Fussballstadion sind zu teuer.»⁴ In vielen Fällen bestätigt sich die Kostenwahrheit zudem in der weiteren Bearbeitung des Projektes nicht.

1.4.2 Forschungsstand

Wie unter Punkt 1.4.1 erläutert, ist die Diskussion um das Wettbewerbsverfahren, mehr jedoch die Diskussion um den Verlauf der Wettbewerbe an konkreten Bauprojekten, an der Tagespresse ablesbar. Eine Forschung im engeren Sinne über Ursache und Wirkung des Instruments «Wettbewerbsverfahren» ist im Architekturbereich hingegen nicht zu finden. Der Forschung über das Gebiet im weiteren Sinne können gewissermassen die Diskussionen in den Architekturforen zugeschrieben werden. Ebenfalls ist der Herausgeber der Norm 142 - der SIA selbst - zugleich jene Stelle, die über sich selbst reflektiert und über die Themen regelmässig im Rahmen ihrer Fachzeitschrift TEC21, debattiert. Bspw. im Bericht «Weniger ist mehr» wird über die Beschaffungsform Wettbewerb debattiert.⁵ Eine Auseinandersetzung mit dem Thema wird insbesondere in der vereinseigenen SIA-Kommission 142 geführt. Eine Diskussionsplattform für Wettbewerbe zum Erfahrungsaustausch zwischen Akteuren wurde 2002 gemeinsam vom Hochbauamt des Kantons Zürich, vom Hochbaudepartement der Stadt Zürich sowie der SIA-Kommission 142 initiiert. «Nach einer vierjährigen Pause fand am 3. November 2011 erstmals wieder ein Workshop «Wettbewerbsverfahren in Diskussion» statt».⁶

1.4.3 Vorgehen

Anhand teilstrukturierter Experteninterviews⁷ sollen Kriterien und Eigenschaften an folgenden drei Messpunkten erhoben werden:

- Bestellung (Wettbewerbsprogramm)
- eingereichte Projekte
- ausgewähltes Projekt

⁴ vgl. Gasser 2012, S. 17

⁵ vgl. Wymann 2010, S. 33

⁶ o. V. 2011, S. 36

⁷ vgl. Bogner/Littig/Menz 2009

Es werden drei Gruppen befragt:

- Investor-Developer
- Fachpreisrichter
- Ökonomische Experten

Das Interview soll je nach Antwortstil 45 - 60 Minuten dauern. Es soll für den Experten die Möglichkeit bestehen, «[...] eigene Relevanzen entwickeln und formulieren zu lassen».⁸

Untersucht wird der Sachverhalt anhand von Beispielen aus der Praxis durch Experten-erfahrungen in einer explorativen Studie. Es werden teilstrukturierte Experteninterviews durchgeführt. In der Folge der Interviews werden die Antworten vollständig transkribiert. Eine Analyse der Interviewtexte (siehe Punkt 1.4.5 Analyse) nach verschiedenen Gesichtspunkten soll Aufschluss über die für die Arbeit notwendigen Fragestellungen geben.

1.4.4 Konvertierung der Daten und Zitate

Alle direkten Zitate wurden von Mundart in die Schriftsprache übersetzt. Dabei wurde die geringste Abweichung der Wörter und Satzstellung vor das «gute Deutsch» gesetzt. Eine Interpretation ist somit enthalten, wurde jedoch auf das kleinste mögliche Mass reduziert.

Alle Zitate innerhalb der Auswertung der Untersuchung sind nicht mit Fussnoten gekennzeichnet und beziehen sich ausschliesslich auf die Datengrundlagen aufgrund der Interviews, die im Anhang vollständig vorliegen.

1.4.5 Analyse

Die Texte sollen nach einstimmigen, divergierenden sowie gegensätzlichen Argumentationslinien untersucht werden, wozu die ausgewählten Fragen analysiert werden⁹. Eine

⁸ vgl. Bogner/Littig/Menz 2009, S. 103

⁹ vgl. Flick/Kardoff/Steinke 2000, S. 447 ff.

qualitative Inhaltsanalyse wurde für die Auswertung geprüft.¹⁰ Zusätzlich sollen die in den Antworten und Begründungen häufig genannten Themen erörtert und analysiert werden.¹¹ Für diesen Schritt spielt die Zuordnung der Aussagen zu den Fragen keine Rolle.¹² Es sollen die Themen, die im Rahmen des Gesprächs unaufgefordert häufig auftauchen, erfasst werden.

2.0 Grundlagen

Allgemeine Umgebung der Thematik

2.1 Begriffsdefinition

Wirtschaftlichkeit

Der Begriff «Wirtschaftlichkeit» muss aus heutiger Sicht und mit dem heutigen Wissen das Verhältnis von Gesamtkosten zu Gesamtnutzen abbilden. Damit sind in diesem Falle die Lebenszykluskosten (LZK) in Relation zu den gesamten Erträgen der Gebäudelebensdauer (somit der nächsten 50 - 100 Jahre) gemeint.¹³

Lebenszykluskosten

«Lebenszykluskosten sind die Kosten, die bei der Planung, der Realisierung und der Bewirtschaftung (gegebenenfalls einschliesslich der Massnahmen am Ende des Lebenszyklus) einer baulichen Anlage entstehen, solange die zum Betrachtungszeitpunkt definierten Anforderungen an die bauliche Anlage erfüllt werden.»¹⁴ Die Lebenszykluskostenrechnung ist eine Kostenberechnungsmethode, welche die Entwicklung eines Produktes von der Produktidee bis zur Rücknahme vom Markt betrachtet (Produktlebenszyklus).

Die LZK sind für die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit massgebend. Aus Sicht des Architekturwettbewerbs liegen die LZK in der Zukunft. Da die Zukunft angenommen

¹⁰ vgl. Mayring 2008

¹¹ vgl. Kuckartz u.a. 2007

¹² vgl. Weyers 2007

¹³ vgl. Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung 2012a, S. 5, 7

¹⁴ vgl. Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung 2012b, S. 9

und nur (beispielsweise durch angenommene Kapitalisierungs- und Diskontsätze) definiert werden kann, bleibt diese Arbeit im weiteren Sinne relativ, resp. qualitativ.

Nachhaltigkeit

Der Begriff «Nachhaltigkeit» ist für diese Arbeit nur indirekt relevant, da diese Arbeit wirtschaftliche Aspekte untersucht. Jedoch ist im Begriff «Wirtschaftlichkeit» der Begriff «Nutzen» enthalten, welcher in diesem Fall auch «Nachhaltigkeit» umfassen kann.

Gemäss dem Brundtland-Bericht¹⁵ aus dem Jahr 1978 wurde «Nachhaltige Entwicklung» hauptsächlich wie folgt definiert: «Nachhaltige Entwicklung ist eine dauerhafte Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.».

Gemäss deutschem Duden wird der Begriff im Sprachgebrauch für folgende Bedeutungen verwendet: 1. längere Zeit anhaltende Wirkung. 2. (zugleich Begriffsursprung) forstwirtschaftliches Prinzip, nach dem nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann.

Gemäss obigen, wie auch weiteren Beschrieben kann der Begriff wie folgt zusammengefasst werden: Die Erfüllung eines akuten Bedürfnisses, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Personen zu schmälern. In Zukunft noch Bestand haben. Daraus kann der Begriff «wirtschaftliche Nachhaltigkeit» abgeleitet werden, was im weiteren Sinne als Langzeitrenditesicht verstanden werden kann.

2.2 Positionsbestimmung

Im Folgenden wird beschrieben, wie der Prozess der Gebäudeentwicklung abläuft bzw. aus welcher Position der Ablauf der Gebäudeentwicklung und des Wettbewerbs betrachtet bzw. gesehen wird. Insbesondere wird auf Projektphasen und den Fokus bezüglich des Werkzeugs «Wettbewerb» eingegangen.

¹⁵ vgl. Hauff 1987

2.2.1 Zweck des Wettbewerbsverfahren

Das Wettbewerbsverfahren ist in der Baubranche ein Instrument und Werkzeug, welches für verschiedene Zwecke eingesetzt werden kann. Es dient

- a) der Evaluation verschiedener Lösungen bei der Zielsuche
- b) der Evaluation verschiedener Lösungen bei der Lösungssuche
- c) dazu, den richtigen Partner zu finden, um ein Gebäudeprojekt zu realisieren¹⁶

Anmerkung zu b)

Die SIA 142 unterscheidet in

- *Ideenwettbewerb* zur Klärung des Raumprogramms, der Grundstückswahl, der Volumen
- *Projektwettbewerb*, welcher die Eigenschaften eines realen Gebäudes definieren soll

Beide Arten können oberflächlich als Lösungsvorschläge oder vertieft als detailliertes Gebäudeprojekt gefordert werden sowie selbstverständlich auch als graduelle Zwischenschritte der Vertiefung.¹⁷ Im Gegensatz zum Wettbewerbsverfahren ist der Studienauftrag ein Konkurrenzverfahren, bei dem eine Kontaktnahme zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer während der Projektierung erforderlich ist.¹⁸ Auch der Studienauftrag wird in der Regel weitgehend nach den Grundsätzen der Wettbewerbsordnung SIA 142 abgewickelt.¹⁹

2.2.2 Zeitpunkt der Anwendung des Wettbewerbs

Angliederung im Planungsprozess

Der Planungsprozess wird gemäss SIA in sechs Hauptphasen gegliedert.²⁰ Die ersten beiden Phasen seien hier erläutert:

¹⁶ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2009a, SIA 142, S. 6

¹⁷ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2009a, SIA 142, S. 4, 7, 9

¹⁸ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2009b, SIA 143

¹⁹ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2009a, SIA 142

²⁰ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2001, SIA, S. 6

Phase 1	Strategische Planung, Bedürfnisforumlierung und Lösungsstrategien
Phase 2	Vorstudien, Definition des Vorhabens, Machbarkeitsstudie und Auswahlverfahren

Das Wettbewerbsverfahren kann sowohl in der Phase 1, wie auch in der Phase 2 eingesetzt werden. In der Phase 1 bspw. zum Aufzeigen von baulichen, betrieblichen und gestalterischen Konzepten sowie von Lösungsansätzen und Realisierungsmöglichkeiten. In der Phase 2 bspw. innerhalb einer Machbarkeitsstudie zur Darstellung prinzipieller Lösungsansätze mittels Ideenwettbewerb sowie in der Projektdefinition zur Definierung der planerischen und gestalterischen Lösungsansätze.

Eine schrittweise, trichterartige Eingrenzung von Erbringer (Architekturbüros) oder Projekten (Gebäudevorschlägen) kann durch zeitlich verschobene Stufen (Runden) erreicht werden und damit die Effizienz des Verfahrens steigern. Dies kann durch die Verfahren des «selektiven Wettbewerbs» oder des «Wettbewerb mit Präqualifikation» erfolgen.

Die folgende Abbildung soll verdeutlichen, in welcher Phase die strategische Planung bezogen auf die Erstellung zu verstehen ist. Die strategische Planung gibt Auskunft über das Bedürfnis und somit, was das Gebäude leisten können muss. Es ist somit noch vor der Definition des Vorhabens «Wie soll das Gebäude sein?» angeordnet.

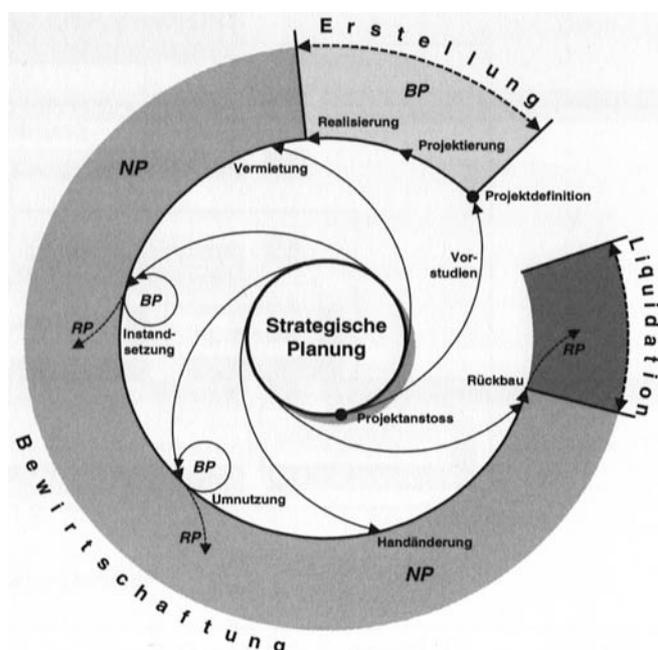


Abb. 2: Lebenszyklus eines Bauwerkes, Held (2002), S. 48

2.2.3 Wie wird der Wettbewerb angewandt

In beiden Phasen können Wettbewerbe zu verschiedenen Zwecken oder gleichzeitigen Kombinationen von Zwecken angewandt werden.

Beispiel A - offener Wettbewerb

Alle Architekturdienstleister können eine Arbeit einreichen. Das beste Projekt wird ausgewählt. Die Eigenschaften (z.B. Erfahrung) des Erbringers (Architekturbüro) werden nicht berücksichtigt. Dieses Verfahren ist sinnvoll, wenn das Projektmanagement bestellerseitig auch mit unerfahrenen Erbringern zurechtkommt, sowie wenn für die Aufgabe die Leistung, nicht aber die Erfahrung des Erbringers, im Vordergrund steht.

Beurteilung

Eigenschaft Objekt	ist Kriterium
Eigenschaft Erbringer	ist kein Kriterium

Beispiel B - geschlossener (eingeladener, geladener) Wettbewerb

Eine handvoll Erbringer (Architekturbüros) mit Erfahrung (z.B. im Spitalbau) werden eingeladen. Das beste Projekt wird ausgewählt. Die Eigenschaften (z.B. Erfahrung) des Erbringers (Architekturbüro) wurden bereits vorgängig berücksichtigt.

Beurteilung

Eigenschaft Objekt	ist Kriterium
Eigenschaft Erbringer	ist Kriterium

Mit folgender Grafik sei vereinfacht erläutert, wie ein spezifisches Projekt, abhängig von seiner Komplexität und Ausgangslage ein spezifisches Vorgehen bedingt. Dabei ist es in der Kompetenz des Auslobers, welches Verfahren am zweckmässigsten für welches Vorhaben verwendet werden soll. Diesbezüglich kann jedoch auch eine SIA Wegleitung massgeblich sein. Wobei zu beachten ist, wie der SIA sagt: «Eine Kombination von Wettbewerb und Studienauftrag zu einer mehrstufigen Beschaffungsform für die-

selbe Aufgabenstellung ist im Prinzip nicht zulässig, da die Anonymität des gesamten Verfahrens nicht gewährleistet ist.»²¹

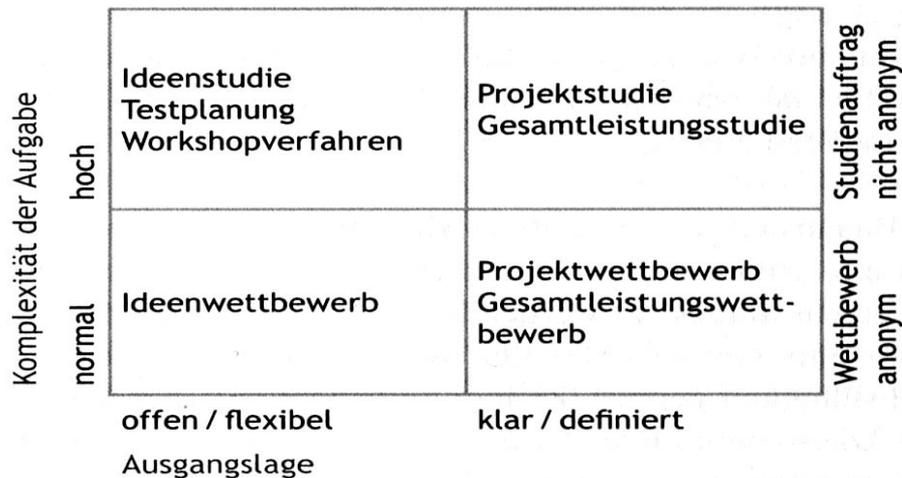


Abb. 3: Klassifizierung der Vergabeverfahren, Schalcher (2009), S. 264

Aufbauorganisation im Umfeld Wettbewerb

Die funktionale Grundstruktur muss bereits zu Beginn des Wettbewerbsverfahrens im Blickwinkel sein. Das Bindeglied zwischen Besteller und Gestalter wird in folgender Grafik als Projektleiter Bauherr bezeichnet.

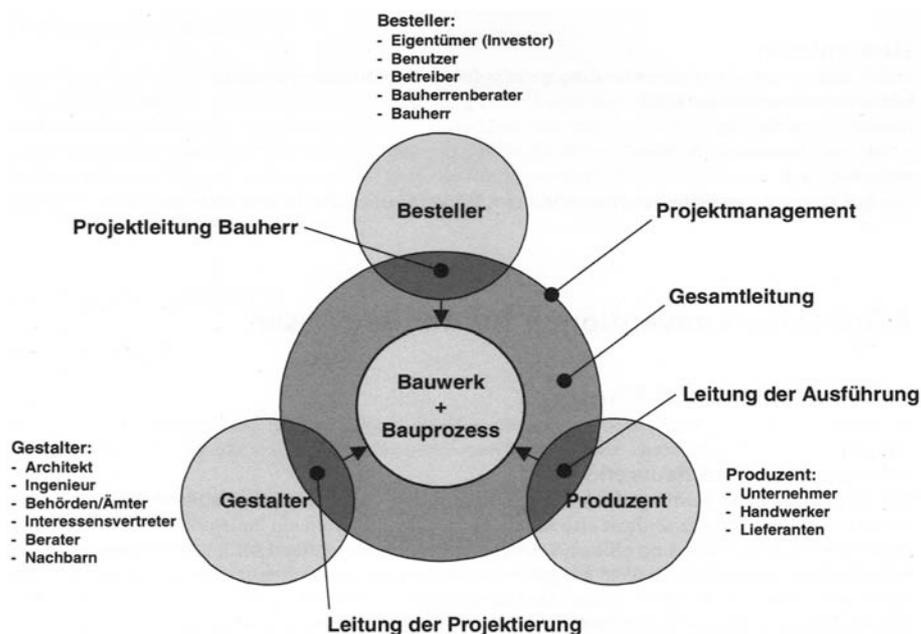


Abb. 4: Funktionale Grundstruktur der Bauprojektorganisation, Held (2002), S. 38

²¹ Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2010c, SIA 142i - 401d Programme für Wettbewerbe und Studienaufträge, S. 9

Nach dem Anstoss der Idee folgt im generischen Ablauf, wie in der folgenden Grafik verdeutlicht, die Bedürfnisermittlung, welche Grundlage bildet, das Vorhaben zu definieren.

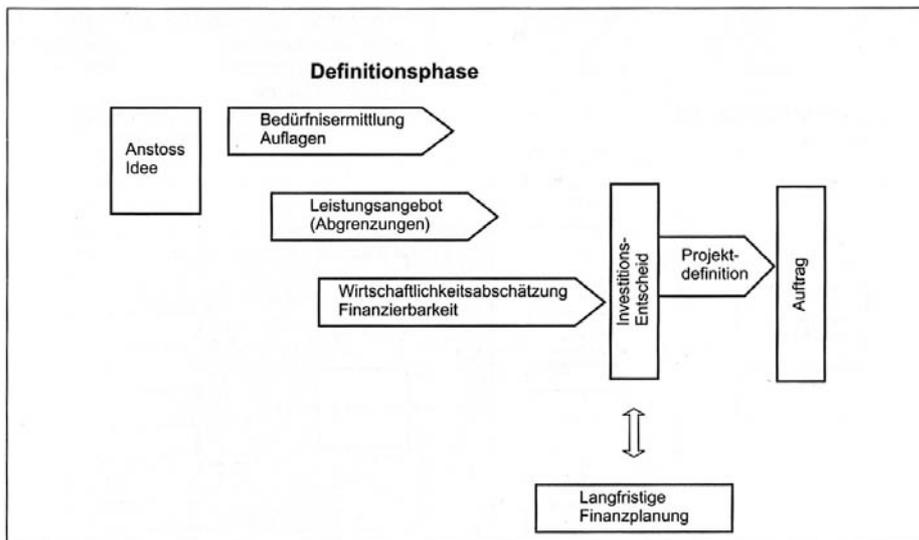


Abb. 5: Ablauf von der Idee bis zum Projektauftrag, Brandenberger (1996), S. 20

Die Beeinflussung des Wesens des Produktes ist zu Beginn des Prozesses am grössten. Damit ist auch der Einfluss auf die Kosten am grössten. Die folgende Grafik zeigt das Kosten-Beeinflussungs-Potential auf der Zeitachse.

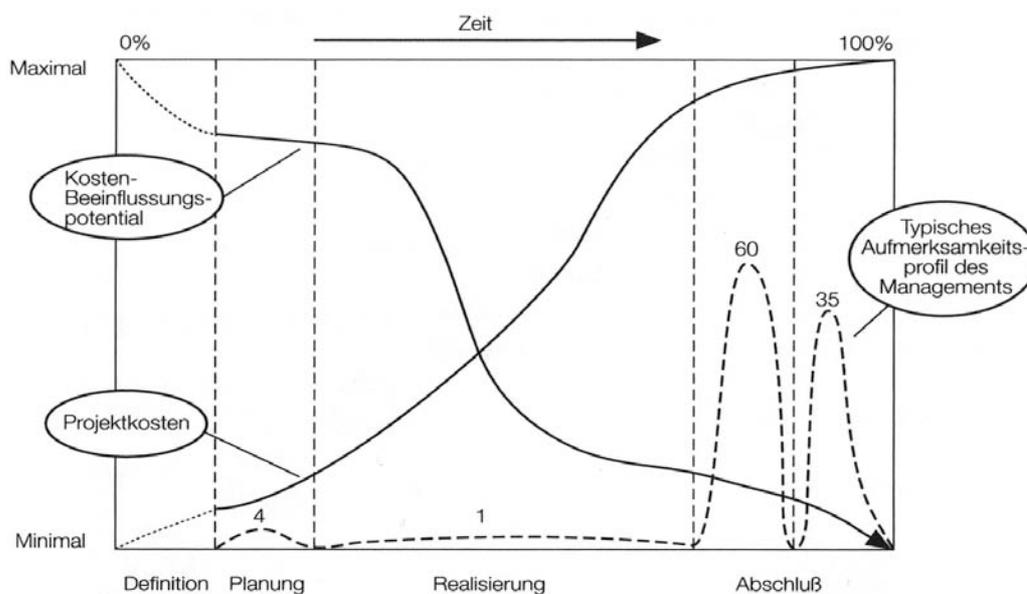
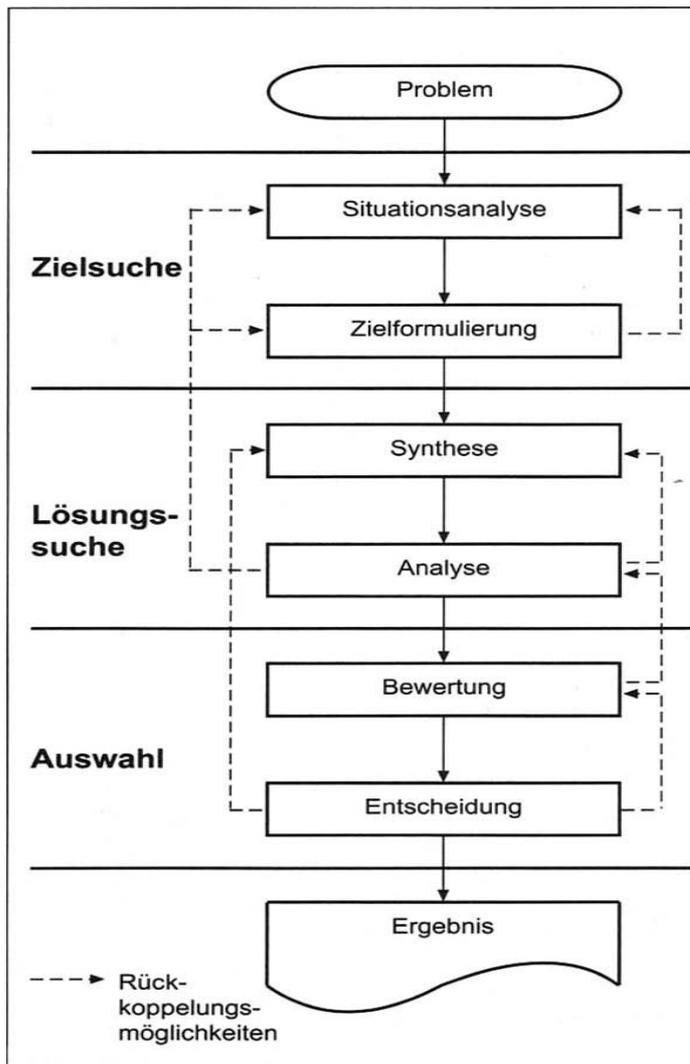


Abb. 6: Einflussmöglichkeiten, Boy (1997), S. 37

2.2.4 Generisches Vorgehen in Projektphasen

Die einzelnen Bauprojektphasen können im idealtypischen Prozess in folgende drei Teilprozesse zerlegt werden:



1. Zielsuche
2. Lösungssuche
3. Auswahl

Abb. 7: Schrittfolge des Problemlösungszyklus, Brandenberger (1996), S. 15

Nach der ersten Phase, der strategischen Planung wird das Vorhaben innerhalb der Vorstudienphase definiert. Die einzelnen Teilschritte seien anbei anhand einer Grafik erläutert:

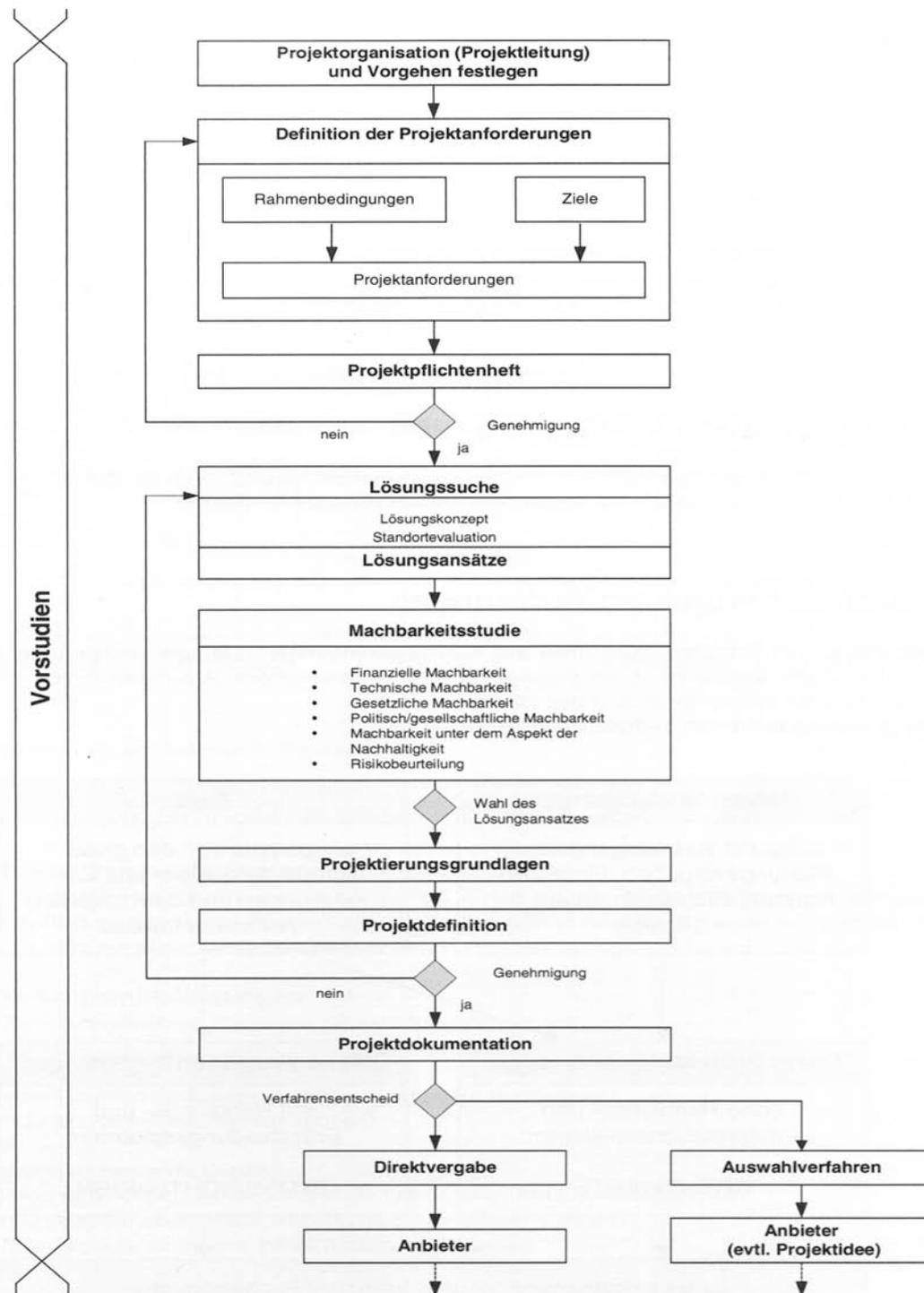


Abb. 8: Ablaufschema der Vorstudienphase, Held (2002), S. 59

3.0 Empirische Untersuchung

3.1 Expertengruppen

Für die Befragung werden in der Schweiz ansässige Experten ausgesucht, welche über ein umfassendes spezifisches Wissen sowie eine langjährige Erfahrung mit dem Umgang mit Wettbewerben und Studienaufträgen verfügen. Für jede der drei Gruppen (Investor-Developer, Fachjuroren, ökonomische Experten) werden Befragende eruiert, die aufgrund ihres Tätigkeitsfeldes sowie der Firmeneigenschaften eine der drei Gruppen vertritt. Jede Gruppe soll Experten, welche für die öffentliche Hand sowie solche, welche für die Privatwirtschaft tätig sind enthalten, um in den Gesprächen eine beidseitig betreffende Erfassung und Exploration des Themas erreichen zu können. Konkret wurden folgende Personen ausgesucht und befragt.

Investor-Developer

(I.dev. 1)

Brunnschweiler Heer, Beratende Architekten AG

Herr Andreas Brunnschweiler, dipl. Architekt ETH/SIA

Mitinhaber

(I.dev. 2)

Credit Suisse

Herr Heinrich Kunz, dipl. Architekt ETH/SIA

Director Real Estate Asset Management, Development

(I.dev. 3)

SBB, Schweizerische Bundesbahnen

Herr Andreas Steiger, dipl. Architekt ETH

Leiter Region Europaallee, Development, Immobilien

Fachjuroren*(Jur. 1)*

Kistler Vogt Architekten AG

Herr Rudolf Vogt, dipl. Architekt ETH SIA BSA

Mitinhaber, Präsident SIA 142/143 Kommission für Wettbewerbe und Studienaufträge

(Jur. 2)

Stadt Winterthur, Amt für Städtebau, Beratung und Entwicklung

Frau Katrin Gügler, dipl. Architektin ETH

Leiterin Entwicklung

(Jur. 3)

Zach + Zünd Architekten GmbH BSA SIA

Frau Gundula Zach, dipl. Architektin BDA BSA

Mitgeschäftsführerin

Ökonomische Experten*(Ökon. 1)*

E'xact Kostenplanung AG

Herr Andreas Lüscher, dipl. Architekt FH/Bauökonom AEC

VR-Präsident, Mitglied der Geschäftsleitung

(Ökon. 2)

Stadt Zürich, Amt für Hochbauten

Herr Ian Jenkinson, dipl. Bauökonom BSc, MRICS, AEC, dipl. Architekt FH

Fachstellenleiter Projektökonomie

(Ökon. 3)

SwissRe, Swiss Reinsurance Company Ltd

Herr Christof Keller, dipl. Architekt FH

Director Real Estate Management

3.2 Fragenkatalog

Der Fragenkatalog enthält fünf Teilbereiche.

In einem ersten Teil (A) werden die für die Arbeit relevanten persönliche Eckdaten zur Person erfragt, um zu erfassen, vor welchem Hintergrund des Experten, die Fragen beantwortet werden. In einem zweiten Teil (B) werden Angaben zu den Architekturprojekten bzw. Wettbewerben erfasst, um zu definieren, auf welche Projekte sich die folgenden Fragen beziehen. Zudem wird die Hypothese erläutert, um zu definieren, in welchem Kontext die folgenden Fragen gestellt werden. In einem dritten Teil (C) werden Fragen zu Momentaufnahmen der genannten Projekte gestellt. Diese betreffen Eigenschaften des Wettbewerbsprogramms, Belange zu den eingereichten Projekten sowie Belange zu den Siegerprojekten, um zu erfassen, wie die Projekte auf der Zeitachse definiert werden, bzw. wie der Prozessablauf in der Praxis aus Sicht des Befragten vor sich geht. In einem vierten Teil (D) werden Fragen zur Erfahrung in der Anwendung des Instrumentes «Wettbewerb» gestellt sowie in einem letzten Teil (E) Fragen bezüglich der persönlichen Meinung zu Optimierungspotentialen im Wettbewerbsverfahren. Aus Sicht des Befragten soll der Fragenkatalog insgesamt einen animierenden Themenpfad sein, der dem Experten die Möglichkeit lässt, den aus seiner Sicht relevanten Phänomenen preis zu geben.

A Fragen zur Person

- A1 Was ist Ihre gegenwärtige Position/Funktion in Ihrem Betrieb?
- A2 Wie ist Ihre akademische Laufbahn in wenigen kurzen Sätzen?
- A3 Wie ist Ihre berufliche Laufbahn?
- A4 Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit?

B Fragen zum Sampling (Auswahl der Projekte), auf welche sich die Aussagen beziehen

Können Sie mir die letzten 5 Wettbewerbe, welche Sie als sinnvoll erachten, vergegenwärtigen und mir die Stammdaten angeben? Können Sie mir von den Gebäuden die Gebäudekosten oder eine Grössenordnung angeben?

- B2 Waren die letzten 5 Wettbewerbe im offenen oder im geschossenen Verfahren, oder gemischt?
- B3 Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert in der Praxis nicht ideale Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?

C Fragen zu einzelnen Momentaufnahmen der letzten fünf Wettbewerbe, in welche der Experte in der genannten Funktion involviert war

Jetzt stelle ich einige Fragen, die ein bisschen trocken sind. Später wird es dann wieder offener.

- C1 Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Und waren bei allen Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben?
- C2 In welcher Form wurden die Zielvorgaben bezüglich Betriebsabläufen deklariert?
- C3 Bezüglich Nutzungskosten (Betrieb und Unterhalt), in welcher Form wurden diese Zielvorgaben deklariert?
- C4 Bezüglich nicht monetären Nutzens, werden diese Vorgaben in Textform geschrieben, mit Diagrammen, wie man es sich gewohnt ist, oder gibt es quantitative Zahlen, die man erreichen muss?
- C5 Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Mit welchen Methoden?
- C6 Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.
- C7 Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojektes in den letzten fünf Wettbewerben?
- C8 Sind aus Ihrer Sicht für die Siegerprojektevaluation Kriterien aus den Architektur-Disziplinen oder politische Entschlüsse massgeblicher?

- C9 Die Ergebnisse wurden nun eingereicht. Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von den Erbringern eingereichten Lösungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften eben so gut (wie die effektiv ausgewählten Projekte) hätten effizient und zielbringend weiterverfolgt werden können?
- C10 - 13 Die Kriterien Gestaltung, Städtebau, Wirtschaft, Betriebsablauf, Unterhalt – sind hier die Stärken und Schwächen gleichmässig verteilt, oder ist eine Häufung erkennbar. Konzentriert sich der Ausschlussgrund auf einem Gebiet, oder ist er homogen verteilt?
- C14 In welchem Themenbereich sehen Sie persönlich die grösste Streuung der Stärken bzw. Schwächen der eingereichten Lösungen?
- C15 Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren?

D Fragen zur Erfahrung mit dem Instrument «Wettbewerbsverfahren nach SIA 142»

- D1 Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA
Phase 2, Vorstudien, Zielsuche
Phase 4, Ausschreibung, Lösungssuche - «ich weiss schon was ich brauche»
In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, Sie wissen zum Teil noch nicht, was Sie genau brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge kommen. So läuft das ab. Können Sie dem zustimmen?
- D2 Im Gegensatz zur Phase 2 werden in der Phase 4 Vorschläge (Zielsuche) zu Gebäudeeigenschaften gemacht, welche implizit oder zumindest nicht explizit bestellt wurden. Wie hoch schätzen Sie da den Anteil. Wissen Sie dort schon, was Sie brauchen? Kennen Sie den ganzen Nutzen schon, den sie bestellen möchten, oder sind Sie auf Ideen der Unternehmer angewiesen?
- D4a Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?
- D4b Wenn nicht, in welchen Belangen? Welcher Teil kann nicht definiert werden?
- D5 Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug?

E Fragen bezüglich der persönlichen Meinung zu Optimierungspotentialen im Wettbewerbsverfahren

- E1 «Das Wettbewerbsverfahren kann optimiert werden.» Können Sie dieser Aussage zustimmen?
- E2 Sind die eingereichten Projekte aus Ihrer Sicht wirtschaftlich genug?
- E3 Inwieweit haben sich die Eigenschaften der in der ersten Runde eingereichten Lösungen mit denen von Ihnen erhofften Eigenschaften gedeckt?
- E4 Werden Projekte eingereicht, welche Ihre Erwartung nicht erfüllen, auf was führen Sie dies zurück?
- E5a Inwieweit decken sich die Eigenschaften des schlussendlich zur Realisierung ausgewählten Projektes mit den Vorgaben im Wettbewerbsprogramm?
- E5b In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?
- E6 Wenn das Siegerprojekt von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweicht, auf was führen Sie diese Abweichung hauptsächlich zurück? Kann man die Abweichung lokalisieren?
- E7 In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste, um dieses Instrument bedienen zu können?

3.3 Analyse

Im Folgenden werden die durchgeführten Experteninterviews analysiert. Die vollständigen Interviews sind im Anhang aufgeführt.

Frage A4

«Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit:»

Experte	Anzahl Jahre
I.dev. 1	37.00
I.dev. 2	23.00
I.dev. 3	19.00
Jur. 1	25.00
Jur. 2	25.00
Jur. 3	24.00
Ökon. 1	20.00
Ökon. 2	4.50
Ökon. 3	20.00
Mittelwert	21.94

Tab. 1: Erfahrungsdauer mit Wettbewerben, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die Durchschnittliche Erfahrung der Befragten Experten mit Wettbewerben beträgt etwas über 20 Jahre.

Frage B3

«Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert in der Praxis nicht ideale Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?»

Experte	Bewertung	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	10.00	Ja, das ist auch meine Meinung	Die Beurteilungs- und Auswahlkriterien haben den ökonomischen Aspekt sehr weit hinten.
I.dev. 2	10.00	Ja (sinngemäss, kein Zitat).	Städtebauliche und Ideenwettbewerbe funktionieren anders (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	9.00	Grundsätzlich ja.	-

Jur. 1	2.00	Nein.	In einem Wettbewerbsverfahren - und damit auch generell im Bauen - dies soll mehr sein als ein blosses zur Verfügung stellen von Kubikmetern und Funktionen sowie dem Einhalten von Terminen.
Jur. 2	2.00	Mit dieser Pauschalität kann ich diese Aussage schwierig bejahen.	Auch der Studienauftrag ist gemäss SIA Wettbewerb durchführbar, dort ist die Wirtschaftlichkeit sehr genau definierbar.
Jur. 3	1.00	In keinster Weise, in gar keiner Weise.	Da ist die Aufgabe - und welchen Mehrwert gibt es noch mal neben der reinen Erfüllung der Aufgabe (siehe E5b)?
Ökon. 1	7.00	Teilweise ja.	Weil SIA nicht regelt, wie man die Wirtschaftlichkeitsaussagen phasengerecht oder stufengerecht durchzuführen hat.
Ökon. 2	3.00	Eher nein.	Wenn es nur meint, die möglichst tiefsten Kosten zu generieren vielleicht doch. Aber wenn man eine ausgewogene Antwort auf die Fragestellung will, die in einem vertraglich kostengünstigen Rahmen liegt, dann kann ich es nicht unterschreiben.
Ökon. 3	5.00	Ich bin auf beiden Seiten.	Man erreicht alle Kriterien etwa gleich gut oder gleich schlecht.

Tab. 2: Aussagen zur Hypothese, eigene Darstellung

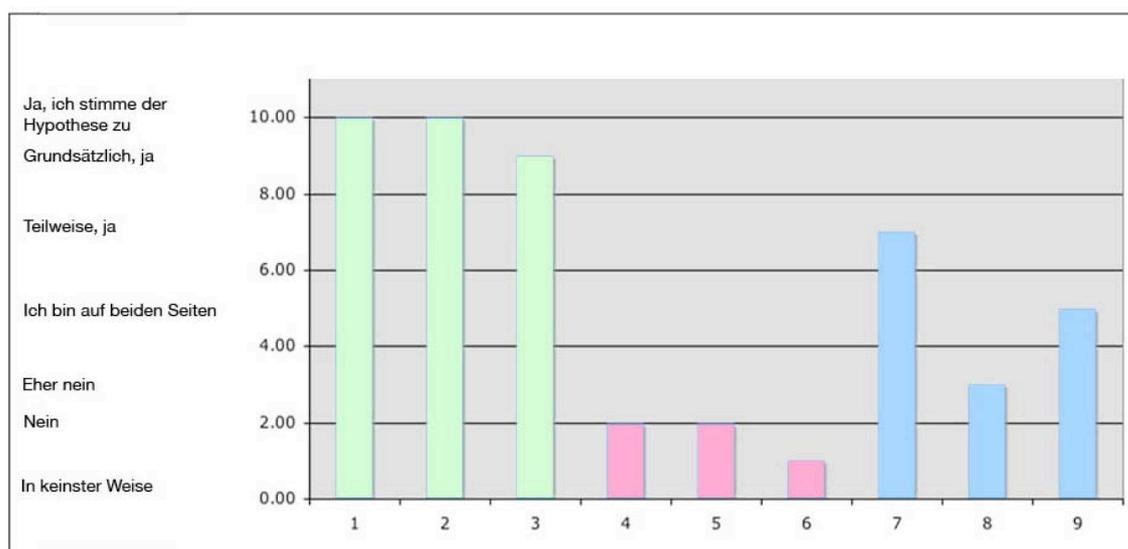


Abb. 9: Aussagen zur Hypothese, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die Investor-Developer stimmen der Hypothese zu. Die Juroren stimmen der Hypothese nicht zu. Die Ökonomen verhalten sich insgesamt neutral.

Frage C1

«Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Und waren bei allen Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben?»

Experte	Bewertung	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	10.00	Ja, bei allen Projekten.	-
I.dev. 2	5.00	Nein. Es wird nicht zwingend alles verlangt (sinngemäss, kein Zitat).	Bauherr will Werte im Vorherein wissen (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	10.00	Ja.	-
Jur. 1	7.00	Ja, teilweise nicht (sinngemäss, kein Zitat).	Bei Wettbewerben von privaten Bauherrn wird meist eine Zielgrösse vorgegeben.
Jur. 2	10.00	Ja.	Die Kosten waren eigentlich immer vorgegeben.
Jur. 3	1.00	Nein, es sind keine Baukosten angegeben.	Kosten können nur im Wettbewerbsprogramm stehen, wenn ganz absolut sicher nachgewiesen ist, dass die Kosten eingehalten werden können.
Ökon. 1	10.00	Ja, die Baukosten wurden bei allen Verfahren immer vorgegeben.	-
Ökon. 2	7.00	Ja, teilweise nicht.	Es gibt eine Bandbreite, je nach Lösung und Effizienz.
Ökon. 3	10.00	Ganz sicher, es sind immer alle dabei.	-

Tab. 3: Grundsätzliche Zielvorgaben im Wettbewerbsverfahren, eigene Darstellung

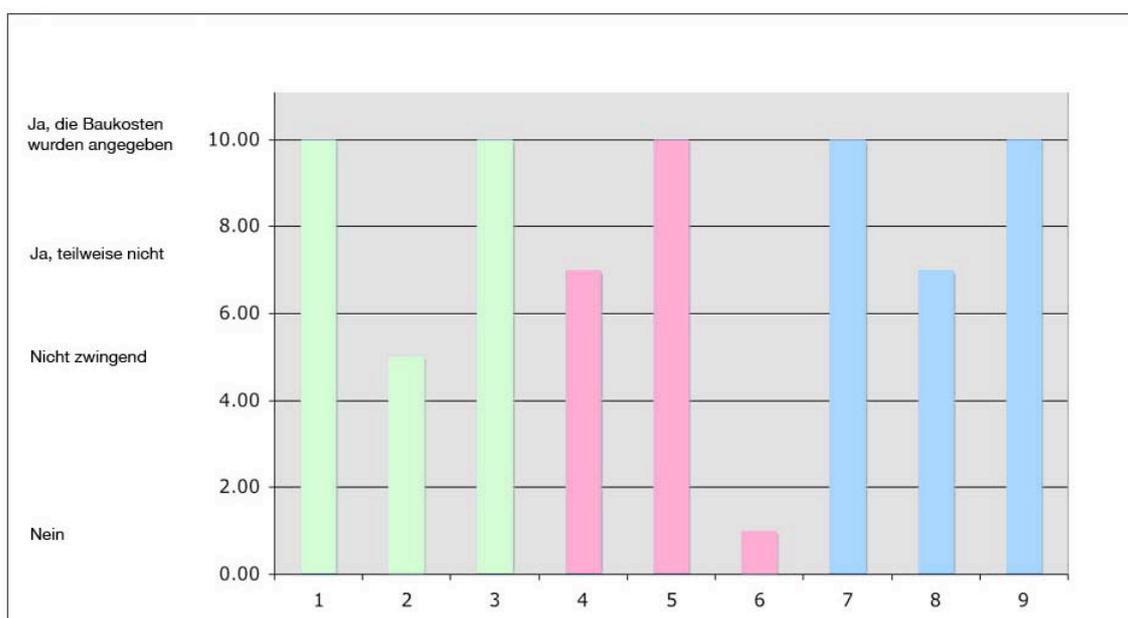


Abb. 10: Grundsätzliche Zielvorgaben im Wettbewerbsverfahren, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Bei der grossen Mehrheit der untersuchten Fälle wurden die Zielbaukosten im Wettbewerbsprogramm angegeben.

Frage C6

«Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.»

Experte	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	Architektonisch schlechteste und wirtschaftlich schlechteste ausscheiden.	-
I.dev. 2	Eigenes Wissen. Vermarktungspartner, Mieter Mietinteressenten, Jury, Stadt (sinngemäss, kein Zitat).	Viele Berater, doch schlussendlich Bauherrenentscheid (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	Externe Jury	.
Jur. 1	Erübrigt sich (sinngemäss, kein Zitat).	Gemäss meiner Erfahrung bewegen sich die Projekte der engeren Wahl nie sehr weit auseinander, was die gerechneten Baukosten betrifft.
Jur. 2	Durch die Chronologie des Jurierungsprozesses.	Zu welchem Zeitpunkt man die Kosten ins Spiel bringt und wann man sie wieder hinaus nimmt.
Jur. 3	Die Jurierung funktioniert in Rundläufen, Kosten sind permanent präsent.	.
Ökon. 1	Durch die Anwesenheit an Jurytagen. Durch eine möglichst plausible Erklärung.	Wenn man vor den Projekten steht, muss die Wirtschaftlichkeit ins Projekt gelegt und darf nicht bloss in der Tabelle gelassen werden.
Ökon. 2	Das ist der Jury überlassen.	Als Fachexperten beraten wir die Jury und erklären wieso, aber es ist der Jury überlassen, wie sie das gewichtet.
Ökon. 3	Wir gewichten sie und müssen sie gewichten, denn unrentable Gebäude werden wir nicht realisieren wollen.	Es ist das Schöne, dass oftmals die interessantesten, schlanken, funktional Besten in der Regel auch wirtschaftlich besser sind, [...]

Tab. 4: Gewichtung wirtschaftlicher Kriterien, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die adäquate Gewichtung der wirtschaftlichen Kriterien erfolgt hauptsächlich durch den interaktiven Evaluierungsprozess der Jury.

Frage C7

«Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojektes in den letzten fünf Wettbewerben?»

Experte	Bewertung	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	Alle	Das ist objektbezogen.	-
I.dev. 2	Architektur/Städtebau	Wirtschaftlichkeit wurde vorweggenommen (sinngemäss, kein Zitat).	-
I.dev. 3	Alle	Die Disziplinen sind gleichwertig diskutiert.	.
Jur. 1	Nutzen/Betrieb	Ja, immer über den Gesamtnutzen. Sicher nie nur über die Kosten.	.
Jur. 2	Nutzen/Betrieb	Die Nutzbarkeit, Freiraum und Städtebau.	Wenn die Kosten nicht stimmen, ist ein Projekt nicht in der Schlussrunde. Am Schluss wird der Nutzen noch einmal stark diskutiert. Funktioniert es?
Jur. 3	Nutzen/Betrieb	Es gibt kein Hauptthema. Der Betrieb.	Die Suche geht nach dem Konzept, das erstmal wirklich optimal den Betrieb darstellt.
Ökon. 1	Alle	Die Ausgewogenheit aller Kriterien.	.
Ökon. 2	Architektur/Städtebau	Städtebau und Architektur ist immer wichtig, wenn es nicht wichtig wäre, hätte man auch ein anderes Verfahren wählen können.	Die Aufgabe der Jury ist es, alle vier Kriterien (Städtebau, Architektur, Nachhaltigkeit, Ökonomie) zu berücksichtigen.
Ökon. 3	Wirtschaftlichkeit	Ganz am Schluss wird die Wirtschaftlichkeit sehr hoch gewichtet, dass muss so sein.	Wenn ein Projekt städtebaulich, architektonisch nichts taugt, wird es vorab ausgeschlossen.

Tab. 5: Hauptkriterien Siegerprojekt, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die Investor-Developer bemessen keinem speziellen Kriterium eine generell besondere Gewichtung. Die Juroren sehen Nutzen/Betrieb als hauptsächliches Kriterium. Die Aussagen der Ökonomen sind unterschiedlich.

Frage C15

«Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren?»

Experte	Bewertung	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	2.00	Weil es die Freiheit einschränkt.	Da turnt man zu stark um diese Zahlen herum.
I.dev. 2	3.00	Bruttoflächen/Nettoflächen (sinngemäss, kein Zitat).	Ziel: Rechenschaft bezüglich Flächeneffizienz (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	3.00	In der ersten Runde sind es nur die Flächen.	Die Verhältniszahlen und weiter bis zu Wärmelasten.
Jur. 1	1.00	-	Ich bin recht skeptisch den Tools gegenüber, denn ein Tool entwickelt die Praxis des Entwurfs nicht wirklich gut weiter.
Jur. 2	2.00	Drei Verhältniszahlen, phasengerechte Tools	Ein Architekt muss damit rechnen, dass man ihn an den Zahlen misst.
Jur. 3	0.00	Es ist eine Möglichkeit,	Da steckt extrem viel Arbeit dahinter, damit es nicht zur Schikane wird und man es wirklich auch benutzen kann.
Ökon. 1	3.00	Der Verfasser hat die Chance über einen Revenzwert sich einzustellen.	Für andere Projekte haben wir eine Selbstdeklaration, welche die Geschossfläche angibt.
Ökon. 2	3.00	Es ist beides.	Es sollte für sie eine Hilfestellung sein, damit sie sehen, wo die Stellschrauben sind.
Ökon. 3	2.00	Es gibt kein Feedback.	In der Regel erhalten die Architekten ein Tool, oder haben klare Vorgaben, wie die Auswertung vorzunehmen ist.

Tab. 6: Art der Selbstdeklaration, eigene Darstellung

Legende zur Bewertung:

1. Es ist keine Selbstdeklaration verlangt
2. Es ist eine Selbstdeklaration verlangt, die dem Teilnehmer jedoch kein Feedback liefert
3. Es ist eine Selbstdeklaration verlangt, welche dem Teilnehmer ein Feedback liefert

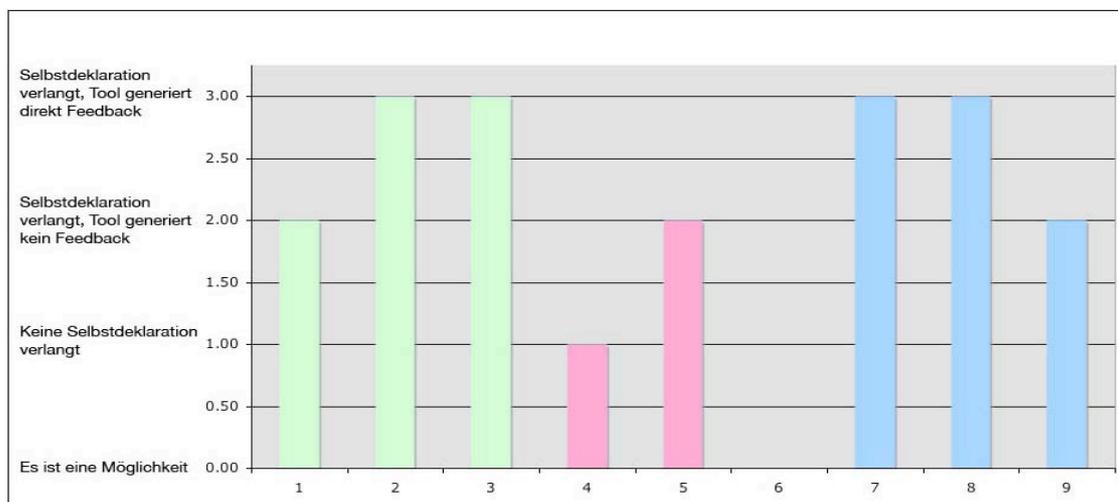


Abb. 11: Art der Selbstdeklaration, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Alle Experten verwenden Selbstdeklarationen/Tools in geringem bis hohen Masse. Rund die Hälfte der verwendeten Tools geben den Anwendern ein Feedback zu ihren Objekteigenschaften.

Frage D1

«Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA:

- Phase 2 Vorstudien, Zielsuche
- Phase 4 Ausschreibung, Lösungssuche - ich weiss schon was ich brauche

In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, Sie wissen zum Teil noch nicht, was Sie genau brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge kommen. So läuft das ab. Können Sie dem zustimmen?»

Experte	Bew.	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	3.00	Ja.	-
I.dev. 2	1.00	Nein (sinngemäss, kein Zitat).	Zielsuche und Lösungssuche bauherrenseitig. Die Lösungssuche ist erbringerseitig (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	3.00	Ja, mehrheitlich ja.	-
Jur. 1	3.00	Ja.	Ja, eine Wechselwirkung ist da. Bei der Zielformulierung müssen seitens Bauherrn sehr generelle Ziele formuliert werden. Die Antwort auf die Fragestellung sind die Projekte. Es wäre falsch zu sagen, wir wollen genau das Eine.
Jur. 2	3.00	Ja.	-
Jur. 3	3.00	Ja, da stimme ich zu.	[...] hingegen muss ich mir klar sein, was ich brauche. Die Lösungssuche, die sollen die Architekten mir bringen.
Ökon. 1	3.00	Ja, das ist so.	Im 4.11 (strategische Planung nach SIA) sage ich, <i>was</i> ich will. Und im 4.21 (Definition des Vorhabens, Machbarkeitsstudie nach SIA), sage ich, <i>wie</i> ich es will.
Ökon. 2	2.00	-	Im Wettbewerbsprogramm ist die Aufgabenstellung so klar wie möglich definiert.
Ökon. 3	2.00	-	Wir wollen keine Lösungsansätze vorgeben, wir wollen unsere Bedürfnisse formulieren.

Tab. 7: Aussage Ablauf, eigene Darstellung



Abb. 12: Aussage Ablauf, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die Mehrheit stimmt der Aussage (es kann nicht alles definiert werden) zu.

Frage D4a

«Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?»

Experte	Bewertung	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	2.00	Es kommt darauf an.	Es gibt zwei Methoden: design to cost, cost to design.
I.dev. 2	3.00	Weitestgehend ja (sinngemäss, kein Zitat).	
I.dev. 3	3.00	Mehrheitlich ja, nicht vollständig	
Jur. 1	1.00	Nein.	Nur im konzeptionellen Sinn. Sicher jedoch nicht bis zum Schluss. Dies wäre nicht phasengerecht.
Jur. 2	1.00	Nein.	Es werden wesentliche Dinge oft vergessen. Man hat (im Wettbewerb) den Vorteil von mehr Spielraum, weil die Entscheide kontinuierlich anfallen. Dann fallen die Entscheide stufengerecht und nicht gleich zu Beginn.
Jur. 3	3.00	Mehrheitlich ja.	So viel wie möglich, was den Umfang angeht, aber nicht die Umsetzung.

Ökon. 1	1.00	Nein.	Es können äussere Veränderungen zwingen, das (Projekt) zu justieren. Im Extremfall, nach 20 % der Bauzeit wechselte der Eigentümer, und damit die Nutzung.
Ökon. 2	3.00	Grösstenteils ja.	Schöne Architektur, städtebaulich verträglich, diese Punkte kann man nicht (vorab abschliessend) definieren. Ihr Entwurf wird dann bewertet auf diese Kriterien.
Ökon. 3	3.00	Ja, das können wir.	Bei innovativen Projekten, wie es unser Hauptsitz am Mythenquai, ist dies nicht möglich, weil dort sind Themen enthalten, die man definitiv nicht abschliessend formulieren kann.

Tab. 8: Aussage Definierbarkeit, eigene Darstellung



Abb. 13: Aussage Definierbarkeit, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Investor-Developer beantworten die Frage mit

Ja

Die Juroren beantworten die Frage mit

Eher nein

Die Ökonomen beantworten die Frage mit

Eher ja

Frage D4b

«Wenn nicht, in welchen Belangen? Welcher Teil kann nicht definiert werden?»

Experte	Aussage, vereinfacht	Sinngemässer Inhalt, Interpretiert	Begründung/Zitat
I.dev. 1	Weiche Faktoren	Ästhetik, Image, Auftritt.	Das sind die nicht quantifizierbaren Bereiche. Ästhetik, Image, Auftritt. Die Ausrichtung auf dem Platz.
I.dev. 2	Äussere Einflüsse	Sachzwänge.	Sachzwänge. Beispiel: feuerpolizeiliche Auflagen (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	Andere	Organisation Erdgeschoss und Untergeschosse.	Das ist primär die Organisation der Erdgeschoss und Untergeschosse.
Jur. 1	Äussere Einflüsse	Äussere Veränderungen.	Nicht nur eine Verwaltung, auch eine Firma hat plötzlich andere Raumbedürfnisse (siehe D4a).
Jur. 2	Andere	Neue Sichtweisen, Vorschläge.	Andererseits entstehen während es Prozesses neue Sichtweisen, die man sich verbaut, wen gleich zu Beginn abschliessend definiert wird, was man braucht.
Jur. 3	Andere	Eigenschaften, die aus der Umsetzung hervorgehen.	Es geht darum, ich muss sagen, wie gross will ich die Wohnungen haben, was die Wohnungen leisten können müssen, aber ich muss nicht sagen, wie die Wohnungen aussehen soll (siehe D2, D4a).
Ökon. 1	Äussere Einflüsse	Äussere Veränderungen.	Es können äussere Veränderungen zwingen, das (Projekt) zu justieren. Im Extremfall: nach 20 % der Bauzeit wechselte der Eigentümer, und damit die Nutzung (siehe D4a).
Ökon. 2	Weiche Faktoren	Schönheit, Städtebau.	Schöne Architektur, städtebaulich verträglich, diese Punkte kann man nicht (vorab abschliessend) definieren. Ihr Entwurf wird dann bewertet nach diesen Kriterien.
Ökon. 3	Äussere Einflüsse	Anspruchs-Veränderungen aufgrund des allgemeinen Geschehens während der Zeit zwischen Wettbewerbsstart und Bezug.	Ein grosser Konzern baut sich laufend um. Sie können das Nutzungskonzept schon klar definieren, aber es ist eine Momentaufnahme, wobei sie wissen, dass sie bis am Ende höchstwahrscheinlich keinen Bestand haben wird [...] Das schlussendlich realisierte Bauobjekt sollte möglichst nahe an jenen Ansprüchen sein, wie «State of the art».

Tab. 9: Belange der Undefinierbarkeit, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Rund die Hälfte nennen äussere Einflüsse als hauptsächlicher Bestandteil der nicht definierbaren Kriterien.

Frage D5

«Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug?»

Experte	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	Ja, ich meinte schon.	Häufig steht im Programm, dass auf Wirtschaftlichkeit grossen Wert gelegt wird. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Projekte, welche nur auf die Ökonomie schauen, kaum eine Chance haben, zu gewinnen.
I.dev. 2	Ja (sinngemäss, kein Zitat).	Bei uns Ja. Im Allgemeinen oft weniger (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	Ja.	Es gibt schon das Risiko, dass wir überbestimmt sind. Doch das Programm kann nicht genug klar sein.
Jur. 1	Ja (sinngemäss, kein Zitat).	Wenn der Wettbewerb gut vorbereitet ist, ist die Aufgabe immer genug klar gestellt, ja. Aber, und hier muss ich leider wieder ein «aber» hinsetzen.
Jur. 2	Ja (sinngemäss, kein Zitat).	Aufgrund der ganzen Angst, was kommen könnte, was dich etwas kosten könnte oder verpflichten könnte, versuchst du, immer präziser zu werden. [...] viel eher muss der Grad der Genauigkeit definiert werden.
Jur. 3	Ja. Der Architekt weiss, was er machen muss.	Das ist Teil der Programmbesprechung, das diese so präzise wie möglich gemacht wird, ganz wichtig sogar.
Ökon. 1	In der Regel, ja.	Jedes gute Projekt setzt ein klares Bedürfnis voraus.
Ökon. 2	Ja.	Ja, ich finde ja, aber da müsste ich den Architekten fragen, wie er das empfindet. Ich für mich bin davon überzeugt.
Ökon. 3	Bei Wohnbauten und Investmentprojekten in jedem Fall, ja.	Bei innovativen Projekten. [...] ist dies nicht möglich, weil dort sind Themen enthalten, die man definitiv nicht abschliessend formulieren kann.

Tab. 10: Klarheit des Auftrages, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Der Auftrag an den Architekten ist gemäss den befragten Experten genug klar gestellt.

Frage E1

«Das Wettbewerbsverfahren kann optimiert werden.» Können Sie dieser Aussage zustimmen?»

Experte	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	Nein.	In der Schweiz, im Quervergleich, ist es sehr sehr ausge-reift. Sehr seriös. Es hängt sehr stark von den Leuten ab, die in diesen Prozess involviert sind.
I.dev. 2	-	Verfahren so gut, wie Vorbereitung. Zeit dazu ist nötig (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	Auf die SIA bezogen, ja.	Dort, wo [...] SIA [...] nicht genügt, optimieren wir das Wettbewerbsverfahren. [...] Manchmal treffen Sie eine falsche Annahme in der Auswahl des Verfahrens. [...] Das sind Fragen, die sie erst Rückblickend beurteilen können, ob es optimal war.

Jur. 1	Nein (interpretiert, kein Zitat).	Die Grundvoraussetzung der SIA 142 ist gut, diese muss nicht optimiert werden. Hingegen optimiert werden können alle Anforderungen, welche an die Teilnehmer gestellt werden bezüglich den Dingen, die sie abgeben müssen.
Jur. 2	Ja, das Verfahren kann immer optimiert werden.	-
Jur. 3	Eher nein (interpretiert, kein Zitat).	Es ist ein sehr flexibles Instrument. [...] Was entscheidend verbessert werden kann, ist wirklich die Bestellerkompetenz.
Ökon. 1	-	In der Vorbereitung des Wettbewerbs sollte man nicht hetzen, unkontrolliert eilen, sondern sich Zeit nehmen und den Bedarf möglichst präzise formulieren.
Ökon. 2	Eher nein (interpretiert, kein Zitat). Den Wettbewerbs selbst, finde ich ein sehr gutes Instrument (siehe E7).	Offene Wettbewerbe sind hinsichtlich des Aufwandes für die Teilnehmer schon Wahnsinn. Aber das ist von den Architekten selbst gewünscht.
Ökon. 3	Nein (interpretiert, kein Zitat).	Wir haben so schlanke, präzise Verfahren, [...] dass ich, [...] nicht viel Verbesserungspotential sehe. [...] Die Kostenwahrheit wird in der Regel in den Wettbewerben nicht aufgedeckt.

Tab. 11: Optimierbarkeit des Wettbewerbsverfahrens, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Bezüglich des Verfahrens selbst, werden keine grossen Optimierungsmöglichkeiten gesehen. In dessen Anwendung hingegen schon.

Frage E2

«Sind die eingereichten Projekte aus Ihrer Sicht wirtschaftlich genug?»

Experte	Bewertung	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	10.00	Mit Präqualifikation 80 %, bei offenen 50 %, ja.	Wenn ich über eine Präqualifikation gehe, sind 80 % der Projekte gut. Wenn ich den Wettbewerb offen ausschreibe, sind es [...] unter 50 %.
I.dev. 2	1.00	Nein (sinngemäss, kein Zitat).	Über 40 % waren nicht wirtschaftlich (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	10.00	Ja (interpretiert, kein Zitat).	Es gibt eine «Gaussche Glocke», wie überall.

Jur. 1	10.00	Ja (interpretiert, kein Zitat).	Wenn die Vorgaben richtig waren, ja. Dies ist Abhängig von den Vorgaben, das ist wesentlich.
Jur. 2	1.00	Nein (sinngemäss, kein Zitat).	Die meisten Projekte benötigen eine Justierung im Nachhinein. [...] Wenn dies nicht möglich ist, dann kann dies auf einen Fehler [...] in der Ausschreibung zurückgeführt werden.
Jur. 3	8.00	Mehrheitlich schon.	Wir (aus Sicht Architekt) wissen genau, wenn wir einen Wettbewerb gewinnen, und wir schaffen es nicht, dass bestimmte Kennzahlen herauskommen und bestimmte Renditen, dann wird es nicht gebaut.
Ökon. 1	10.00	Ja (interpretiert, kein Zitat).	Im vorderen Drittel sind sie, für die aktuelle Phase, genug wirtschaftlich.
Ökon. 2	0.00	-	-
Ökon. 3	1.00	Nein, grösstenteils leider nicht.	Wenn 50 % der eingereichten Projekte genug wirtschaftlich sind, ist das ein gutes Ergebnis.

Tab. 12: Wirtschaftlichkeit eingereicherter Projekte, eigene Darstellung

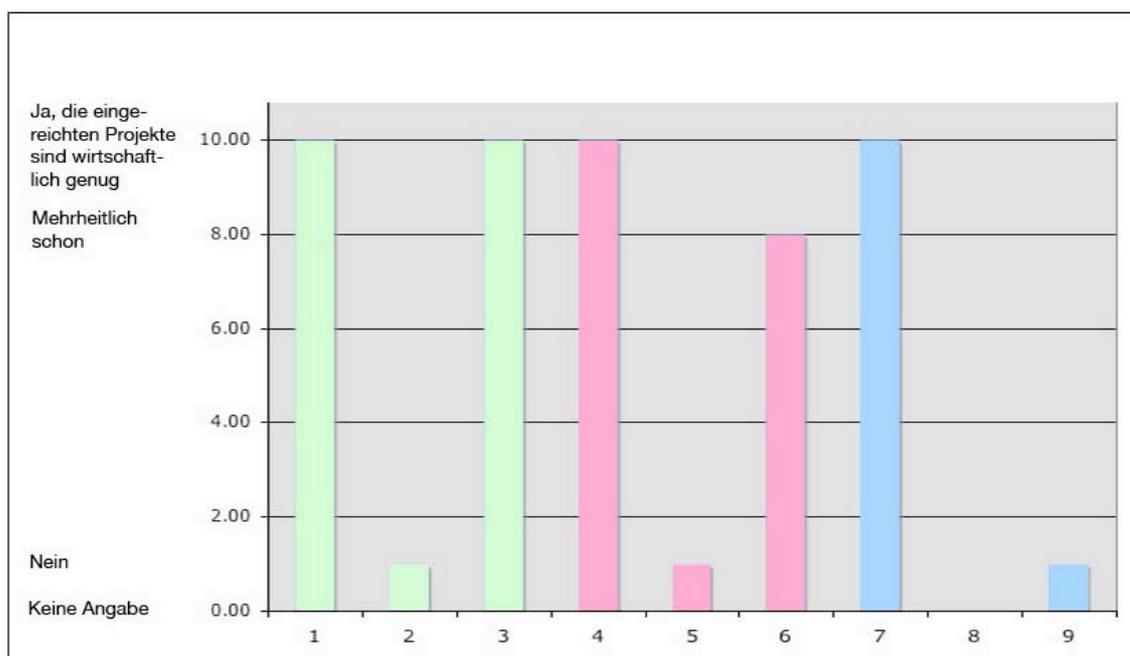


Abb. 14: Aussage zur Wirtschaftlichkeit der eingereichten Projekte, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Knapp zwei Drittel der Befragten meinen, dass die Wirtschaftlichkeit der eingereichten Projekte auf Anhieb genug hoch ist.

Frage E3

«Inwieweit haben sich die Eigenschaften der in der ersten Runde eingereichten Lösungen mit denen von Ihnen erhofften Eigenschaften gedeckt?»

Experte	Bewertung	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	5.00	Das ist sehr unterschiedlich.	Man sollte [...] immer zuerst eine Machbarkeitsstudie durchführen [...].
I.dev. 2	2.00	Überrascht (sinngemäss, kein Zitat).	Harte Vorgaben bezüglich Effizienz waren verlangt (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	5.00	Keine Regelmässigkeit (sinngemäss, kein Zitat).	Wir waren schon begeistert nach der ersten Runde, wir waren aber auch schon enttäuscht [...], es ist nicht nachvollziehbar, warum es manchmal mehr und manchmal weniger tragfähige Lösungen gibt. Selbst nach X Verfahren habe ich keine Regelmässigkeit feststellen können.
Jur. 1		Frage erübrigt sich (interpretiert, kein Zitat).	Wenn ich ein Raumprogramm anschau, kreiere ich mir keine Vorstellung eines Projektes.
Jur. 2	5.00	Bezüglich Kosten wenig, bezüglich Cleverness schon (interpretiert, kein Zitat).	Es gibt eine Vorstellung, welche Gebäudekosten man erwartet, da gibt es kaum Überraschungen. [...] hingegen nicht unerheblich ist das überrascht werden durch Cleverness der Beiträge.
Jur. 3	10.00	Die haben sich gedeckt [...] Mehrheitlich schon.	Der Wettbewerb ist die erste Stufe, und dann gilt es, das Gebäude in der weiteren Arbeit zu optimieren. Das ist auch Teil der Juryarbeit Empfehlungen abzugeben, in welche Richtung noch optimiert werden soll.
Ökon. 1	5.00	Sehr unterschiedlich.	-
Ökon. 2	0.00	-	-
Ökon. 3	10.00	Ja, das deckt sich gut.	-

Tab. 13: Eigenschaftenskongruenz eingereicherter Projekte, eigene Darstellung

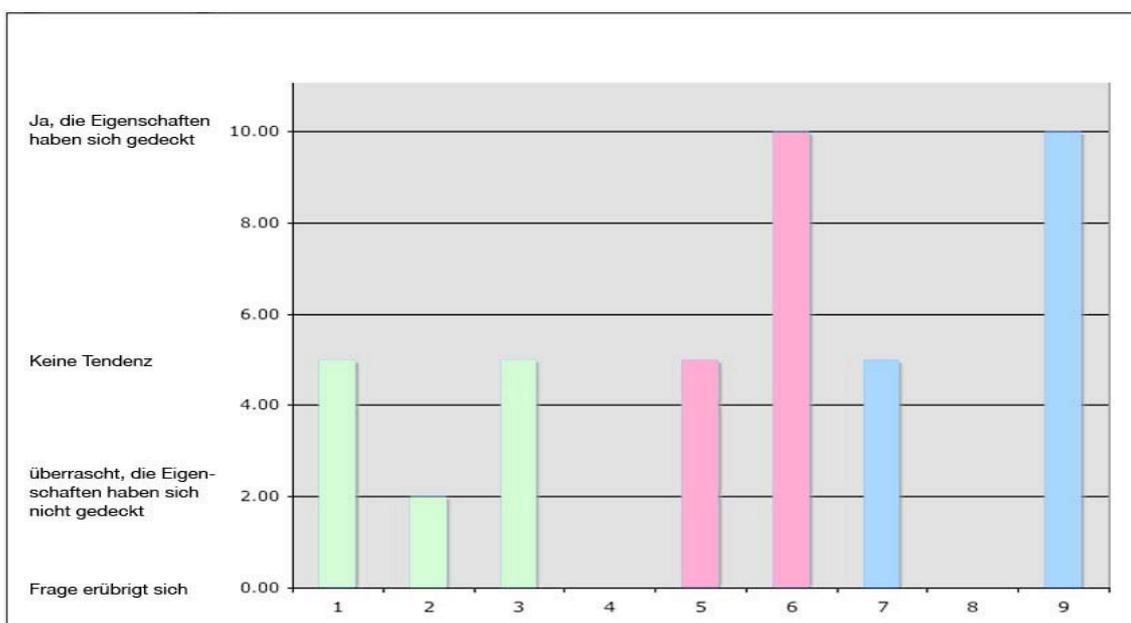


Abb. 15: Eigenschaftenskongruenz eingereicherter Projekte, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die befragten Experten antworten sehr unterschiedlich.

Frage E5b

«In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?»

Experte	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	Äussere Einflüsse (sinngemäss, kein Zitat).	Es kann sein, dass eine Gemeindeverwaltung während der Projektierung kommt [...] wir haben eine zusätzliche Aufgabe (aus E5b).
I.dev. 2	Objektteile von ungenügender Besteller-Vorstellung, überraschende Lösungen (sinngemäss, kein Zitat).	Unklare Teilbestellungen generieren unklare Teillösungen (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	Das sind wirtschaftliche Optimierungen.	Wir reagieren auf den Markt (siehe E6).
Jur. 1	Äussere Einflüsse (sinngemäss, kein Zitat).	In den Projekten unserer Auswahl lagen die Abweichungen in den Fragen der Optimierung. [...] Ein Projekt muss immer eine Entwicklung aufweisen.
Jur. 2	Zentrale Entwurfsidee.	Es kann [...] eine völlig andere Antwort kommen. Die Aufgabenstellung ist dann noch viel besser gelöst.
Jur. 3	Ich würde hier nicht von Abweichen sprechen (aus E6).	Das ist dann genau dieser Prozess, gegenseitig, des Dialogs herauszufinden, ist diese ganz andere - erfüllt es nicht in viel, viel höherem Masse das, was sie wollen. [...] Das ist die Aufgabe und welchen Mehrwert gibt es noch einmal neben dieser reinen Erfüllung der Aufgabe?
Ökon. 1	Geänderter Bedarf, geändertes Betriebskonzept, Bereiche der Wirtschaftlichkeit.	Bei einem Drittel der Projekte [...], die ursprüngliche Konzeption wurde praktisch 1:1 umgesetzt. Bei einem letzten Drittel waren die Veränderungen ab Siegerprojekt über 30 % [...] vielleicht wurde nur einen Teil ausgeführt [...]
Ökon. 2	Äussere Einflüsse (sinngemäss, kein Zitat).	Es gibt es teilweise bei uns, bis ein Projekt zum fliegen kommt, relativ viel Zeit vergeht, je nach dem, was politisch passiert ist.
Ökon. 3	Diese liegen im Prozess, in den Auswirkungen der äusseren Einflüsse.	Wir mussten uns auf eine konventionelle Konstruktion zurückbesinnen. [...] Wenn es nicht zum fliegen kommt, sind wir gezwungen, einen Korrektur vorzunehmen.

Tab. 14: Abweichende Punkte, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die Abweichungen sind folgenden drei Punkten zuzuschreiben: Das Bedürfnis und Lösung teilweise nicht klar trennbar. Äussere Einflüsse im Zeitverlauf. Sensibilisierung und Erkenntnisse aus interaktivem Prozess.

Frage E7

«In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste, um dieses Instrument bedienen zu können.»

Experte	Grundaussage	Begründung/Zitat
I.dev. 1	Die Ideenvielfalt. Wie setze ich die Aufgabe. Unberechenbare Bauherren.	Das öffentliche Beschaffungswesen sucht einen Auftragnehmer. Hingegen der SIA sagt: Der Bauherr sucht ein Projekt [...] Die Ziele sind nicht ganz die Gleichen.
I.dev. 2	Zusammensetzung Teilnehmer und Jury (sinngemäss, kein Zitat).	Gute Lösung entsteht durch Zusammentreffen verschiedener Einflüsse (sinngemäss, kein Zitat). Zeitbedarf einschätzen. Stellen der richtigen Fragen (sinngemäss, kein Zitat).
I.dev. 3	Das Beherrschen der Komplexität.	Die Erfahrung zu haben, an welcher Schraube kann ich wie stark drehen, ohne, dass das Gesamtsystem aus den Fugen gerät. Respektive: In welcher Körnigkeit muss ich die Vorgaben machen. [...] Festzustellen, was sind die wirklich kritischen Punkte.
Jur. 1	Das Wählen des richtigen Verfahrens (interpretiert, kein Zitat).	Grundsätzlich ist das Wettbewerbsverfahren für lösungsorientierte Aufgabenstellungen das richtige. Allenfalls ist das Studienauftragsverfahren anzuwenden, dort, wo ein Dialog zwischen Architekt und Auslober nötig ist. In der Praxis werden diese beiden Verfahren teilweise verwechselt.
Jur. 2	Genauigkeit, Tiefe, phasengerechtes formulieren (sinngemäss, kein Zitat).	Der grundsätzliche Anordnungsspielraum wird je länger je kleiner. Das ist die Herausforderung. Teilweise sollte man mit Mut ins Ungewisse, um sich Freiräume zu schaffen, und um das Potential des Prozesses nutzen zu können. Das ist das Schwierigste.
Jur. 3	Von Beginn weg professionelles Vorgehen ermöglichen (sinngemäss, kein Zitat).	Das A und O ist, dass von Anfang an, wenn ein Bedürfnis entsteht [...] es sehr, sehr professionell entwickelt wird, und was wirklich nötig ist. Wie kann ich die Aufgabe so gut wie möglich beschreiben [...] um dann die bestmögliche Grundlage zu haben [...].
Ökon. 1	[...] zu begreifen, was eigentlich der Besteller will. Danach geht es darum, den Projektverfasser lesen zu können.	Der Wettbewerb ist in der Regel gestalterisch visualisiert. Und wir müssen ableiten, was die baulichen Konsequenzen daraus sind.
Ökon. 2	[...] das Wettbewerbsprogramm so zu gestalten, dass klar ist, was man will.	[...] die Zielsetzung darf schon [...] eine Herausforderung sein, aber es muss erreichbar sein.
Ökon. 3	[...] den richtigen Partner zu finden, der mit uns das Wettbewerbsverfahren durchorganisiert.	Wenn Sie ein schlechtes Papier aufsetzen, als Auftragsdefinition des Wettbewerbes, erhalten Sie auch keine guten Projekte.

Tab. 15: Herausforderung Anwendung, eigene Darstellung

Aussage/Interpretation:

Die Herausforderungen liegen in verschiedenen Themen. Die genannten Themen betreffen die zeitliche Phase, bevor der Wettbewerb gestartet wird und nicht das Verfahren selbst.

4.0 Interpretation und Synthese

Aufgrund der umfassenden Interviews sowie der in Punkt 3.4 aufgeführter Analyse kann gesagt werden, dass die Befragten in der Vorgabe zum Verfahren keine wesentlichen Mängel sehen. Hingegen in der Anwendung des Verfahrens werden Defizite bzw. erhebliche Potentiale genannt. Diese seien in der Folge erläutert.

4.1 Potentiallokalisation

Aufgrund der Analyse ist das Potential sowie sind die Mängel vor allem in der Phase der «Bedürfnisformulierung» und bei der «Vorhabendefinition» zu sehen.

4.2 Ursachenlokalisation

Die Ursachen konnte primär im Auftrag beziehungsweise in der Auftragsdefinition lokalisiert werden. Wie aus der Analyse hervorgeht, liegt das Defizit beziehungsweise das Potential in der Art, wie das Produkt bestellt wird. Um das Phänomen zu erläutern, ist es sinnvoll, dieses noch einmal im weiteren gesellschaftlichen Kontext zu reflektieren.

Bei vielen, nicht professionellen Bauherrn wird das Produkt «Gebäude» nur einmal oder einige wenige Male in ihrem Leben durch sie bestellt. In unserem Alltag jedoch, sind wir mit anderen, kleineren Produkten permanent damit beschäftigt, diese zu bestellen oder Produkte zur Befriedigung unserer Bedürfnisse auszusuchen. Dies nicht zuletzt bei Alltagsgütern wie beispielsweise Lebensmittel oder Kleider. Hier entsteht eine generelle Konditionierung des Ablaufes. Hierbei werden vom Markt Produkte angeboten, bzw. Vorschläge gemacht. Wir prüfen diese Produkte/Vorschläge auf ihre Fähigkeit unsere Bedürfnisse zu befriedigen, auf unseren Nutzen, ohne dass wir uns zuvor exakte Gedanken machen müssen, wie das Produkt aussehen und was es leisten soll. Der Fokus liegt hierbei auf der Prüfung des Angebotes. Die daraus entstandene Konditionierung, ist für die Bestellung eines Gebäudes allerdings nicht vorteilhaft.

Im Falle eines Gebäudes oder eines Gebäudeprojektes handelt es sich um ein Produkt, dass spezifisch, d.h. speziell für den Besteller angefertigt wird. Dabei muss das Bedürfnis im vornherein möglichst exakt erörtert und formuliert werden. Das Bedürfnis muss zudem losgelöst von einer möglichen Lösung ausgearbeitet werden.

Aus dieser Diskrepanz entstehen Unklarheiten und Missverständnisse zwischen Bedürfnis und Lösung, sowie der Glaube, einen Vorschlag seitens Anbieter können die Bedürfnisformulierung und die Bestellung ganz oder zumindest teilweise ersetzen.

Abweichungen von den Ursprünglich bestellten Eigenschaften

Wie in der Auswertung der Fragen E5b und E6 bereits erläutert, können die realisierten Projekte von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweichen. Diese Abweichungen wurden zu einem relevanten Bestandteil darauf zurückgeführt, dass äussere Einflüsse im Zeitverlauf bis zur vollendeten Realisierung stattfinden und in den Prozess einfließen.

Anhand folgender Grafik sei als Beispiel aufgezeigt, wie Marktveränderungen im Zeitverlauf auf den Besteller Einfluss haben und dieser wiederum im Zeitverlauf Einfluss auf die Eigenschaft des Gebäudes nimmt.

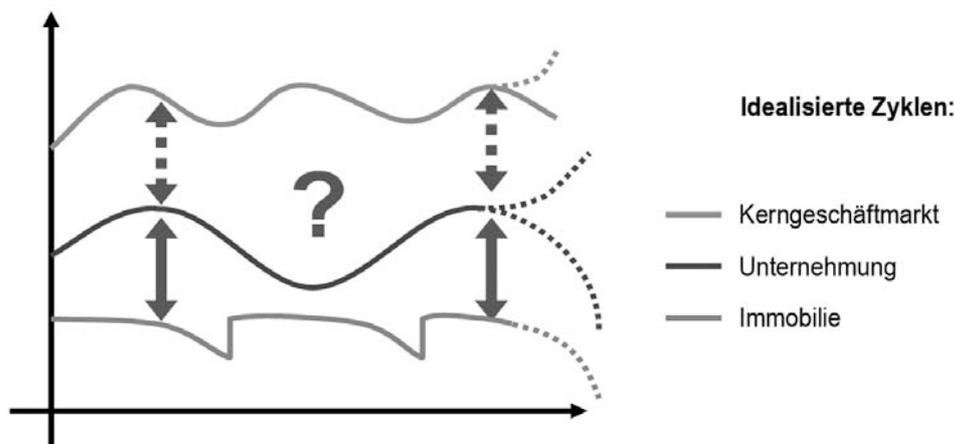


Abb. 16: Idealisierte Zyklen, Chapius (2008), S. 40

Offene und feste (geschlossene) Projektanforderungen

Im Punkt D4b der Analyse wurde erhoben, in welchen Belangen keine Definition der Eigenschaften vorab im Detail bestellt werden kann. Im Quadrant rechts unten der folgenden Grafik ist der Ort der offenen Projektanforderungen aufgezeigt. Hierbei wurden Themen genannt wie: Ästhetik, Image, Auftritt, Organisation einzelner Gebäudeteile, neue Sichtweisen, Vorschläge, Schönheit und Städtebau.

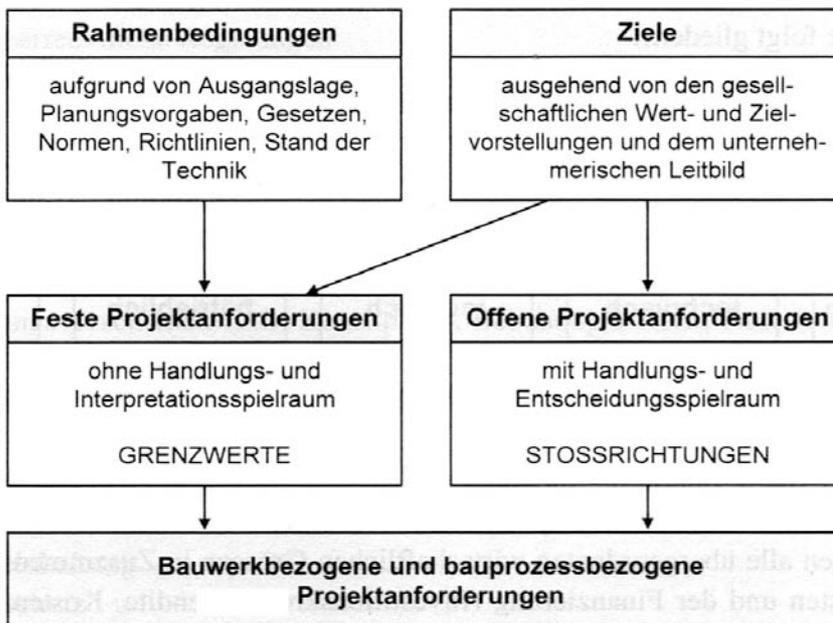


Abb. 17: Ziele, Rahmenbedingungen und Projektanforderungen, Schalcher (2009), Seite 134

Ebenfalls setzt sich die Frage D5 mit dem Thema der konkreten Definition des Auftrages an den Architekten auseinander. Die nachfolgende Grafik zeigt anhand der Fachliteratur ein Beispiel auf, welches versucht offene und geschlossene Projektanforderungen klar voneinander zu trennen.

Geschlossene/feste Projektanforderungen



Abb. 18: Feste Projektanforderungen (Rahmenbedingungen), Schalcher (2009), Seite 264

Offene Projektanforderungen

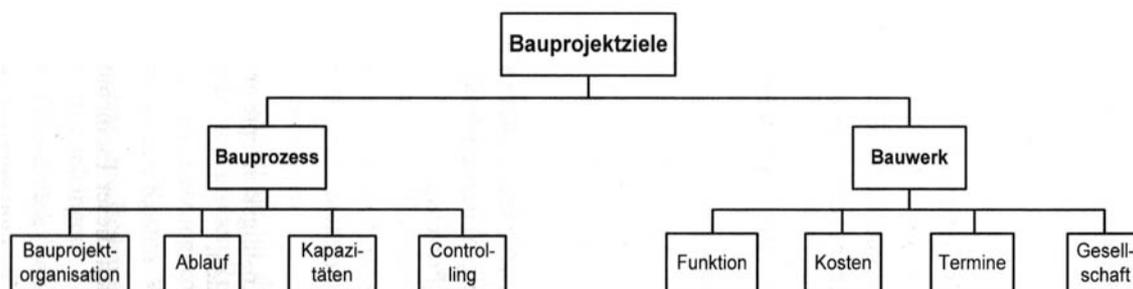


Abb. 19: Offene Projektanforderungen (Bauprojektziele), vgl. Schalcher (2009), Seite 267

Aus der Analyse der Transkriptionen geht hervor, dass die offenen bzw. geschlossenen Anforderungen für jedes Projekt neu definiert werden müssen. Dabei können - entgegen dem Beispiel aus der Grafik - die Kosten den geschlossenen Anforderungen zuzurechnen sein und andersrum die betriebliche Vorstellungen durch den Prozess des Wettbewerbes in Frage gestellt und möglicherweise noch besser organisiert werden. Diese sind dann - auf einen linearen Prozess bezogen - im Nachhinein zur Kategorie der offenen Anforderungen übergegangen.

Als Beispiel der offenen Projektanforderungen dient das Design des Gebäudes. Ein *gutes Design* kann nicht in den Anforderungen abschliessend beschrieben werden. Wir wissen, dass ein überlegtes Design zu nahezu jedem Produkt - insbesondere der Immobilie - zum Leistungsumfang dazugehört.²²

Eine gute Einbindung in das städtebauliche Umfeld ist in der Art, bzw. mit welchen Mitteln dies erreicht wird, im Vorfeld nicht abschliessend definierbar. Sie ist aber - nicht nur für die Fachjury - von eminenter Bedeutung. Auch aus ökonomischer Sicht, bspw. in der Bewertung relativer Wettbewerbsvorteile im Mikrostandort, hat diese Eigenschaft das höchste Gewicht in der Bewertung.²³ Als zweites Beispiel seien die gesellschaftlichen Aspekte genannt: Gesellschaftliche Aspekte (vgl. Abbildung Nr. 19 rechts) können nicht im Detail quantitativ gefordert oder bestellt werden, da sich die

²² vgl. Buck 1997, S. 11

²³ vgl. Schulte 2005 S. 510

Messbarkeit schwierig gestaltet. Hingegen können die vorliegenden Projekte auf diese Kriterien relativ einfach bewertet werden.

Generell wird von den meisten Auslobern der Versuch angestellt, möglichst viele offene Projektziele in geschlossene Projektziele zu überführen. Eine weiterführende Diskussion über die Vor- und Nachteile kann den Expertengesprächen unter Punkt D5 entnommen werden.

Gewichtung der Wirtschaftlichkeit

Aus der Analyse der Frage E2 ging hervor, dass nur die Hälfte der Befragten finden, dass die Wirtschaftlichkeit der eingereichten Projekte auf Anhieb genug hoch ist. Obschon der Auslober bzw. der Besteller in der Praxis sehr wohl eine Gewichtung bezüglich der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien vornimmt, ist diese nicht immer eins zu eins in den eingereichten Projekten wieder zu finden. Die Gewichtung kann, wie im Beispiel der folgenden Grafik (vgl. Abbildung 20) gezeigt, vorgenommen werden. Aus den Antworten der Fragen C1 bis C5 resultiert, dass die verlangten Eigenschaften hauptsächlich in Textform beschrieben werden. Eine Gewichtung (im Sinne der Grafik) wird in der Regel nicht ins Wettbewerbsprogramm übernommen, da vom Erbringer (Architekten) eine Lösung gefordert wird, die allen Punkten in einem möglichst hohen Masse gerecht werden soll. Es soll nicht das eine Kriterium auf Kosten eines anderen ein hohes Masse erreichen, sondern durch ein ideales Konzept alle Kriterien adäquat und in hohem Masse erreicht werden. Gewählt wird letztlich jenes Projekt, das alle Kriterien in hohem Masse erfüllen kann.

Kriterien	Ausprägung				
	völlig unbedeutend	unbedeutend	neutral	bedeutend	sehr bedeutend
• Erhaltung der Unabhängigkeit (Vermeidung von Investitionen)				•	
• Bedeutung der Wertschöpfung			•		
• Bedeutung der Marktstellung				•	
• Bedeutung der Qualität					•
• Bedeutung der Kostenorientierung/ Kostenstruktur			•		
• Bedeutung der Innovation					•
• Bedeutung der Umsatzentwicklung			•		
• Bedeutung der sozialen Ziele				•	
• Bedeutung der Risikovermeidung		•			

Abb. 20: Wertvorstellungsprofil, Held (2002), Seite 104

Im Zusammenhang mit der Frage um die Wertvorstellung ist anzumerken, dass der Begriff *Vorstellung* meist mit etwas konkretem in Verbindung steht. Dabei ist zu unterscheiden, ob es sich um ein konkretes Bedürfnis, ein implizites Bedürfnis oder um eine Vorstellung einer Lösung handelt. Die Interviews haben gezeigt, dass eine klare Abgrenzung und Zuweisung dieser Begriffe in einem dynamischen, interaktiven Prozess (wie es eine Immobilienentwicklung sein kann) nicht immer möglich ist. Zur Abgrenzung und Formulierung der Bedürfnisse sind Hilfsmittel erhältlich. Genannt sei an dieser Stelle bspw. die DIN 18205 Bedarfsplanung im Bauwesen. «Diese Norm kann angewendet werden, sobald der Bauherr erste Überlegungen anstellt, ob er ein Bauwerk benötigt. Sie wird wichtig, sobald der Bauherr und andere daran gehen, in Gesprächen mit Beratern ihre Bedürfnisse, Ziele, Mittel und die Rahmenbedingungen des Projekts zu erarbeiten und in Form eines «Bedarfsplanes» darzustellen».²⁴ Bezüglich der Wirtschaftlichkeit muss diese im Wettbewerbsprogramm entsprechend beschrieben sein. Grundsätzlich sind die Architekten jedoch im Allgemeinen moralisch verpflichtet

²⁴ Deutsches Institut für Normung 1996, DIN 18205 Bedarfsplanung im Bauwesen, S. 3

«Entwurfsideen zu entwickeln, die für die Bauherrschaft Einsparungen ergeben können»²⁵.

Themen, welchen unaufgefordert ein starkes Gewicht im Gespräch beigemessen wurde

Aufgrund der Textanalyse ging hervor, dass im Interviewgespräch den folgenden Themen ein stark höheres Gewicht bzw. einen verstärkten Umfang beigemessen wurde.

- Nachhaltigkeit
- Rolle der Jury
- Bestellerkompetenz

Aus diesem Grund seien die Themen in der Folge separat erläutert.

Nachhaltigkeit

Die Grundlagen für die um die Nachhaltigkeit erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung wurden bereits im Jahr 2002 veröffentlicht.²⁶ Der Versuch, die Nachhaltigkeit zu quantifizieren ist nicht neu. Bereits 2004 wurden bspw. die SIA Norm D0200²⁷ und damit die SIA 112/1, Ergänzungen zum Leistungsmodell SIA 112 herausgegeben.²⁸ Zusammen mit dem SIA Effizienzpfad wurden die Aspekte und konkreten Handlungen umschrieben.²⁹ Immer mehr sind auch geeignete Berechnungsmethoden und Computerprogramme für Aspekte des Bauens, welche den Weitblick ermöglichen und über die Betrachtung der Baukosten hinausgehen im Vormarsch³⁰, und die seit diesem Jahr verfügbaren Berechnungsmethoden der Schweizerischen Zentralstelle für Baurationalisierung.³¹ Es kommen neben der Energie während der Bewirtschaftungszeit einer Immobilie auch die Kosten in einen quantifizierbaren Bereich dazu, nicht zuletzt, weil ebenfalls für die Bewirtschaftungszeit die Aufwände standardisiert und berechenbar

²⁵ Meyer 2010, S. 43

²⁶ vgl. Guggerli 2002

²⁷ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2004c, SIA D0200 Systematik zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Architekturprojekten für den Bereich Umwelt

²⁸ Schweizer Ingenieur- und Architektenverein 2004a, SIA 112/1 Nachhaltiges Bauen - Hochbau

²⁹ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2010d, SIA D0236 Effizienzpfad Energie

³⁰ vgl. QualiCasa, 2009

³¹ vgl. Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung 2012b, Leitfaden LCC

gemacht wurden.^{32 33 34} Diese Entwicklung ist nicht nur in der Schweiz zu beobachten. Bereits 2008 wurden für die Quantifizierung der Nutzungskosten im Hochbau Bemühungen einer weiteren Norm angestellt (DIN 18960, Nutzungskosten im Hochbau).³⁵ Gerade noch dieses Jahr hat das Center for Corporate Responsibility and Sustainability zudem einen Bewertungsleitfaden diesbezüglich herausgegeben.³⁶

Diese Entwicklung und Sensibilisierung ist nicht nur in den verfügbaren Werken, sondern gleichermassen in den Wettbewerbsanforderungen ablesbar. Zurzeit werden die Kriterien (bezogen auf die Erhebung in dieser Arbeit) noch in qualitativen Beschreibungen eingefordert (vgl. Antworten zu den Fragen C1 bis C4).

Die Rolle der Jury

Dem Einfluss der Jury auf das Ziel wurde von der Mehrheit der befragten Experten ein äusserst hoher Stellenwert beigemessen. «Der Auftraggeber ist zuständig für die Wahl der Mitglieder des Preisgerichts (Jury).»³⁷ «Die Jury berät indes den Auftraggeber bei der geeigneten Beschaffungsform: Wettbewerb oder Studienauftrag.»³⁸ Mit diesen Zitaten sei aufgezeigt, dass selbst die für das Ziel äusserst wichtige Zusammensetzung der Jury der Besteller zuständig ist, und dieser Entscheid zeitlich vor der eigentlichen Durchführung des Wettbewerbes anzusiedeln ist.

Bestellerkompetenz

Der Besteller - in den meisten Fällen der Bauherr selbst - ist für alle wesentlichen Belange in den ersten Fragen des Wettbewerbs zuständig. Dazu zählen bspw. die Auswahl der Jury, die Auswahl des Verfahrens oder der Vorabklärungen.³⁹ Beratungsunternehmen, welche sich in der Immobilienlandschaft schon früh auf die Bauherrenberatung konzentrierten erkannten schon lange, dass der ersten Phase, insbesondere in der

³² vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2010a, SIA 113, FM-gerechte Bauplanung

³³ vgl. Staub 2010, S. 12

³⁴ vgl. Pom+Consalting AG 2010, FM Monitor 2011

³⁵ vgl. Deutsches Institut für Normung 2008, DIN 18960 Nutzungskosten im Hochbau

³⁶ vgl. Center for Corporate Responsibility and Sustainability 2012, Neuer Bewertungsleitfaden NUWEL

³⁷ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2010b, SIA 142i - 401d Aufgaben und Verantwortung der Jurymitglieder, S. 5

³⁸ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2010b, SIA 142i - 401d Aufgaben und Verantwortung der Jurymitglieder, S. 6

³⁹ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2010b, SIA 142i - 401d Aufgaben und Verantwortung der Jurymitglieder, S. 5

Bedürfnisabklärung, in der Regel zu knappes Gewicht und zu knappe Zeit beigemessen wird. «Eine möglichst umfassende Bedürfnisabklärung in der Anfangsphase und eine konsequente Handhabung während der Ausführung garantieren, dass es zu weniger Leerläufen - und damit Mehrkosten - kommt».⁴⁰ Der Besteller braucht für die ihm anfallenden Arbeiten alle Merkmale unternehmerischen Denkens: langfristiges- ganzheitliches sowie auch dynamisches Denken.⁴¹ Doch selbst ein auf den ersten Blick einfaches Vorhaben wie z.B. ein Anbau eines Schulhauses, generiert von Beginn weg eine Fülle von komplexen Fragen. «Sobald ein Problem entsteht, welches mit baulichen Massnahmen gelöst werden soll, kommt es schon zu komplexen Fragen, die ein Veranstalter in der Regel allein kaum zu thematisieren imstande ist».⁴²

Selbst bei kleinsten Projekten stellen sich bereits im Wettbewerb Fragen zu Preisbindung, Rahmenbedingungen, Veröffentlichungen oder Vorschriften. Gemäss SIA sollen etwa nicht gleich alle Vorschriften, Normen, Empfehlungen abgegeben werden sondern, «[...] mit Vorteil im Wortlaut als Auszug im Programm zitiert [...]» werden.⁴³ An diesem einfachen Beispiel sei erläutert, welches Fachwissen die Durchführung eines Wettbewerbes benötigt. Hierbei sei auf zwei weitere Wegleitungen verwiesen: SIA 142 - 601d, Selektive Verfahren,⁴⁴ sowie SIA 142i - 602d Wettbewerbe und Studienaufträge für Planer und Investoren.⁴⁵

5.0 Folgerungen

Aus den im Kapitel 4.0 «Interpretation und Synthese» beschriebenen Erkenntnissen können folgende Konsequenzen und Empfehlungen abgeleitet werden:

⁴⁰ Nyfeler 2003, S. 23

⁴¹ vgl. Thommen 1996, S. 21

⁴² Schweizerischer Ingenieur und Architektenverein 2002, Wettbewerbsbegleitung, S. 4

⁴³ Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2010c, SIA 142i - 401d Programme für Wettbewerbe und Studienaufträge, S. 24

⁴⁴ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2011, SIA 142i - 601d Selektive Verfahren 2010

⁴⁵ vgl. Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein 2012c, SIA 142i - 602d Wettbewerbe und Studienaufträge für Planer und Investoren

a) Startphase

Ein professioneller Start, und zwar nicht des Wettbewerbes selbst, sondern ein professioneller Start der vorangehenden Bedürfnisformulierung ist für den Erfolg des Projektes von grösster Bedeutung. Dies gilt umso mehr bei nicht routinierten Bauherren, welche sich nicht grundsätzlich im normalen Tagesgeschäft mit der Bestellung von Gebäuden befassen. Ein allfälliges Defizit in dieser Phase kann zum späteren in der Regel nicht mehr korrigiert werden. Die Wichtigkeit und der Zeitbedarf dieser Phase werden oft unterschätzt, was zu späteren Problemen, insbesondere Kostenüberschreitungen oder Wettbewerbsleichen führt. Es wird deshalb empfohlen, im oben beschriebenen Fall, möglichst früh (bereits in der Bedürfnisformulierung) nach Bedarf entsprechend erfahrene Experten beizuziehen oder die Arbeiten an eine spezialisierte Firma zu übertragen, und für diese Phase genügend Zeit einzurechnen. Zusätzlich verfügbare Hilfsmittel sind innerhalb des Abschnittes 4.2 «Ursachen Lokalisation» beschreibend enthalten. Eine Bedürfnisformulierung, welche die Erreichbarkeit im Rahmen der vorgegebenen Situation (und insbesondere der vorgegebenen Kostensituation) sicherstellt ist zwingend für eine erfolgreiche Durchführung eines Wettbewerbes und bedarf in den allermeisten Fällen einer vorgehenden Testplanung.

b) Projektsuche und Bedürfnisformulierung

Sofern es der Zeitrahmen erlaubt, so wird empfohlen, soll mit der in Punkt a) beschriebener Bedürfnisformulierung, mittels des Wettbewerbsverfahrens ein Projekt und keinen Planer gesucht werden. Hierbei ist anzumerken, dass auch noch unklare Bedürfnisse in ihrer aktuellen Körnung bzw. Klarheit beschrieben werden sollten. Bspw. kann umschrieben werden, welches Bedürfnis sich in welchem Rahmen noch verändern könnte. Damit kann ein Projekt generiert werden, welches in Zukunft der aktuellen Situation gerecht wird.

c) Planerwahl

Erlaubt es der Zeitrahmen nicht, das Bedürfnis zu formulieren und in der Folge ein Projekt zu suchen, muss mittels ähnlichen Selektionsverfahren ein möglichst geeigneter Planungspartner gefunden werden. Hierbei wird jedoch die Prozesszeit auf Kosten der Möglichkeitenvielfalt verkürzt.

d) Aufgabenallokation zwischen Besteller und Erbringer

Alle Aufgaben, die vom Bauherrn an den Architekten delegiert werden, entfallen scheinbar dem Bauherrn. Insbesondere im Falle des Wettbewerbsverfahrens können erhebliche Kosten scheinbar dadurch beim Bauherrn eingespart werden. Diese Punkte jedoch sind ebenso verlockend wie verhängnisvoll und ein oft gesehener Trugschluss der zu erheblichen Defizite an den Projekten führt. Alle Arbeiten, welche aus der Sachlogik bauherrenseitig erbracht werden müssen, müssen in der Praxis auch durch ihn oder seinen Berater erbracht werden. Genannt sei einerseits - wie bereits beschrieben - die Erarbeitung einer konkreten, erreichbaren und den Umständen angepassten realistischen Bedürfnisformulierung. Andererseits müssen alle Belange, welche die Unsicherheit des Bauherrn verkleinern, bzw. seine Sicherheit erhöhen, seitens Bauherrn erarbeitet und erbracht werden. Genannt seien bspw. Nachprüfung bzw. Absicherung finanzieller, statischer, akustischer oder energetischer Belange sowie diesbezügliche Tauglichkeit. Im andern Fall wird das grösste Wertschöpfungspotential des Wettbewerbes - den konzeptuell erfolgreichsten Ansatz zu finden - geschmälert oder untergraben (mit dieser Aussage ist nicht der «Gesamtleistungswettbewerb» gemeint, welcher sich nicht auf diese Arbeit bezieht und ein komplett anderes Thema umfassen würde). Ein Verfehlen des Kernzieles kann in der Regel mit keinen danach folgenden Prozessen mehr korrigiert werden.

6.0 Schlussbetrachtung

6.1 Fazit

Der strategischen Planung wird in der Praxis nicht genügend Gewicht beigemessen. Der Versuch besteht, eigenschaftsbezogene Kriterien in eine mengenbezogene Form zu bringen.

Bessere Vorgaben rufen wirtschaftlichere Projekte hervor. Dabei liegt das Potential weniger in der Messbarkeit und dem wirksamen Einfluss des Bauherrn auf das gebaute Ergebnis als auf in der Arbeit vor der Bestellung des Objektes. Der Wettbewerb kann die strategische Planung nicht ersetzen. Der unterstellte Anspruch mit dem Wettbewerb eine wirtschaftliche Lösung zu finden wird nicht erfüllt. Die Wirtschaftlichkeit entsteht in der Phase 1, der strategischen Planung. Die Wirtschaftlichkeit ist im Wettbewerbs-

programm schon entschieden. Der Fehler liegt darin, dass die Vorgaben nicht an den Wettbewerb delegierbar sind.

Wo die Bestellung von konkreten Eigenschaften und Leistungen des Gebäudes nicht in den Vorgaben ausreichen, wird versucht Unterstützungsmassnahmen seitens Erbringer zu prüfen. Gegebenenfalls werden sich die erläuterten Zusätze von selbst durch den Markt einstellen, sofern der Besteller die entsprechenden Leistungen am Gebäude auch glaubwürdig einfordert, misst und danach handelt.

6.2 Persönliches Fazit

Die intensive Auseinandersetzung, bauherrenseitig bezüglich der Wettbewerbsvorbereitung sowie der Wettbewerbsphase selbst, gab mir ein erhebliches Wissen, dass mir durch zahlreiche Verknüpfungen zu einem wertvollen Verständnis des Themas verholten hat. Nicht zuletzt liess das abgefragte und diskutierte grosse Erfahrungswissen der Experten, mit welchem ich in zahlreichen Stunden von Interviews und Transkription Kontakt hatte, mein Verständnis zum Wesen des Themas in relativ kurzer Zeit sehr stark ausweiten.

6.3 Kritische Würdigung

Die Herausforderung der Arbeit stellte sich darin, dass ein vielschichtiges Thema, das integrale und interaktive Prozesse beinhaltet, nicht eindimensional sondern genauso vielschichtig betrachtet und analysiert werden muss, um aus dem Substrat im Rahmen des Arbeitsumfanges ein sinnvolles Resultat herbeizuführen.

Eine weiterführende Analyse mit Fokus auf einzelne Arten des Verfahrens und Teilprozesse im Verfahren wäre sinnvoll.

Die Fragestellung

«Was leistet das Wettbewerbsverfahren nach SIA 142 bezüglich Wirtschaftlichkeit von Bauobjekten und inwieweit kann die Anwendung des Wettbewerbsverfahren optimiert werden, damit von Beginn weg die Streuung der Objekteigenschaften bezüglich Wirtschaftlichkeit geringer wird ohne die Qualität zu beeinträchtigen» konnte insofern beantwortet werden, dass der Wettbewerb selbst ein leistungsfähiges Instrument ist,

welches so viel leistet, wie es aufgrund seiner zur Verfügung stehenden Grundlagen kann.

Es konnten jedoch die wesentlichsten Schwächen in der Praxis, bzw. die grössten Potentiale in der Anwendung des Instruments Wettbewerb lokalisiert werden. Diese liegen nicht wie angenommen im Instrument selbst und auch nicht wie fälschlicherweise zuvor erwartet in der Messbarkeit des Nutzens. Die Potentiale liegen dagegen eindeutig in der Bestellerkompetenz.

Innerhalb der Bestellerkompetenz herrscht bei den folgenden Themen folgende Priorität: Im adäquaten Einräumen von Bearbeitungszeit, in der Bedürfnisformulierung und damit in der Stellung der richtigen Frage, in der Frage der Unterscheidbarkeit von Bedürfnis und Lösung (auf der Zeitachse betrachtet), in der richtigen Wahl des Verfahrens, in der richtigen Wahl der Jury und in der phasengerechten Tiefe der Formulierung der Bedürfnisse.

Alle zeitlich späteren Aufgaben haben untergeordneten Einfluss. Sie werden auch nicht primär als schwierig empfunden.

6.4 Diskussion

a)

Die Arbeit wurde darauf angelegt, bei den Beobachtungen zu beginnen, daraus eine These abzuleiten und diese in der Folge zu überprüfen. Eine andere Möglichkeit wäre gewesen, zu Beginn Modifikationen und Ergänzungen am Wettbewerbsverfahren zu definieren, und deren Wirksamkeit direkt im Anschluss zu belegen, beziehungsweise zu widerlegen.

b)

Die Leistungsfähigkeit des Wettbewerbs wurde anhand der genannten Kriterien untersucht und belegt. Darüber hinaus bleiben weitere Aspekte, welche Einfluss auf das Ergebnis eines Wettbewerbes haben, nicht behandelt, da diese auf den vorliegend grundlegenden erarbeiteten Erkenntnissen aufbauend analysiert werden müssten. Insbesondere seien hier sozialpsychologische sowie kartellrechtliche Aspekte genannt.

6.5 Ausblick

Eine sorgfältige Überprüfung, insbesondere der Leistungen der ersten Planungsphase, d.h. der strategischen Planung, wird an Gewicht gewinnen. Der Erfolg, resp. Misserfolg wird in der ersten Prozessphase gelegt.

Es sollte erhoben werden, welche Intensität, welcher zeitliche und kostenmässige Aufwand der strategischen Planung beigemessen wird, und ob dieser bezüglich des Potentials des Endproduktes in der Praxis adäquat gewichtet ist. Namentlich sollte erhoben werden, welcher Anteil des Bauvolumens durch professionelle so wie nicht professionelle Bauherrn bestellt wird und erfasst werden und in welchen Bereichen der Aufwand bezüglich den Auswirkungen unter- bzw. übergewichtet ist.

Anhang

Dieser Anhang fällt umfassend aus, da alle Experteninterviews gemäss den im Punkt 1.4.4 beschriebenen Regeln transkribiert wurden. Ich erlaube mir, der Übersicht halber an dieser Stelle ein Inhaltsverzeichnis anzubringen.

Inhalt

Interview mit

- Brunnschweiler Heer, Beratende Architekten AG, Herr Andreas Brunnschweiler	54
- Credit Suisse, Herr Heinrich Kunz	72
- SBB, Schweizerische Bundesbahnen, Herr Andreas Steiger	72
- Kistler Vogt Architekten AG, Herr Rudolf Vogt	73
- Stadt Winterthur, Amt für Städtebau, Beratung und Entwicklung, Frau Katrin Gügler	100
- Zach + Zünd Architekten GmbH BSA SIA, Frau Gundula Zach	114
- E'xact Kostenplanung AG, Herr Andreas Lüscher	127
- Stadt Zürich, Amt für Hochbauten, Herr Ian Jenkinson	140
- Swiss Reinsurance Company Ltd, Herr Christof Keller	154

Interview mit

Brunnschweiler Heer, Beratende Architekten AG, Herr Andreas Brunnschweiler, dipl. Architekt ETH/SIA

Wir haben heute den 31. Mai 2012, 10.00 Uhr und sind in Zug.

Herr Brunnschweiler

A1 Was ist Ihre gegenwärtige Position/Funktion in Ihrem Betrieb?

Ich bin Inhaber bzw. wir sind zwei Inhaber des Büros Brunnschweiler und Heer, Beratende Architekten AG. Wir haben eine Niederlassung in Zug und eine in Zürich. Ich begann 1986 als Selbständigerwerbender, seit 1994 haben wir eine Aktiengesellschaft.

A2 Wie ist Ihre akademische Laufbahn in wenigen kurzen Sätzen?

Ich absolvierte das Architekturstudium an der ETH. Danach war ich ein Jahr in Japan. Danach folgte Bauleitung, eine Tätigkeit in einem Architekturbüro, bei Hubacher und Isler. Ab 1974 – damals war die Erdölkrise – war ich bei Brandenberger & Ruosch AG tätig. Ein Management-Beratungsbüro. Da habe ich den Job von der Pike auf gelernt. Ich hatte das Glück ins Ausland gehen zu können, zum Beispiel nach Nigeria und Iran.

A3 Wie ist Ihre berufliche Laufbahn?

(siehe A2)

Wie lange waren Sie bei Brandenberger & Ruosch AG?

Ich war da etwa sieben bis acht Jahre. Ich wollte eine Filiale eröffnen in Luzern, ich hatte im Bahnhof Luzern ein Projekt. Heute gibt es eine Filiale in Luzern und in Bern. Ich war vielleicht etwas zu schnell weg, aber ich bin nicht unglücklich.

A4 Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit 1986?

Vorher schon. Ich kenne die Entwicklung, wie man Wettbewerbe damals abgewickelt hat. Danach kam das «öffentliche Beschaffungswesen» und es änderte sich wieder.

B Gut, dann kommen wir jetzt zu den Fragen zum Sampling. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf die letzten fünf bereits abgeschlossenen Wettbewerbe, in welchen Sie involviert waren.

B1 Können Sie mir die letzten 5 Wettbewerbe, welche Sie als sinnvoll erachten vergewärtigen und mir folgende Stammdaten angeben?

Wir machen auch Gesamtleistungs- und Investorenwettbewerbe. Diese sind nicht klassisch nach SIA 142. Ohnehin, seit das öffentliche Beschaffungswesen gilt, ist die SIA 142 etwas in den Hintergrund getreten: Man muss sich nicht mehr in allen Teilen daran halten. Man stützt sich häufig auf die SIA 142 ab. Wenn ich nicht muss, lasse ich das Programm nicht von der SIA absegnen. Mir gehen die Auflagen zum Preisgeld und zu den Folgeverpflichtungen, welche der Bauherr eingeht, viel zu weit. Man muss sehen: Ein Wettbewerb ist auch Akquisition. Da kommt ein Architekt an einen Auftrag, bei dem er ein Honorar von drei bis vier Mio. bekommt, da muss er was investieren, das muss jeder andere Unternehmer auch.

In Ordnung, dann nehmen wir 3 bis 4 Wettbewerbe nach SIA 142 und noch ein anderes für den Vergleich?

Von SIA geprüfte habe ich seit fünf Jahren keinen Wettbewerb mehr gemacht. Jedoch nach den Regeln des SIA:

- Kirche in Inwil, der katholischen Kirchgemeinde in Bar, mit Präqualifikation.
- Stadtgarten in Zug, der Bauherrengemeinschaft Stadt- und Kanton Zug. Platzgestaltung des Zeughausareals, das war mit Landschaftsarchitekten.
- Zeughaus, Sanierung, Umbau und Neubau für das Obergericht. Bei diesem Wettbewerb war gleichzeitig ein Kostendach einzureichen, das war eine spezielle Form, welche in der Regel nicht für Architekten sondern für GUs und TUs angewendet wird, es war eine vehemente Diskussion. Man überprüfte die verschiedenen Kostengarantie-Modelle, auch das von SIA. Das war ein spezieller Wunsch der Bauherrschaft.
- Eisstadion in Zug. Da habe ich das ganze Verfahren begleitet. Vor gut zehn Jahren war dies der erste politische Vorstoss. Das war ein Projektentwicklungsverfahren mit Investorenwettbewerb durch die verschiedenen Stufen.

Haben sie auch Wohnbauten gemacht?

Ja, viele. Korporation Hüneberg. Das war ein Wettbewerb für preisgünstigen Wohnungsbau, auf Einladung. Die Körperschaften müssen sich nur dem öffentlichen Beschaffungswesen unterstellen, wenn sie das Gebäude für den eigenen Betrieb nutzen.

Beispielsweise, wenn die Stadt Zug Wohnungen baut, die sie für sich selbst nicht benötigt, müsste sie das Verfahren nicht nach öffentlichem Beschaffungswesen durchführen.

Gilt das für die ganze Schweiz?

Ja, das ist ein genereller Passus im Submissionsgesetz. Man muss sich aber achten. Auf der moralischen Ebene freut das niemand. In der Regel halten sich die Städte bei Wohnungsbau an das öffentliche Beschaffungswesen.

Wegen möglicher Reputationsschäden?

Ja, genau. Dann heisst es: «Ich konnte nicht teilnehmen.» oder «Ihr habt nur die eingeladen, die euch gefallen.»

Können Sie mir von den Gebäuden die Gebäudekosten oder eine Grössenordnung angeben?

(siehe oben)

B2 Waren die letzten 5 Wettbewerbe im offenen oder im geschlossenen Verfahren, oder gemischt?

Offen waren sehr wenige. Zum Beispiel der aktuelle: eine Schulhausanlage in Einsiedeln. 104 Architekten haben die Unterlagen bezogen, eingezahlt und die Modelle geholt. Die Depot-Gebühr zahlten 84 Architekten. Eingereicht wurden 54 Projekte. Der Hintergrund war, dass wir in Einsiedeln vor einigen Jahren einen Wettbewerb mit Präqualifikation für ein kleineres Schulhaus für 10 Mio. machten. Die Architekten aus Einsiedeln und dem Bezirk Einsiedeln monierten, warum so wenige von ihnen dabei seien, sie wären auch gerne eingeladen worden. Der Bezirksrat machte eine schlechte Erfahrung mit dem Präqualifikationsverfahren und beschloss, den nächsten Wettbewerb offen auszuschreiben. Doch jetzt sind sie erschrocken, denn der Aufwand ist riesig. Wir mussten 105 Modelle anfertigen lassen.

Nicht nur für Sie ist der Aufwand riesig, auch volkswirtschaftlich?

Natürlich, man muss sich vorstellen...

Was kostete das Schulhaus?

Um die 30 Mio.

Also CHF 30'000.-- mal 54 Architekturbüros, das sind 1.6 Mio. 1.6 durch 300'000.-- ergibt gut 5 % der Bausumme als Planungskosten.

So ist es. Die Bauherrschaft musste die Erfahrung auch machen.

Dann ersetze ich das Zeughaus durch Einsiedeln in der Auswahl.

Wir haben schon weit über 200 Wettbewerbe begleitet.

B3 Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert in der Praxis nicht geeignete Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?

Ja, es ist etwas absolut, aber ich kann dies unterstützen. Das ist auch meine Meinung. Mit der Begründung, dass in den Beurteilungs- und Auswahlkriterien der ökonomische Aspekt geringe Priorität hat.

C Jetzt kommen einige Fragen, die ein bisschen trocken sind. Später wird es dann wieder offener.

C1 Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Waren bei allen Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben

Ja, bei allen.

C2. In welcher Form wurden die Zielvorgaben bezüglich Betriebsabläufen deklariert?
Je nach Fall, teilweise sogar Richtprojekte, Raumbezugsschemen. Auch in Textform. Es gibt Bauherren, die tun sich schwer, bspw. die Schulphilosophie zu definieren. Man hatte nicht in allen Belangen konkrete Vorstellungen des Betriebs. In der Folge kamen seitens Architekten viele Fragen an uns. Müssen Gruppenräume direkt vom Korridor zugänglich sein? Muss die Musikschule von der Aussenseite her zugänglich sein, wenn das Gesamtschulhaus geschlossen ist? Andererseits gibt es Schulen, die sehr konkrete Vorstellungen von ihrem Betrieb haben.

C3 Bezüglich Nutzungskosten (Betrieb und Unterhalt), in welcher Form wurden diese Zielvorgaben deklariert?

Diese werden in der Regel sehr allgemein, qualitativ in Textform formuliert.

Haben Sie schon Verhältniszahlen wie Fassadenfläche zu Geschossfläche oder Geschossfläche zu Hauptnutzfläche vorgegeben?

Wir haben sie nicht vorgegeben aber im Anschluss analysiert. Wir haben bekannt gegeben, welche Zahlen überprüft werden. Wir selbst oder ein Spezialist, ein Bauökonom, hat sie dann nachgeprüft. Diese Vergleiche werden bei beinahe jedem Projekt gemacht. Dies sagt eher etwas über die Wirtschaftlichkeit aus. Betriebskosten sind schwierig abzuschätzen. Wenn die Raumprogramme gut eingehalten werden, ist die Differenz der Projekte bezüglich der Flächen relativ klein. Da werden die Distanzen in den Betriebsabläufen beurteilt.

Die zu erreichenden Verhältniszahlen werden nicht vorgegeben?

Nein.

C4 Bezüglich nicht monetären Nutzens, wird dieser in Textform geschrieben, mit Diagrammen, wie können sie diesen fassen?

Es kommt darauf an, was für ein Projekt man hat. Gesetztman hat eine Mehrzweckhalle, dann muss genau beschrieben werden: Was muss dieser Mehrzwecksaal leisten können? Was ein Schulzimmer leisten muss, ist bekannt, ausser eine Schule hat bestimmte Vorstellungen, wie sie Schule geben will.

Sie beziehen sich auf Richtlinien?

Ja, oder man schreibt sogar einen Text dazu. Bei einem Mehrzwecksaal ist das eine sehr spannende Aufgabe. Man sagt zum Beispiel, dass der Saal als Dreifachturnhalle, als Vortragssaal, für einen Handballmatch der Nationalmannschaft B, für eine Ausstellung, eine Occasionsausstellung für Autos gebraucht werden muss. Das muss der Architekt wissen. Er muss wissen, welche Infrastruktur dass er dafür bereitstellen muss, bezüglich Akustik, Beleuchtung, Audio-Video. Wo müssen diese Apparate sein? Wie müssen sie sein? Ein gutes Beispiel ist der Mehrzwecksaal im Kanton Zug. Für den Bauherrn war klar, die Bühne muss auf der Längsseite der Dreifachturnhalle sein, weil die Leute so viel näher an der Bühne sitzen können. Das war nicht meine Meinung, aber der Wunsch des Bauherrn. In der Fragenbeantwortung kam von sehr vielen Architekten der Hinweis, dass die Vorgabe statische Probleme mit sich bringt. Die Bühnenöffnung ist acht bis zwölf Meter. Das kostet viel Geld. Die Kosten waren auch ein grosses Thema. Da sagte die Bauherrschaft: «Uns ist es egal, wo die Bühne liegt.» Schlussendlich war die Bühne auf der Stirnseite. Die Bauherrschaft ist sehr glücklich mit der Lösung.

Da hat ein Prozess stattgefunden.

Ja genau, ein Prozess, zwischen den Architekten und der Bauherrschaft.

Das war kein Studienauftrag?

Nein, es war ein Gesamtleistungswettbewerb. Eine Präqualifikation. Danach haben wir zehn Teilnehmer ausgesucht, die mit ihrem Projekt die Kosten garantieren mussten.

Die Richtlinien, welche Sie anwenden, sind weniger solche wie «Schulhaus-Standard des Kantons XY»?

Auch, wenn es diese gibt, muss man sie sogar anwenden. Je nach Kanton gibt es verschiedene Dokumente, welche die Architekten studieren müssen. Kanton und Stadt Zürich sind sehr umfangreich dokumentiert.

Es werden verschiedenste Richtlinien aufgelistet, zum Download, zu denen erwartet wird, dass man diese liest und versteht?

Ja, ganz genau. Hier am Beispiel im Kanton Schwyz. Gesetz und Verordnungen, Planungsgrundlagen der Gemeinde, Richtlinie für Kindergärten, Planungsgrundlagen für Sporthallen (da gibt es auch noch verschiedene), Behindertenzugänglichkeit, Brandschutz. Hier fehlt die Dokumentation der Schulorganisation, die käme noch dazu.

C5 Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Mit welchen Methoden. Da gibt es die Wirtschaftlichkeitsrechnung nach SIA.

Wir holen einen Bauökonom, der drei bis vier Projekte durchrechnet, der die Erstellungskosten im Quervergleich ausrechnet. Da muss man aufpassen, die Ergebnisse sind nicht absolut, sondern im Quervergleich.

Eine vergleichende Kostenschätzung?

Ja, alle Projekte der engeren Wahl. Die Geschossflächen rechnet der Ökonom selbst noch einmal nach. Hier nach Kosten-Element-Gliederung. Da können auch die Kennwerte herausgelesen werden. Jedes Büro hat eigene Kennwerte.

Das sind die Kosten. Für die Wirtschaftlichkeit brauche ich jedoch Kosten und Nutzen?

Ja, da ist die Frage, wie ich den Nutzen diskutieren kann. Das ist die Frage der Qualität, die ein Projekt hat.

Es ist die Fachjury, welche den Nutzen diskutiert?

Beziehungsweise der Nutzer, welcher die Projekte sehr kritisch analysiert. Das Ziel sollte sein, dass der Nutzer sagt: Von den fünf Projekten, über welche wir jetzt diskutieren, erfüllen alle unsere Bedingungen. Unsere Ziele sind erreicht mit den Projekten, uns ist es egal, welches genommen wird. Das wäre gut. Schlecht wäre, wenn jenes Projekt, das die Fachjury als Bestes anschaut, von den Nutzern als ungünstig und unwirtschaftlich betrachtet wird. Dann hat man einen Zielkonflikt. Dann ist das Beurteilungsgremium gefordert in einem Wettbewerb.

Was man noch korrigieren kann und was man nicht mehr korrigieren kann?

Das ist gefährlich. Da sagt SIA auch, man darf nicht beurteilen, was man noch aus dem Projekt machen könnte, man muss es so beurteilen, wie es auf dem Plan ist. Man darf nicht ein Projekt in den ersten Rang hieven, weil es ein ausserordentlich gutes Potential hat. Man muss das nehmen, das – so wie es jetzt auf dem Papier ist – am Besten ist. Das ist eine gefährliche Diskussion.

Wenn ich ein Projekt nicht mehr korrigieren kann, kann ich es weniger gut gebrauchen, als eines, von dem ich weiss, dass ich es noch korrigieren kann.

Ja, das ist jeweils die Diskussion unter den Fachpreisrichtern.

C6 Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.

Einerseits ist der Kriterienkatalog bekannt. Das beginnt mit Städtebau, Architektur, Umgebung, dann kommt der ganze Nutzen, Betrieb, Betriebsabläufe, und dann kommt die ganze wirtschaftliche Seite. In der Regel gibt das einen Vergleich. Wir haben beispielsweise 30 Projekte. Man versucht die zehn architektonisch schlechtesten auszuscheiden und man versucht die zehn schlechtesten bezüglich Nutzung, Betrieb und Wirtschaftlichkeit auszuscheiden. Damit man dann zehn Projekte hat, bei denen die wirtschaftliche, aber auch die architektonische Seite so berücksichtigt ist, dass man damit leben kann. Das ist ein Versuch.

Es werden nicht die zehn Architektur-Besten ausgewählt und in der Folge die Wirtschaftlichkeit herbeikorrigiert?

Es kommt darauf an. Das gibt es auch. Wenn wir die Entwicklung des Wettbewerbswesens in den letzten zehn bis 20 Jahren vergleichen: Vor 20 Jahren waren Differenzen von Volumen, Flächen von plus/minus 30 % nicht aussergewöhnlich. Heute sind plus/minus

10 % Abweichung schon viel. Wenn ich heute ein Projekt habe, das 17 % mehr Fläche braucht ist das ein absoluter Ausreisser. Da habe ich kaum eine Jury erlebt, die jenes drin lässt, weil es eindeutig zu teuer ist. Das gibt es kaum noch. Und weil die Architekten wissen, dass man das sehr genau anschaut – dort ist das Argument des SIA zutreffend, dass das Konkurrenzverfahren auch zu wirtschaftlicheren Projekten führt – weil der Architekt unter Konkurrenz steht, auch auf der wirtschaftlichen Seite. Natürlich will er ein Projekt verkaufen, das Eindruck macht, das schick und schön ist. Aber die Wirtschaftlichkeit spielt immer noch eine grosse Rolle.

C7 Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojektes in den letzten fünf Wettbewerben? Gibt es ein Hauptthema, das diskutiert wird.

Bei einer Kirche spielt der Symbolwert, die Identifikation eine ganz grosse Rolle. Bei einem Werkhof sind es Zweckmässigkeit, Funktion und Wirtschaftlichkeit. Bei einem Museum spielt Attraktivität der Räume und Auftritt des Gebäudes eine sehr grosse Rolle. Bei preisgünstigem Wohnungsbau ist es am Schluss die Ökonomie des Wohnungsgrundrisses und die Ökonomie des Projektes. Bei hochwertigem Wohnungsbau spielt die Architektur, die Wohnqualität und die Grösse der Balkone halt plötzlich die grössere Rolle. Das ist schon sehr objektbezogen. Man sieht auch, dass die verschiedenen Büros, Gemeinden, Städte, welche Wettbewerbe organisieren, häufig mit den gleichen Jurymitgliedern zusammenarbeiten. Man lernt sich kennen. Früher hatte man «Grabenkämpfe». Wenn Architekturgrössen in der Jury waren, dann wurde es manchmal schwierig.

C8 Sind aus Ihrer Sicht für die Siegerprojektevaluation Kriterien aus den Architekturdisciplinen oder politische Entschlüsse massgeblicher?

Bringe ich es durch, vor einer Gemeindeversammlung?

Genau.

Das ist ebenfalls ein Punkt. Da muss man manchmal etwas lavieren. Das hängt davon ab, welche Dynamik ein Beurteilungsgremium entwickelt. Manchmal muss man sagen: Lieber das zweit- oder drittbeste Projekt realisieren können, als dass man an einer Abstimmung herunterfällt oder die Akzeptanz nicht findet. Dort ist es die Frage, wie sich politische Vertreter in einer Jury verhalten. Es kann einer aus rein persönlicher Sympathie oder Antipathie ein Projekt schlecht finden und behaupten, das bringen wir nicht durch. Aber wenn einer gute Argumente hat, und sagt, wegen dem und dem, oder wir

müssen auf das Geld schauen, jetzt können wir doch nicht eine solch verrückte Fassade haben, wir müssen doch zurückhaltend sein, da glaube ich, ist eine Jury in der Regel absolut empfänglich für solche Argumente. Das spielt schon eine Rolle.

Ist ein Bereich im Vordergrund?

Sicher 50 % und mehr sind Architektur und Städtebau. Das ist sicher so. Das will auch SIA so. Die Mehrheit der Jury müssen Fachleute sein, Architekten. Und von den Architekten sollte die Mehrheit unabhängig sein. Das ist die Absicht. Nun kommt es darauf an, welche Jurymitglieder man ausliest. Es gibt welche, die für die politische Seite Verständnis haben. Und da muss man sagen: Das sind auch die Jurymitglieder, welche die Politiker davon überzeugen können, dass das Projekt, welches sie aus politischer Sicht für gut befinden, nicht gut ist. Betrieblich nicht gut, architektonisch nicht gut.

Bei der Europaallee wären Hochhäuser aus rechtlicher Sicht – beispielsweise bezüglich Schattenwurfs – möglich gewesen. Man sagte, es ist uns zu riskant, das vor das Volk zu bringen, wir bleiben lieber am Boden mit dem Volumen. Das wäre ein politischer Entscheid, der eigentlich nichts mit Architekturdisciplinen oder mit Gestaltungslehre zu tun hat.

Gut wäre es, wenn man das in den Randbedingungen schon vorgibt. Wir machten einen Wettbewerb für den Bahnhof Zug. Das war ein Verfahren, ein Vorhaben, das schon mal abgelehnt wurde vom Volk (Bebauungsplan). Der Bebauungsplan ist eine Sondernutzungsregelung, die Abweichungen von der Regelbauweise ermöglicht. Da entschied die Bauherrschaft, im zweiten Anlauf nach Regelbauweise zu bauen. Aufgrund dessen hat man dann einen Wettbewerb gemacht und hat Gleiches mit Gleichem verglichen. Hingegen wenn man einen Städtebauwettbewerb macht, und Hochhäuser mit flacheren Gebäuden vergleichen muss, dann wird es sehr anspruchsvoll.

Man nahm den politischen Entscheid vorweg?

Nein, man nahm bloss «etwas Luft» raus, damit man keinen Schiffbruch erleidet.

C9 Die Ergebnisse wurden nun eingereicht. Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von den Erbringern eingereichten Lösungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften eben so gut (wie die effektiv ausgewählten Projekte) hätten effizient und zielbringend weiterverfolgt werden können?

(siehe C6)

C10 - C13 Die Kriterien Gestaltung, Städtebau, Wirtschaft, Betriebsablauf, Unterhalt, sind da die Stärken und Schwächen gleichmässig verteilt, oder ist eine Häufung erkennbar. Konzentriert sich der Ausschlussgrund auf einem Gebiet, oder ist er homogen verteilt?

Bei einem offenen Wettbewerb haben sie generell eine äusserst grosse Streuung. Weniger bei der städtebaulich/architektonischen Seite sondern in der Seite von Wirtschaft, Nutzung und Betrieb. Weil, das spürt man, da Leute mitmachen, die wenig Ahnung von der Aufgabe haben, die einfach ein schönes Projekt machen wollen. Bei Wettbewerben mit Präqualifikation, bei denen sie nur noch Büros haben, die sich mit solchen Aufgaben auskennen, ist die grössere Streuung im architektonisch/städtebaulichen Bereich. Weil, das ist dann die Qualität, die man will, die Wirtschaftlichkeit und der Betrieb, das können die! Das haben sie schon bewiesen!

Man hat sie schon ausgesucht.

Und dann kann man sich auf die vorderen, eigentlich auch die wichtigeren Aspekte konzentrieren. Ich finde, das ist ein ganz wichtiges Argument für die Präqualifikation. Der Bauherr geht kein Risiko ein, dass er ein unerfahrenes Büro hat, oder eine sehr schwieriges Auswahlverfahren.

Kann man sagen, das Phänomen widerspiegelt die Ausbildung? Beim offenen Wettbewerb: Die meisten Architekten haben eine gestalterische Ausbildung und sind dort stark und in spezifischen Betriebsabläufen haben sie keine Erfahrung und sind schwach?

Da spielt die Erfahrung eine grosse Rolle. Wirtschaftlichkeit, Ökonomie, Zweckmässigkeit, da muss man halt einige Male ein Projekt durchgekaut haben, bis man weiss, wie es etwa geht. Das stellt man im Wettbewerbswesen auch fest, dass Büros, die schon in einer bestimmten Kategorie – sei das Spitalbau, Schulhausbau, gehobener Wohnungsbau, preisgünstiger Wohnungsbau, Gefängnis – Erfahrungen haben, schon auf einem ganz anderen Level beginnen Konzepte auszuarbeiten. Es sind oft die gleichen Büros, die weit vorne landen.

Sind die, die gestalterisch gut sind, auch im Betrieb gut, oder gibt es gute Gestalter und gute Ökonomen?

Es gibt keine Regel. Es gibt junge Büros, die sind gestalterisch top, aber betrieblich und ökonomisch ist ein sehr grosser Nachholbedarf vorhanden.

C15 Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren?

Ja, wir haben Tabellen. Wie meinen sie das?

Sieht er daraus, wo er steht?

Nein, er hat keine Ahnung.

Er könnte die Benchmarks holen?

Das kann er, es gibt auch Leute, die sich erkundigen und fragen wo sie liegen. Das ist wie bei der Berufsgattung der Bauökonomien. Ich kenne Wettbewerbe, bei denen die Bereiche der Verhältniszahlen vorgegeben wurden. Das machen wir selten.

Warum?

Weil es die Freiheit einschränkt. Das «turnt» man zu stark um diese Zahlen herum.

D1 Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA

Phase 2, Vorstudien, Zielsuche

Phase 4, Ausschreibung, Lösungssuche – «ich weiss schon was ich brauche»

In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, Sie wissen zum Teil noch nicht, was Sie genau brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge kommen. So läuft das ab. In der gestalterischen Phase 2 hat die Lösungssuche immer einen Anteil Zielsuche dabei. Können sie dieser Aussage zustimmen?

Ja das ist so.

Hingegen in der Phase 4, wie viel Einfluss haben die Unternehmer bei Unternehmervarianten in der Phase 4?

In den Kosten oder im Aussehen?

Allgemein, im Charakter, in der Eigenschaft des Gebäudes. Bei Privaten ist man offener, der Markt breiter, im öffentlichen Beschaffungswesen wird vielleicht in engeren Verhältnissen mit dem Unternehmer verhandelt.

Das ist gefährlich, da muss man den Verfahrensablauf etwas kennen. Man schreibt die Fassade aus. Häufig, wenn die Fassade anspruchsvoll ist, zieht man sich einen Fassadenplaner bei. Das ist immer die Frage, ob man sie produkteneutral ausschreiben kann. Man schreibt einen Fassadentyp relativ detailliert aus. Der Unternehmer muss diese

Fassade dann rechnen und kann zusätzlich eine Unternehmervariante einreichen. Dort sieht man die Entwicklung der Büros, welche mit ähnlichen Fassaden arbeiten. Es gibt beispielsweise Büros, die bei ihren ersten Projekten sehr aufwändige Fassaden realisiert haben und bei späteren Projekten wesentlich günstigere Lösungen gefunden haben. Ästhetisch war kaum ein Unterschied sichtbar. Das war Folge der Entwicklung, in der das Büro lernen muss, wie ich das Know-how der Unternehmer in meine Ausschreibung hineinbringe. Nach öffentlichem Beschaffungswesen darf ich nicht mit dem Unternehmer verhandeln. Die Unternehmer müssen ein Angebot machen, zu dem, was im Devis steht. Das ist dann der Lernprozess, den ein Architekturbüro macht – das ist in verschiedensten Bereichen so.

Der Architekt kann Einfluss nehmen, der Unternehmer jedoch hat etwa 10 % Einfluss?

Er hat mehr, wenn er eine Unternehmervariante einreicht. Da muss man immer aufpassen, dass man es sauber macht. Das haben wir schon erlebt, weniger bei erfahrenen, routinierten Architekten, eher bei jungen Architekten, die dann komplizierte Schreinerarbeiten ausschreiben, und der Unternehmer dann kommt und sagt: Das können wir alles viel einfacher machen. Das machen wir so und so.

D2 Im Gegensatz zur Phase 4 werden in der Phase 2 Vorschläge (Zielsuche) zu Gebäudeeigenschaften gemacht, welche implizit oder zumindest nicht explizit bestellt wurden. Wie hoch schätzen Sie dort den Anteil. Wissen Sie dort schon, was Sie brauchen? Kennen Sie den ganzen Nutzen schon, den sie bestellen möchten, oder sind Sie auf Ideen der Unternehmer angewiesen? Wie verhält sich dies bei den Architekten?

Eher einen geringen Einfluss haben die Unternehmer. Bei Architekten ist in der Phase Vorstudie, Vorprojekt die Toleranz am höchsten, fast plus/minus 50 %. Die nimmt dann zunehmend ab. Im KV, bei der Ausschreibung, sind wir auf plus/minus 10 %. Zu Beginn müssen die Weichen gestellt werden, wo man hin will.

D4a Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?

Es kommt darauf an. Es gibt zwei Methoden. Design to Cost und Cost to Design. Ein Beispiel für Design to Cost: Ein Gemeinderat beschliesst einen Kredit. Und sagt so, für dieses Geld wollen wir ein bestimmtes Produkt. Dann muss man eben noch mal am

Raumprogramm oder an der Ausstattung schrauben und dann stimmen die Kosten und meist stimmt dann auch der Nutzen, den man davon bekommt. Das andere ist Cost to Design, wenn man mal ein schönes Projekt ausliest und am Schluss schaut, wenn man alles zusammenzählt, was es kostet.

Kann man den Nutzen, das, was das Gebäude leisten muss, schon fertig umschreiben?

Es kommt sehr darauf an, was es ist. Es gibt Leistungsbeschreibungen. Es gibt Konkurrenzverfahren, welche die Leistung umschreiben, was das Gebäude erfüllen muss. Aber das ist natürlich heikel. Es ist für den Bauherr gefährlich, weil er überrascht ist, was dabei rauskommt.

Also eher nicht, es braucht eher einen Prozess?

Ich denke, schon.

D4b Wenn nein, in welchen Belangen nicht? Welcher Teil kann nicht definiert werden?

Das sind die nicht quantifizierbaren Bereiche. Ästhetik, Image, Auftritt. Ausrichtung auf dem Platz. Dort wo die Architektur und die Architekturjury die grosse Rolle spielt. Städtebau. Man sagt einfach, man will eine überdurchschnittliche Qualität oder eine sehr hohe Qualität, aber was die städtebauliche Qualität ist, da muss man zuerst ein Projekt zeigen.

Bei einem Bürogebäude kann ich alles definieren, und dann kommt es so. Bei einem KKL-Luzern kann ich nicht schreiben, ich will ein Wahrzeichen für meine Stadt?

Beim Bürogebäude kommt es darauf an, wie es steht. Ist es ein langes Gebäude? Steht es quer? Da kann ich die gleichen Büroräume anbieten.

D5 Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug gestellt?

Ja, ich meine schon. Häufig steht im Programm, das auf die Wirtschaftlichkeit ein sehr grosser Wert gelegt wird. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Projekte, welche nur auf die Ökonomie schauen, kaum eine Chance haben zu gewinnen.

E1 «Das Wettbewerbsverfahren kann optimiert werden.» Können Sie dieser Aussage zustimmen?

Nein. In der Schweiz, im Quervergleich, ist es sehr ausgereift. Sehr seriös. Es hängt sehr stark von den Leuten ab, die in diesen Prozess involviert sind.

Man kann das Verfahren nicht optimieren, das Verfahren selbst ist ok?

Ich finde es gut. Ich würde einen klassischen Architekturwettbewerb auch nur da empfehlen, wo er auch zum Ziel führt. Dann mache ich lieber etwas anderes. Nehmen wir als Beispiel ein Gebäude der SBB, eine neue Betriebsleitzentrale Mitte. Die SBB reduzieren ihre Betriebsleitzentralen, von denen sie viele hatten, auf fünf Standorte in der Schweiz. Das gibt riesige, hochtechnisierte Gebäude. Eines ist in Pollegio im Tessin, eines kommt in Zürich zu stehen, eines ist in Olten. Die Frage bei der Auswahl war: «Wir wollen die besten Planer und nicht das beste Projekt. Weil wir noch nicht wissen, wie die Betriebsleitzentrale aussieht. Die technischen Vorgaben sind noch in Bearbeitung.» Wir machten ein Konkurrenzverfahren nach öffentlichem Beschaffungswesen nur mit dem Inhalt: Welche Planer sind am qualifiziertesten für das Projekt. Sie mussten kein Projekt einreichen.

Sie mussten nur nachweisen, dass sie diese Aufgabe bewältigen können?

Eine Präqualifikation, eine vertiefte Präqualifikation. Sie mussten eine sehr gute Aufgabenanalyse machen, es war schon Arbeit dahinter.

Der Erbringer musste eine Aufgabe analysieren?

Wir haben die Aufgabe umschrieben. Umschrieben, um was es geht. Und sie mussten die Aufgabe analysieren und vorschlagen, wie sie die Aufgabe umsetzen würden. Wo setzen sie die Prioritäten und wie würden sie die architektonische Qualität sicherstellen.

Wie ein Stellenbewerbungsgespräch?

Ja, genau. Das haben wir hinunter gebrochen. Es gibt gar nicht so viele Büros. Wir machten übrigens genau das gleiche für den Ingenieurwettbewerb der SBB für den Tiefbaubahnhof Luzern. Da ging es um dasselbe. Wir wollen die besten Büros, die Linienführung ist bekannt. Man wechselt dann den Prozess. Man macht ein anderes Verfahren, ein anderes Konkurrenzverfahren.

E2 Sind die eingereichten Projekte aus Ihrer Sicht wirtschaftlich genug?

Wenn ich über eine Präqualifikation gehe sind 80 % der Projekte gut. Wenn ich den Wettbewerb offen ausschreibe, sind es 50 %, unter 50 %.

E3 Inwieweit haben sich die Eigenschaften der in der ersten Runde eingereichten Lösungen mit denen von Ihnen erhofften Eigenschaften gedeckt?

Bei der Präqualifikation?

Nein, in der ersten Runde, bei der die Projekte eingereicht werden müssen.

Früher gab es noch Skizzen-Präqualifikationen. Das macht man heute nicht mehr. Davon rät der SIA ab. Wir haben es auch nie mehr gemacht. Es gibt noch Bauherrn, die das machen. Aber es ist eine sehr schwierige Geschichte, es sollte anonym bleiben. Das wird nicht mehr empfohlen. Im Grunde macht man die erste Runde nur über die Erfahrung. Aufgrund dessen liest man aus und macht einen Wettbewerb, vielleicht mehrstufig.

Und wenn dann Projekte eingereicht werden, sind sie überrascht, welche Lösungen zurückkommen?

Das ist sehr unterschiedlich. Man sollte, wenn man einen Wettbewerb macht, immer zuerst eine Machbarkeitsstudie durchführen, um zu sehen, ob das Raumprogramm, das man will, überhaupt Platz hat. Ausser man hat – das sind dann die Ausnahmen – Platz übrig. Man kann die Machbarkeitsstudie mit abgeben, damit man sieht, dass es schon Überlegungen gibt. Es gibt Architekten, die haben die Machbarkeitsstudie im Wesentlichen kopiert und «noch etwas Architektur gemacht», weil sie das Gefühl hatten, sie kämen nicht auf eine bessere Idee. Und dann gibt es wirklich Überraschungsmomente. Das ist eigentlich Sinn und Zweck des Wettbewerbes. Da gibt es andere Sichtweisen.

Die kollektive Intelligenz generiert mehr als die Machbarkeitsstudie?

Eindeutig.

Wie viel können die Architekten damit noch rausholen, an Wirtschaftlichkeit?

Ich würde sagen, man kriegt mehr für das Geld. Man erhält mehr Qualität. Wirtschaftlich holen sie wahrscheinlich nicht mehr heraus. Weil, man muss sehen, eine Machbarkeitsstudie muss nicht brillieren, architektonisch. Die Machbarkeitsstudie ist eine Zwecküberlegung.

Die Ausnützung kann nicht verbessert werden über einen Wettbewerb, wenn die Grenzabstände der einschränkende Faktor sind?

Nein.

Dass einer sich geschickter im Rechtsrahmen bewegt?

Nein, doch – das ist manchmal schön an einem Wettbewerb. Da gibt es zum Beispiel ein Projekt, das mit der geringsten Fläche auskommt. Dann sieht man auch, was es bietet.

E5a Inwieweit decken sich die Eigenschaften des schlussendlich zur Realisierung ausgewählten Projektes mit den Vorgaben im Wettbewerbsprogramm? Gibt es immer einen grossen Wandlungsprozess?

Es gibt Wettbewerbe, bei der die im Wettbewerb abgegebene Visualisierung dem entspricht, was gebaut wird. Es hängt stark davon ab, wie genau sich die Aufgabe definieren lässt. Es hängt auch davon ab, wie stark die Nutzung – welche im Gebäude stattfindet – Wandlungen unterzogen ist. Dass im Verlauf des Projektierungsprozesses noch Änderungen kommen. Darum sagt der SIA auch, man wählt den Architekten, der am besten geeignet ist für diese Aufgabe – innerhalb denjenigen, die ein Projekt eingereicht haben. Selbst wenn die Aufgabe massiv ändert, macht dieser Architekt – weil er es schon bewiesen hat – das Projekt gut, auch wenn es am Schluss ganz anders aussieht. Als Beispiel haben wir Bauherrschaften, die wollen einen Wettbewerb machen und danach einen Ausführungskredit festlegen. Wir machen einen Wettbewerb – mit einem Minimum an Aufwand – und sagen: Wir wollen das Projekt und ihr sagt uns, wie viel Geld wir beantragen müssen. Und die ganze Projektierung kommt erst später. Das ist eigentlich auf den Ablauf bezogen heikel, unüblich. Da setzt dann voraus, dass man bei der Definition des Raumprogramms sehr präzise ist. Und dass man bei der Vorprüfung des Projektes auch sehr präzise ist. Da kann man sagen: Wenn Du wissen musst, wie viel Geld Du brauchst, muss Du genau das bauen, was auf dem Plan ist. Jede Änderung kostet. Da braucht Disziplin.

Gibt es auch Bauherrschaften, die nicht genau wissen, was sie wollen?

Das gibt es. Typisch dafür ist die Frage: Soll man ein Haus abrechen oder nicht. Soll man einen Umbau oder einen Neubau erstellen. Früher sagte man: Macht doch ein Architekturwettbewerb und so finden wir es heraus. Die Erfahrung zeigte jedoch, dass man dann ein sehr gutes Umbauprojekt hat, doch man stellt fest, es wäre klüger, das Haus abzurechnen und neu zu bauen. Diese Wettbewerbe sind heikel.

E5b In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?

Es kann sein, dass eine Gemeindeverwaltung während der Projektierung kommt und sagt: Wir brauchen 30 % mehr Fläche, weil Abteilungen zusammengelegt wurden. Wir haben Werkhöfe geplant. Plötzlich kamen die ganzen Ökologie und Entsorgungskonzepte. Wir brauchen 30 % mehr Fläche, 30 % mehr Volumen, wir haben eine zusätzliche Aufgabe. Diese wurde dann in das Projekt gepackt. Der Architekt erhielt eine neue Aufgabe und der Bauherr holte einen Nachtragskredit.

Weil man es zeitlich nicht weiss, oder weil man das nicht vergessen hat?

Man wusste es nicht. Es kann auch sein, dass die Verordnung ändert. Man plant beispielsweise etwas für eine Gemeindeverwaltung – da sind drei Büros für das Zivilstandsamt drin. Dann kommt eine Verordnung die festhält, dass Zivilstandesämter andernorts zusammengelegt werden, die drei Büros sind in der Folge leer, man muss weniger bauen. Da kann niemand etwas dafür.

Die Abweichungen kann man auf äussere Einflüsse zurückführen?

Ja. Wobei in jedem Wettbewerbsprojekt noch Potential drin ist, das ist immer so.

E6 Wenn das Siegerprojekt von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweicht, auf was führen Sie diese Abweichung hauptsächlich zurück? Kann man die Abweichung lokalisieren? Sie sagten es ist die Erfahrung?

Ja. Ein offener Wettbewerb gibt Talenten eine Chance, um an einen Auftrag zu kommen. Man darf es nicht nur negativ sehen.

E7 In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste, um dieses Instrument bedienen zu können.

Die Ideenvielfalt ist das spannendste. Wie setze ich die Aufgabe um. An einem bestimmten Ort. Es ist kein Fertighaus, welches ich im voralpinen Gebiet, in der Stadt Zürich oder am Genfersee platziere. Es ist eine Lösung für einen bestimmten Ort. Das macht auch die Qualität aus.

Was Ist Ihre Herausforderung?

Unberechenbare Bauherren – zur Zeit ist es die Herausforderung das öffentliche Beschaffungswesen mit den Vorstellungen des SIA zu verknüpfen. Das Beschaffungswesen ist Gesetz und die SIA ist Norm. Nach öffentlichem Beschaffungswesen ist der

Architekturwettbewerb dazu da ist, einen Planer zu finden. Es geht um einen Planerauftrag. Es geht um einen Auftrag an einen Architekten.

Man sucht den Geschäftspartner?

Ja, wenn ich eine Türe ausschreibe oder den Dachdecker oder den Bodenleger. Ich suche einen Unternehmer, der mir den Boden macht. Und wenn ich einen Architekturwettbewerb mache, sucht der Bauherr einen Architekt, der geeignet ist, oder am besten geeignet ist, das Projekt umzusetzen.

Er sucht nicht das Projekt?

Nein. Die Folge eines Wettbewerbes ist ein Architekturauftrag.

Um den Auftragnehmer zu suchen, werden 1.6 Mio ...

Ja, genau. Das öffentliche Beschaffungswesen sucht ein Auftragnehmer. Hingegen ist die Absicht nach SIA: Der Bauherr sucht ein Projekt. Nach dem öffentlichen Beschaffungswesen, könnte man das erst behaupten, wenn man eine Totalunternehmer-Offerte auf dem Tisch hätte. Dann hätte der Bauherr ein Projekt gesucht, auf der Basis eines «Offertvergleichs».

Gut, aber SIA sagt auch, die 142 ist Zweck der Planerwahl.

Das ist schon richtig, den richtigen Planer zu finden. Aber Ziel und Zweck des Wettbewerbes ist ein Projekt, wie sieht es aus. Hingegen beim öffentlichen Beschaffungswesen ist das nicht so. Dort gehen die Meinungen auseinander. Die Ziele sind nicht ganz dieselben.

Ein Zielkonflikt?

Ja. Und da gibt es Laien, die meinen, dass sie ein gutes Projekt haben und sich jetzt den Architekten holen, der ihnen passt. Und das geht natürlich nicht.

Bevor ich schliesse, möchte ich gerne wissen, ob aus Ihrer Sicht eine wichtige Frage ungestellt blieb? Ist Ihnen während des Interviews beispielsweise irgendein offener Punkt aufgefallen, den ich beachten sollte?

Wir haben ziemlich alles abgedeckt. Wir könnten noch die Sicht der Bauherren diskutieren. Sinn und Zweck des Wettbewerbes. Wie ist die Optik von einem, der bauen will. Wenn er dem öffentlichen Beschaffungswesen unterstellt ist, muss er ja ein Konkurrenzverfahren durchführen und wenn er privat ist, muss er nicht. Ich habe private Bau-

herrn, die sagen, dass sie ein Studienverfahren machen wollen, um zu einer wirklich guten Lösung zu kommen. Aber es kostet. Es kostet und braucht Zeit. Ein Direktauftrag ist viel speditiver und in diesem Sinne zielführender für einen Bauherrn. Den ab der ersten Sitzung kann er mit dem Architekten über das Projekt diskutieren. Der Wettbewerb kostet viel mehr. Der kostet bald mal CHF 200'000.--. Er zahlt das Preisgeld, die Jurymitglieder, das Modell, den Begleitungsauftrag, das ganze Budget.

Damit wären wir mit dem Interview fertig. Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken. Haben Sie noch Fragen an mich?

Interview mit

Credit Suisse, Herr Heinrich Kunz, dipl. Architekt ETH/SIA, Director Real Estate Asset Management, Development

Keine Veröffentlichung.

Interview mit

SBB, Schweizerische Bundesbahnen, Herr Andreas Steiger, dipl. Architekt ETH, Leiter Region Europaallee, Development, Immobilien

Keine Veröffentlichung.

Interview mit

Kistler Vogt Architekten AG, Herr Rudolf Vogt, dipl. Architekt ETH SIA BSA, Mitinhaber, Präsident Kommission SIA 142/143 Für Wettbewerbe und Studienaufträge.

Wir haben heute den 9. Juli 2012, 19.00 Uhr und sind in Biel.

Herr Vogt

A1 Was ist Ihre gegenwärtige Position/Funktion in Ihrem Betrieb?

Ich bin Teilhaber und in der Geschäftsleitung. Meine Funktion ist die der Qualitätskontrolle in den Bereichen Entwurf und Ausführung. Wir sind ein kleines Büro mit zehn Personen. Das heisst, wir haben keine spezifische Entwurfs- oder Ausführungsabteilung, dies entspricht nicht unserem Denken. Dementsprechend habe ich eine Allroundfunktion. Je nachdem mache ich auch selbst Projektleitung. Dies ist etwas davon abhängig, wie die Aufgaben gerade verteilt werden können. Wobei wir grundsätzlich jedem Projekt einen Projektleiter zugewiesen haben. Meine Projektleitungen beziehen sich eher auf die Anfangsphase eines Projektes. Ich bin und bleibe so sehr aktiv in konzeptionellen, architektonischen und entwurfsspezifischen Fragen.

[Einschub aus dem Schluss des Interviews, weiteres siehe im Text am Schluss des Interviews]

Ich hätte noch eine Frage zu Ihrer Position in der SIA.

Ich bin Präsident der SIA Kommission 142/143 Für Wettbewerbe und Studienaufträge.

[Einschub Ende]

A2 Wie ist Ihre akademische Laufbahn in wenigen kurzen Sätzen?

Diese hat gewissermassen handwerklich begonnen. Ich machte eine Lehre als Hochbauzeichner. Anschliessend ging ich an das damalige «Bieler Tech». Es war eine Fachhochschule, die sehr technisch ausgerichtet war. Ich fand dann, ich hätte ein Defizit im Entwurf. Es war damals eine schwierige Zeit, um in gute Büros zu kommen. Das war um 1984. Es lief nicht recht. Gute Büros hatten mir abgesagt, sie hatten generell zu wenig Arbeit. Deshalb ging ich an die ETH und konnte dort ein verkürztes Studium ma-

chen, welches ich im Jahre 1987 abgeschlossen habe. Es war eine Art Passarelle, ein verkürztes Studium mit sechs Semestern und ohne Praktikum.

A3 Wie ist Ihre berufliche Laufbahn?

Diese schloss nahtlos an. Ich durfte direkt nach dem Studium für einen Freund bzw. einen Bekannten ein Einfamilienhaus bauen. Bereits im Studium begann ich daran zu zeichnen. Parallel dazu nahm ich an Architekturwettbewerben teil. Dann kam meine Partnerin dazu – auch sie hatte Architektur studiert. So entstand unser Büro. Dann kamen die Aufträge. Der grössere Teil, hauptsächlich derjenige der grösseren Aufträge war über Wettbewerbe akquiriert oder es waren Studienaufträge.

A4 Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit 1987?

Richtig, genau. In der Jury war ich selbstverständlich etwas später. Die Jurytätigkeit ist oft eine Alterserscheinung (lacht).

Nicht nur.

Nein, nicht nur. Es ist wichtig, dass man auch Junge dazu nimmt, diese sollten jedoch Wettbewerbserfolge vorweisen können. Seit etwa Mitte der Neunzigerjahre bin ich in Jurys, ich kann es nicht exakt zurückverfolgen. Ich kenne gewissermassen beide Seiten. Auch die dritte Seite kenne ich, das Begleiten eines Bauherrn in einem Wettbewerb, das ganze Aufstarten eines solchen Wettbewerbes inklusive der Durchführung. Das machten wir auch schon. Dies ist jedoch ist nicht unsere Haupttätigkeit. Ich bin lieber Juror und noch lieber Teilnehmer, je nachdem, welche Aufgabe es ist.

B Gut, dann kommen wir jetzt zu den Fragen zum Sampling. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf die letzten fünf bereits abgeschlossenen Wettbewerbe, in welche Sie involviert waren.

B1 Können Sie mir die letzten 5 Wettbewerbe, welche Sie als sinnvoll erachten vergewärtigen und mir folgende Stammdaten angeben?

Die letzten fünf Wettbewerbe waren schwergewichtig im Wohnungsbau. Dies ist auf unser Büro zurückzuführen, wir sind zurzeit eher auf Wohnungsbau ausgerichtet. Früher waren es auch Alterswohnungsbauten, Altersheime usw., denn man wird als Juror bezüglich seines spezifischen Tätigkeitsfeldes zugezogen.

Können Sie mir von den Gebäuden die Gebäudekosten oder eine Grössenordnung angeben?

- «Fiches Nord» in Lausanne, dieser Wettbewerb ist noch nicht abgeschlossen, 100 bis 110 Wohnungen. Eigentums- und Mietwohnungen gemischt.
- Faubourg du Lac, Biel, 20 bis 22 Wohnungen im Eigentum.
- Eine Wohnüberbauung in Zuchwil in der Grössenordnung von 40 Wohnungen. Zuchwil ist eine Agglomerationsgemeinde, sie ist nicht sehr dicht bebaut.
- Die kaufmännische Berufsschule in Solothurn, dies waren 30 bis 40 Klassenzimmer.
- Eine private Bauherrschaft in Solothurn, etwa 50 Wohnungen.

B2 Waren die letzten 5 Wettbewerbe im offenen oder im geschlossenen Verfahren, oder gemischt?

Gemischt. «Fiches Nord» war eine Stiftung mit öffentlichen Geldern, da war auch der Wettbewerb im öffentlichen Verfahren – wir setzen uns immer dafür ein.

Wenn öffentliche Gelder für fremdgenutzte Liegenschaften eingesetzt werden, das heisst, wenn keine Betriebsliegenschaften sondern Anlageliegenschaften erstellt werden, ist man dann theoretisch nicht dem öffentlichen Beschaffungswesen unterstellt?

Ja, wenn wir einen öffentlichen Bauherrn haben, setzen wir uns dafür ein, dass der Wettbewerb auch öffentlich ausgeschrieben wird. Einerseits ist dies einfach besser, andererseits ist es eine wichtige Möglichkeit für die Entwicklung neuer Architekturbüros. Dies ist gewissermassen den Humus, den man beackert. Dies ist der wesentliche Treiber [macht's us], dass immer wieder eine Erneuerung in der Schweizer Architekturszene stattfindet. So entstehen immer wieder neue Namen (namhafte Büros). Diese können im Wesentlichen nur über solche öffentliche Wettbewerbe einsteigen, einen Start finden. Deshalb ist dies derart wichtig. Es ist nicht nur für die jungen Büros wichtig, es ist auch für die älteren Büros wichtig. Wenn man sozusagen bereits etabliert ist und sich irgendwo bewirbt, kriegt man den Zugang – wenn man schon Schulhäuser gebaut hat, nur bei Schulhäusern. Hingegen, wenn man zwar im Schulhausbau bereits einen Preis gemacht hat, aber noch nie eines gebaut hat, kommt man nicht dazu, ein Schulhaus zu bauen. Auch diesbezüglich ist der öffentliche Wettbewerb gut. Man kann wieder neue Tätigkeitsfelder erschliessen und es gibt wieder neue Ideen auf dem Architekturmarkt. Beim anderen Wettbewerb, im Faubourg du Lac, stand ein privater Bauherr dahinter, hier habe ich auch das Verständnis dafür, wenn er kein offener Wettbewerb durchführen

will. Dies gelingt sehr selten. Das ging konkret über ein Einladungsverfahren. Ebenfalls der Wettbewerb in Zuchwil war ein Einladungsverfahren mit einem privaten Bauherrn. Die kaufmännische Berufsschule in Solothurn war im offenen Verfahren. Die Wohnüberbauung in Solothurn war ebenfalls mit einem privaten Bauherrn und ebenfalls in einem eingeladenen Verfahren. Dazu ist zu sagen, dass es für den Auslober höchstens im Sinne der Lokalitäten aufwendiger wird, wenn man über das offene Wettbewerbsverfahren geht. Heute in Zürich jedoch ist es immer eine spezielle Situation. In Zürich hat man bei einem offenen Wettbewerb 100 bis 150 Teilnehmer. In der restlichen Schweiz bewegt man sich mit einem offenen Wettbewerb zwischen 30 und 70 Projekten. Dies ist absolut handhabbar. Abgesehen davon wären auch 150 Teilnehmer handhabbar, jedoch – und jetzt kommt ein weiterer Effekt für den wir uns auch in unserer Kommission der SIA142/143 einsetzen – je mehr offene Wettbewerbe es gibt, desto breiter ist das Spektrum. Das heisst, es können somit nicht alle Architekten an allen Wettbewerben teilnehmen. Damit werden die Teilnehmerzahlen pro Wettbewerb kleiner. Beispielsweise bei unserem offenen Wettbewerb in Lausanne mit einem doch eher grossen Bauvolumen mit beinahe 100 Wohnungen hatten wir 30 Teilnehmer. Ich weiss nicht woher die Projekte kommen, doch ich gehe davon aus, dass der grösste Teil der Teilnehmer aus der Westschweiz kommt. Möglicherweise gibt es noch einige Deutschschweizer, die mitmachen und einige deutsche Architekturbüros. Dieser Effekt ist auch in anderen Orten sichtbar. Zürich hingegen ist diesbezüglich wirklich extrem.

Zürich verhält sich anders?

Ja, aber man muss dazu auch sagen, dass in der Westschweiz viel mehr öffentliche Verfahren durchgeführt werden, es wird eine ganz andere Strategie verfolgt. Dadurch verteilen sich die Teilnehmer auch besser auf die vorhandenen Wettbewerbe. Würde man das Wettbewerbswesen im Raum Zürich in derselben Art handhaben, würden die Teilnehmerzahlen da ebenfalls sinken.

B3 Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert in der Praxis nicht geeignete Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?

Nein, sie werden nicht erstaunt sein, weshalb ich mich gegen diese Hypothese wehre. Dazu ist folgendes zu sagen, um vorne zu beginnen: das Wettbewerbsverfahren – und damit auch generell das Bauen – soll mehr sein, als ein blosses zur Verfügung stellen

von Kubikmeter und Funktionen, sowie dem Einhalten von Terminen. Das Ziel ist ebenfalls Räume zu schaffen, welche wirklich Qualität haben, in denen man sich gerne aufhält, die gut funktionieren, die einen Mehrwert bieten. Ein Wettbewerbsprojekt soll die verschiedensten Aspekte miteinander optimieren. Städtebauliche, dann räumliche, funktionelle, konstruktive, ökologische – diese sind heute sehr wichtig – und ökonomische Aspekte. Wenn ich ein Projekt aufstarte und sage, dass wir keinen Wettbewerb machen, sondern streng nach ökonomischen Gesichtspunkten an dieses Projekt herangehen, nur die Ökonomie ist die oberste Prämisse und dieser wird alles untergeordnet, dann ist dieses Projekt möglicherweise am Schluss günstiger als jenes, das aus einem Wettbewerb hervorgeht. Ob es jedoch als gesamtes Projekt das bessere ist, möchte ich erheblich in Frage stellen. Später kommen andere Aspekte dazu, welche vom so generierten Projekt möglicherweise nicht richtig erfüllt werden. Beziehungsweise das Projekt wird sich möglicherweise in der langfristigen Betrachtungsweise als nicht nachhaltig, unterhaltsintensiv, zu unflexibel oder zu eng dimensioniert, zu eng geschnürt, herausstellen. Man sieht das auch bei Wettbewerben, wenn ein Projekt im Vergleich zu den anderen plötzlich ausschert, ausreißt und extrem knapp in der Fläche angesetzt ist, wo das Verhältnis Hauptnutzfläche zu Nebennutzfläche, also der Erschliessung absolut optimiert ist, dann sind das häufig Projekte, welche bezüglich den Räumen selbst nicht mehr funktionieren. Beispielsweise sind das Schulen mit viel zu schmalen Gängen, Wohnbauten mit einer Laubengangerschliessung, bei denen man an den Zimmer vorbeigehen muss und in der Folge stets die Sichtschutzstoren geschlossen bleiben. Hier gibt es Elemente, Konstrukte, die ganz weggelassen werden. Das ist das Zentrale. Nach meiner Auffassung ist es falsch, ein Gebäude ausschliesslich unter dem Aspekt der Ökonomie oder der Ökologie zu sehen, oder ausschliesslich nur die städtebauliche Frage gut zu beantworten und dabei alle anderen Aspekte nicht zu lösen. Es geht darum zwischen allen Aspekten ein Optimum zu finden. Doch viele Dinge sind nicht in Zahlen fassbar. Was hinsichtlich dem Geschehen in Zürich, bezüglich dem Pressebericht über die Kosten des Stadions im Wettbewerb zu sagen ist: Das Erste und Wichtigste ist, was der Besteller, der Auftraggeber seitens des Wettbewerbsprogramms verlangt. Hinzu kommt seine Kostenvorstellung. Häufig, wenn es richtig gemacht wird, führt er vorab eine Machbarkeitsstudie durch.

Eine Testplanung?

Ja, bereits hier ist Vorsicht geboten, denn diese Phase enthält ebenfalls einen hohen Anteil an Politik. Man will ein möglichst schlankes Projekt. Man setzt Zahlen ein, die aus irgendeinem optimierten Projekt stammen, welches in einer völlig anderen Situation erstellt wurde. Man nimmt diesen Kubikmeterpreis und adaptiert ihn auf eine komplett andere Situation. Am Schluss jedoch, ist der Kubikmeterpreis in einer komplett anderen Höhe. Dieses Phänomen ist auch den Bauökonomern bekannt – wir arbeiten oft mit Bauökonomern zusammen. Die Bauherrschaft hat einen Kubikmeterpreis oder ein Flächenverhältnis vor Augen. Doch das Referenzobjekt ist aus einer anderen Situation, aus welchen Gründen auch immer. Das Referenzobjekt ist nicht vergleichbar.

Die Kostenwahrheit ist selbst für ökonomisch professionalisierte Spezialisten ein Problem.

Ja, dies ist auch klar, die Kosten können nur so genau sein, wie die Genauigkeit in der das Projekt definiert ist. Zu Beginn ist das Projekt noch wenig definiert. Wer zu Beginn sagt, das Projekt sei schon genau definiert muss lügen, denn es ist nun mal nicht definiert.

C Jetzt kommen einige Fragen, die ein bisschen trocken sind. Später wird es dann wieder offener.

C1 Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Waren bei allen Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben?

Bei Wettbewerben privater Bauherrn wird meistens eine Zielgrösse vorgegeben. Wobei dies immer in Frage zu stellen ist, denn eine Zielgrösse ist nur möglich, wenn man eine spezifische, gar mindestens eine Machbarkeitsstudie an jenem Ort gemacht hat. Dort, auf demselben Terrain, mit beispielsweise der entsprechenden Anzahl Wohnungen und Einstellplätzen. Erst dann kann von einer Zielgrösse gesprochen werden. Die Zielgrößen, welche an Symposien in PowerPoint Präsentationen in die Welt hinaus gestreut werden – welche zudem noch meist veraltet sind – diese können nicht einfach direkt übernommen werden.

Haben Sie schon Wettbewerbe ausgeschrieben, bei denen die Kosten als Zielgrösse nicht angegeben wurden?

Ja, doch dann wird klar umschrieben, dass ein möglichst effizienter, wirtschaftlicher Bau verlangt ist. Doch hier ist das Raumprogramm ganz zu Beginn sehr wichtig. Was

will der Bauherr? Welche Ansprüche hat er? Dies muss zuerst übergeordnet hinterfragt werden. Stimmen diese Angaben wirklich? Man kann nicht einerseits ein günstiges Gebäude wollen und doch räumlich, bezüglich der Dimensionen, alles haben wollen. Zum Zweiten muss immer ein Kostenplaner beigezogen werden, welcher die eingereichten Projekte rechnet.

Die Baukosten werden meist angegeben?

Bei privaten Bauherrn eher, bei öffentlichen Bauherrn gibt es beides. Doch eine delikate Situation besteht immer, denn jeder Bau ist ein Prototyp, steht an einem speziellen Ort und bedingt einen massgeschneiderten Umgang. Entweder muss eine Bandbreite an Baukosten angegeben werden – immerhin ist man so ehrlich – oder man muss von vornherein mindestens ein Projekt gemacht haben. Selbst dann muss ein Spielraum vorhanden sein.

C2 In welcher Form wurden die Zielvorgaben bezüglich Betriebsabläufen deklariert?

In Textform und mit Organigrammen. Wie die Räume zugeordnet sein müssen, welche Flächen wo vorhanden sein müssen. Ein gutes Raumprogramm hat immer Flächenangaben, es kann auch sein, dass bereits angegeben ist, welches Verhältnis von Nutzfläche zu Verkehrsfläche erwartet wird. Wichtig bei der Kostendiskussion ist, dass man aufhören muss zu glauben, mit den Projekten sei bezüglich Kosten eine Punktlandung möglich im Sinne: da ist der Wettbewerb, der erste Rang, die Kosten sind gut, wir bauen. Dies ist – auch in der Realität – heute ganz und gar nicht mehr der Fall. Man hat ein Projekt – dies gilt auch beim Vorgehen mit Direktauftrag – indem man sparsam sein will, der Bauherr zählt auf, was er alles möchte, man macht ein Projekt, macht eine Vorstudie, eine erste Schätzung und sieht, dass man zu hoch ist. Dann fragt man sich, ist unsere Vorgabe richtig? Damit meine ich, dass der weitere Prozess eminent wichtig ist. Insbesondere unter den heutigen schwierigen Voraussetzungen. Wir haben je länger je mehr behördliche Auflagen, wir haben die Fragen bezüglich Minergie, Minergie-P – dies kostet alles enorm viel – wir haben Schallschutz, wir werden in Zukunft immer weniger auf der grünen Wiese bauen können, wir müssen irgendwo in der Stadt verdichten. Dies bedeutet zuerst teurer zu bauen, wir müssen ein Gebäude abreißen, zurückbauen, Altlasten entsorgen, wir haben kein Platz, um zu bauen, keine Installationsfläche. Ich meine, diese Kosten werden sich ähnlich verhalten wie unsere Gesundheitskosten. Diese Kosten werden steigen. Wenn wir die Steigung etwas flacher

hinkriegen ist es gut, doch steigen werden die Kosten in jedem Fall. Alle, die das Gegenteil behaupten, liegen falsch.

Auch der Standard nimmt zu.

Ja, dies ist auch richtig. Wir haben zu stark profitiert, wir haben von der Substanz gelebt – beispielsweise auf die Energiekosten bezogen.

C3 Bezüglich Nutzungskosten (Betrieb und Unterhalt), in welcher Form wurden diese Zielvorgaben deklariert?

Wir machen keine Zielvorgaben bezüglich Nutzungskosten. Hier ist zu sagen, dass man sich im Klaren sein muss, was man als Wettbewerbsprogramm abgibt. Ein Wettbewerb soll in erster Linie eine konzeptionelle Antwort auf eine gestellte Frage sein. Um auf das Problem zurückzukommen. Leute behaupten, die SIA 142 beschreibe ein aufwendiges Verfahren. Dies ist exakt nicht der Fall. Es ist ein sehr schlankes Verfahren. Das Problem ist, dass man in dieser sehr frühen Phase auf alle Fragen schon eine Antwort will. Doch diese Antworten sind konzeptionell noch nicht entscheidend. Ich brauche noch nicht zu wissen, wie die Fassade konstruiert ist. Ich kann zwar einen Fassadenschnitt im Massstab 1:50 verlangen, um die Materialisierung und die Stimmung, die Atmosphäre zu sehen. Doch in der Hälfte der Fälle, oder noch häufiger, wird diese Fassade noch verändert, weiterentwickelt, sei es, weil der Architekt der Meinung ist, es sei doch noch nicht genau das Richtige, zusammen mit dem Bauherrn, die Fassade gefällt ihm nicht, doch allem voran, weil die Kosten nicht stimmen, sie muss optimiert werden. Genau hier ist das Vertrauen in die Sache nötig. Wenn man alle Antworten in einer solch frühen Phase haben will, gibt es eine riesige Aufgabe, ein riesiges Ding, das nur scheinbar genau ist. Es scheint nur so, in Wirklichkeit ist es nicht genau.

Wenn Sie eine Fassade wollen, die günstig zu unterhalten, einfach gereinigt werden kann, nehmen wir als Beispiel den Prime Tower, die Fassade hat wenig reinigungsaufwendigen Kanten, soll dies nicht vorgegeben werden? Hingegen ist Ihre Aussage, wenn Fassadenfläche zu Hauptnutzfläche im guten Verhältnis steht, ist auch der Unterhalt günstig.

Jedenfalls, es kann später immer eine Fassade gewählt werden, die mit Ornamenten besetzt einen hohen Reinigungsaufwand erfordert.

Fordern Sie Dinge bezüglich Unterhalts im Wettbewerbsprogrammtext oder ist dies vorerst noch kein Thema?

Der Gebäudelebenszyklus spielt, was den Wettbewerbsprogrammtext betrifft, sicherlich eine Rolle, doch in der Beurteilung führt dies viel zu weit, denn man kann nicht ein Projekt entwickeln und gleichzeitig eine Fassade, bei der nachgewiesen ist, dass sie einfach zu unterhalten sei. Dies wäre eine Scheingenaugigkeit, ein Scheinversprechen, welches nicht der Stufe gerecht wäre. Dies muss man sich ganz bewusst sein.

Was halten Sie von LCC, dem Leitfaden des CRB, welcher zu Beginn dieses Jahres herausgegeben wurde? Eine Hilfe zur Lebenszykluskostenberechnung, die bereits ab den ersten Phasen angewendet werden kann?

Ich kenne den Leitfaden nicht im Detail, doch ich finde es enorm wichtig, dass man über die Baukosten, die Erstellungskosten hinaus und weiter in die Zukunft schaut. Leider ist dies – gerade bei privaten Bauherren – noch immer eine grosse Diskussion, wo man noch keinen gesellschaftlich allgemeinen Nenner hat. Man muss auch sehen, dass Fragen bezüglich... –Ich mache ein Beispiel: Vergewegenwärtigen wir uns die Diskussion vor einem Jahr bezüglich der Schulhäuser in Zürich, welche so sehr teuer seien, da gibt es schon Projekte welche man möglicherweise auch einfacher hätte machen können. Andererseits das Projekt von AGPS-Architekten, welcher für einen privaten Bauherrn ein Schulhaus geplant hat – hier wurde beim Raumprogramm angesetzt um Kosten zu sparen. Deshalb war das Projekt wesentlich Kostengünstiger als ein öffentlicher Schulhausbau.

C4 Bezüglich nicht monetären Nutzens, wird dieser in Textform geschrieben, mit Diagrammen, wie man es sich gewohnt ist, oder gibt es quantitative Zahlen, die man erreichen muss?

Ja, wir geben Vorgaben mit Richtlinien. Grundsätzlich sind die Vorgaben, die man erwartet, im Sinne der räumlichen Qualitäten, vielleicht in Textform ganz allgemein beschrieben, doch schlussendlich ist das die Antwort, welche die Teilnehmer bringen müssen. Die räumlichen, architektonischen Aspekte.

Wird in den Wettbewerbsprogrammen geschrieben, wie gut eine Wohnung sein muss, zu welchem Quadratmeterpreis die Wohnung vermietet werden können muss?

Hier ist wieder die Diskussion, dass – bevor eine solche Zahl überhaupt geschrieben wird – man die Zahl verifiziert haben muss mittels einer Machbarkeitsstudie.

C5 Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Mit welchen Methoden. Da gibt es die Wirtschaftlichkeitsrechnung nach SIA. Doch die Jury versteht Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von Gesamtkosten zu Gesamtnutzen, und der Gesamtnutzen ist schwer zu quantifizieren.

In einer ersten Phase – hier sind 30 bis 60 Projekte auf dem Tisch – werden nur die Kosten jener Projekte angeschaut, welche in der engeren Wahl sind, denn die Frage der grundsätzlichen Einordnung eines Gebäudes – beispielsweise, ob die städtebauliche und architektonische Situation möglich ist – steht hier an der vordersten Stelle. Andererseits werden keine Vorgaben gemacht, die ein Gebäude generieren, das eine möglichst grosse Oberfläche mit möglichst geringer Nutzfläche hat. Nein, so ist das nicht. In der Regel erhält man immer mehrere interessante Situationsvorschläge, räumliche Vorschläge, denen man als erfahrener Juror bereits ansieht, ob es wirtschaftlicher oder weniger wirtschaftlich sein wird. Es ist den Flächen ablesbar, wie viel ein Architekt an Erschliessung, an Treppenhäuser benötigt. Insbesondere im Wohnungsbau stellt sich rasch die Frage nach der Erschliessung. Wie viel Erschliessung braucht jemand, um seine 100 Wohnungen zu erschliessen. Das muss nicht gerechnet werden, das ist den Plänen ablesbar.

Wenn ein Projekt städtebaulich gut ist, aber eine immens grosse Oberfläche hat, wird es dann ausgeschieden oder bleibt es im Wettbewerbsverfahren?

Wenn das Projekt ein hoher Beitrag an die Qualität der Wohnungen ist, würde man diesem einen Ankauf geben. Man nimmt die Idee im weiteren Verfahren mit, denn einerseits bringt dies ganz neue Aspekte hervor, beispielsweise eine neue Interpretation des Wohnens, welche wirklich sehr spannend ist. Andererseits sieht man, dass es so nicht umsetzbar ist. Doch es wird mitgenommen, das Projekt wird vielleicht auch mit einem Ankauf ausgezeichnet.

Mann behält die Idee im Hinterkopf, um sie vielleicht doch noch zu verwenden?

Ja, der Ankauf zeichnet die Qualität der Idee aus.

Um auf die Frage zurückzukommen: Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Wird eine Wirtschaftlichkeitsrechnung nach SIA durchgeführt?

Die Wirtschaftlichkeit wird durch die vorprüfende Stelle durchgeführt. Die Prüfung kann in zwei verschiedene Phasen geteilt werden. Einerseits werden die Zahlen geprüft,

die Verhältnisse zwischen Geschossfläche und Hauptnutzfläche, dies macht eine erste wichtige Aussage bezüglich Wirtschaftlichkeit eines Projektes. Oder über Volumen und Grundfläche.

Über Verhältniszahlen.

Ja, in einer ersten Phase. Später, in einer vertieften Prüfung, können die Aussagen mit Hilfe eines Bauökonomen mit Zahlen unterlegt werden.

Welcher die Kosten rechnet oder auch einen Wert für den Nutzen einsetzt?

Ja, die Kosten werden nicht bei 80 Projekten gerechnet, dies macht keinen Sinn. Man muss auch sehen, die Jurierung ist ein gruppodynamischer Prozess. Dabei sind die Nutzer, die Bauherrschaft, die Fachpreisrichter. Alle diese Themen werden diskutiert. Es wird diskutiert, was die Vor- und Nachteile der einzelnen Projekte sind, ob wichtige Aspekte nicht erfüllt werden. Wir als Juroren sind damit nicht alleine. Wir sind innerhalb der Gruppe, in der ein Konsens gesucht wird, in der man sich die Meinungsbildung erarbeitet.

C6 Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.

Gemäss meiner Erfahrung bewegen sich die Projekte der engeren Wahl nie sehr weit auseinander, was die gerechneten Baukosten betrifft. Denn die extrem wirtschaftlichen Projekte, haben entweder das Raumprogramm nicht erfüllt, indem ganze Bereiche weggelassen wurden oder aber die Erschliessungsflächen funktionieren nicht, da sie zu knapp sind. Andererseits kann es Projekte geben, welche viel zu gross sind, weil Räume angeboten wurden, die nicht verlangt sind, nur weil es dem Architekten für die Volumetrie gelegen kam. Im Wohnungsbau kann es zum Beispiel Projekte mit zu grossen Erschliessungsflächen geben, oder solche, die schlicht die Flächenvorgaben der Wohnungen nicht erfüllen, Projekte, bei denen die Wohnungen stets 10 % zu gross sind. Diese fallen dann raus, oder sie bleiben drin, weil sie zum Beispiel interessante Grundrisse bieten. Ein wichtiger Punkt zudem ist jener der Baukostenermittlungen. Die Zahlen der Bauökonomen sind wichtig hinsichtlich des Vergleiches der Projekte. Die effektiven Kosten, welche dort prognostiziert werden, sind weniger wichtig. Wichtig hingegen ist die Differenz zwischen den Projekten.

Vergleichende Kostenberechnungen?

Ja, das ist einer der Gründe weshalb wir uns in der SIA 142 wehren, dass der Architekt selbst Kosten über das Projekt abgeben soll. Die Projekte sind so nicht vergleichbar. Dies macht keinen Sinn, einer setzt für eine Betonmauer pro Quadratmeter CHF 220.-- ein, ein anderer CHF 180.--, je nachdem, welche Vergleichszahlen er nimmt. Der Bauökonom, jener alle Projekte rechnet, nimmt einen guten Durchschnitt und für alle Projekte beispielsweise denselben Preis für den Bodenaushub.

C7 Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojektes in den letzten fünf Wettbewerben? Gibt es ein Hauptthema, das diskutiert wird?

Dies kommt darauf an. Private Bauherren, wie sie in unserer Auswahl nicht schlecht vertreten sind, schauen stark darauf, ob der Gesamtnutzen stimmt. Hier kommt es oft vor, dass ein privater Bauherr sagt: das eine Projekt ist zwar rein rechnerisch das günstigste, doch die Wohnungen sind ihm zu wenig attraktiv. Er nimmt lieber ein Projekt, welches im jetzigen Stand – es sind meist nur wenige Prozente Unterschied zwischen den Projekten 2, 5, 8 %, selten 10 % Unterschied – teurer ist, doch eines, bei welchem er der Meinung ist, dass er das besser verkaufen oder vermieten kann. Sehr häufig zudem, sagt ein Investor, so ist meine Erfahrung: «Hier ist zwar mehr Nutzung auf dem Gelände, doch die Nutzung bringt mir nichts, die Nutzung zerstört mir die Qualität. Ich habe lieber weniger Nutzung, dafür überall gute Wohnungen. »

Man diskutiert über den Gesamtnutzen und nicht über die Kosten?

Ja, immer über den Gesamtnutzen. Sicher nie nur über die Kosten. Dort, wo Defizite lokalisiert werden, wird in der Folge auch ein entsprechender Auftrag an den Architekten in der Weiterbearbeitung erteilt. Es sind keine fertigen Projekte. Der Wettbewerb wird zerstört, wenn man glaubt, man müsste fertige Projekte haben – was im Übrigen ohnehin nie funktionieren kann.

C8 Sind aus Ihrer Sicht für die Siegerprojektevaluation Kriterien aus den Architekturdisciplinen oder politische Entschlüsse massgeblicher?

In meinen Situationen hat die Politik bisher keine Rolle gespielt. Wir sprachen am Schluss bisher immer primär über die Gesamtqualität der Projekte. Für mich muss im Vordergrund stehen, dass die Jury gesamthaft hinter dem Entscheid stehen kann. Es ist wichtig, dass auch Laien und die Politiker dahinter stehen können, und den Entscheid nach aussen vertreten können.

Innenpolitisch sowie aussenpolitisch gibt es keine Diskussionen?

Nein. In den von mir erlebten Fällen wurde stets ein Projekt ausgewählt, dass in allen Belangen das Beste war. Politische Rahmenbedingungen müssen durch das Programm und den Kostenrahmen gegeben sein, dies muss von vornherein sondiert werden. Beispielsweise, wenn ich für ein Verwaltungsgebäude in einer kleinen Gemeinde ein Raumprogramm erstellen muss, dass 20 Mio. kostet, dann geht das von vornherein nicht, auch wenn es ein super Projekt ist, denn 20 Mio. sind für eine kleine Gemeinde zuviel. Bevor ein Wettbewerb gestartet wird, muss der Rahmen so gelegt sein, dass die Absicht mit einem guten Projekt realisierbar, durchsetzbar ist. Wenn die Hausaufgaben so gemacht sind, funktioniert auch der Prozess.

C9 Die Ergebnisse wurden nun eingereicht. Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von den Erbringern eingereichten Lösungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften ebenso gut (wie die effektiv ausgewählten Projekte) hätten effizient und zielbringend weiterverfolgt werden können?

Bei beispielsweise 50 Projekten gibt es mindestens zwei, allenfalls drei Rundgänge, um danach in der engeren Wahl zu sein. In der engeren Wahl sind mindestens so viele Projekte, wie Preise vergeben werden. Nach SIA 142 berechnen sie vorab zuerst die Preissumme. Dann gibt es eine Spannweite an Preisen und Ankäufen, beispielsweise fünf bis sieben Preise und Ankäufe. Dann müssen sie zum Beispiel mindestens fünf Projekten einen Preis geben. Es können auch acht bis zehn Preise ausgemacht sein, dann nehmen sie in die engere Wahl sicher mindestens acht Projekte. Es ist auch gut möglich, dass Sie zwölf Projekte mitnehmen, wenn sie mehr mitnehmen wollen, um aus diesen dann den effektiven Preisträger auszuwählen.

Sie gehen nicht mit der Hälfte in die zweite Runde sondern bloss mit einem Fünftel?

Dies ist sehr unterschiedlich. Es kommt darauf an. Beispielsweise bei 60 Projekten werden in der ersten Runde jene Projekte ausgeschieden, welche in keiner Art und Weise überzeugen. Weder städtebaulich, noch in der Nutzung, noch ökonomisch überzeugend sind. Wir gehen meist im positiven Vorgehen vor. Wenn mindestens zwei Teilnehmer der Jurygruppe ein Projekt in die zweite Runde mitnehmen wollen, wenn diese zwei meinen, dass an diesem Projekt doch noch etwas spannendes daran ist, wenn diese Hände hochgehoben werden, meistens muss dies jedoch nicht abgestimmt werden, dann

kommt das Projekt mindestens in die zweite Runde. Es kann sein, dass bei 60 Projekten 15 bis 20 im ersten Rundgang draussen sind. Dann gibt es ein zweiter Rundgang, bei dem schärfer geschaut wird, die Überprüfung wird immer schärfer. Sehr häufig werden Teams gebildet, jeweils ein Fachjuror und ein Nutzer, nicht zwei Fachjuroren zusammen. Beispielsweise bei 40 Projekten. Wenn die Jury aus sieben Leuten besteht, sind dies drei Gruppen, und eine solche Gruppe schaut sich beispielsweise zehn Projekte genau an und stellt die Projekte den anderen der Jury vor.

Ist es eine schwierige, diffizile Arbeit, die Spreu vom Weizen zu trennen?

Ja und es braucht viel Zeit, wirklich Zeit. Eine Jurierung für 60 Projekte benötigt sicherlich zwei, manchmal gar drei Tage. Vom ersten zum zweiten Rundgang nimmt man noch mehr mit, vielleicht 20, dann sind 35 bereits weg und es bleiben noch 25 Projekte. Vielleicht wird noch eine dritte Runde gemacht, bei der noch zwölf weggenommen werden. Am Schluss bleibt der Rest in der engeren Wahl. Und noch ein wichtiger Punkt. Bevor man sagt, wir gehen in die engere Wahl, wird noch einmal ein Kontrollgang gemacht. Jedes einzelne Projekt wird nochmals angeschaut und man fragt sich, haben wir wirklich nichts übersehen. Müssen wir bei keinem sagen, wir hätten in zu früh hinausgeworfen? Nehmen wir den noch mit, denn der hat noch das. Man stellt seine Beurteilungslinse immer schärfer und man macht auch Kontrollen.

C10 - C13 Die Kriterien Gestaltung, Städtebau, Wirtschaft, Betriebsablauf, Unterhalt, sind da die Stärken und Schwächen gleichmässig verteilt, oder ist eine Häufung erkennbar. Konzentriert sich der Ausschlussgrund auf einem Gebiet, oder ist er homogen verteilt?

Nein, es ist keine Regelmässigkeit feststellbar. Es gibt auch keine Disziplinstärke. Wenn ich beispielsweise 20 Architekten einlade und denke, einer von denen, jener ist der grosse Spezialist, der wird bestimmt gewinnen – der gewinnt bestimmt nicht. Die Wahrscheinlichkeit, die Chance ist grösser, dass einer gewinnt, der noch keine Bauten auf diesem Gebiet vorweisen kann. Aber es ist ein junger Architekt mit neuen Ideen, der aus dieser Situation das Maximum herausholen kann. Beispielsweise bei der Erweiterung des Landesmuseums wurden zwei Gruppen gemacht. Man bildete eine Klassengesellschaft. Ich bin stark gegen solche Systeme. Man lud eine Anzahl renommiertet Architekten ein und zuvor gab es eine Qualifikation von jungen Architekturbüros, von unbekanntem. Dann wurden die Jungen qualifiziert und man nahm sie zusammen mit den renommierten in eine weitere Runde. Die meistetablierten Büros landeten dann alle

hinten, wobei ein junges Büro den Wettbewerb gewonnen hat. Der Wettbewerb war anonym. Christ-Gantenbein, das junge Büro, hat überzeugt und sie bauen das Landesmuseum nun – soweit ich es weiss ist nun alles durch. Sie gewannen auch den Kunsthauswettbewerb in Basel.

Es ist nicht relevant, ob ein Architekt schon einmal ein Schulhaus oder ein Spital gebaut hat?

Nein. Hier ist es eminent wichtig, junge Leute zu haben, welche frische Ideen ins Spiel bringen, sowie den offenen Wettbewerb. Dadurch kommen auch die entsprechenden, guten Lösungen hervor.

C15 Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren?

Ja, ein Tool, wie es die Stadt Zürich hat, eines mit dem Ampelsystem, hatten wir auch einmal. Man kann als Architekt das Projekt dann justieren, bis es stimmt. Hier ist zu sagen: An den Tools kann geschraubt werden, so dass das Projekt grün wird. Ich bin den Tools gegenüber recht skeptisch, denn ein Tool entwickelt die Praxis des Entwurfs nicht wirklich gut weiter. Wir machten nicht regelmässig Wettbewerbe mit den Tools. Vielleicht ein- oder zweimal. Wir schauten damit, ob das Projekt stimmt oder eben nicht. Letztendlich sind dies alles Dinge, die ich als Entwerfer im Grunde schon weiss. Ich weiss als Entwerfer schon von vornherein, dass wenn ich eine Gebäudetypologie entwickle, die eine etwas wirtschaftlicher ist als die andere. Doch möglicherweise mache ich die ganz wirtschaftlich optimierte Typologie nicht, weil diese an der vorgegebenen Situation nicht geht, weil sie räumlich, städtebaulich hier nicht funktioniert.

Das Tool ist für den Architekten keine Hilfestellung, um schon von vornherein zu merken, dass sein Projekt über die obere Grenze hinausschiesst?

Über die obere Grenze hinausschiessen? Das sehe ich auf den Plänen, für das brauche ich kein Tool.

Ein guter Architekt sieht diese Eigenschaften von selbst?

Ja, der sieht das. Darum bin ich gegenüber den Tools skeptisch. Weiter muss das Projekt auf einen Stand gebracht werden und durchgerechnet werden. Doch der Entwurf ist ein laufender Prozess. Vielleicht sind sie schon an der Fassade. Die Zeiträume sind sehr eng.

D1 Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA

Phase 2, Vorstudien, Zielsuche

Phase 4, Ausschreibung, Lösungssuche - «ich weiss schon was ich brauche»

In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, Sie wissen zum Teil noch nicht, was genau Sie brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge kommen. So läuft das ab. Können Sie dem zustimmen?

Ja, eine Wechselwirkung ist da. Bei der Zielformulierung müsste seitens Bauherrn sehr generelle Ziele formuliert werden. Die Antwort auf die Fragestellung sind die Projekte. Es wäre falsch zu sagen, wir wollen genau das Eine. Dies ist ein Problem der Rahmenbedingungen. Die Kunst im Wettbewerb ist, die Rahmenbedingungen so weit zu halten, dass man innerhalb der Zielbreite ist, in der man mit dem Projekt landen will. Man darf aber die Rahmenbedingungen nicht so einschränken, dass man am Ziel vorbeischießt oder gute Lösungen verhindert. Dies ist nicht nur im Wettbewerb so, auch bei baurechtlichen Vorgaben – diese Fokussierung ist stets ein Thema. Was gibt man vor, was soll in jedem Fall wichtig sein. Beispielsweise im Kunstmuseum Zürich war die Vorgabe, dass der Park hinten und das Museum vorne sein muss. Doch es gab sehr interessante Projekte, die diese Vorgabe nicht respektierten. Wir mussten uns fragen, warum wurde dies so vorgegeben?

Ich muss die Bedürfnisse von der Lösung unterscheiden können?

Ja, er, der Architekt soll die Lösung bringen.

Wie sieht dies in der Phase 4 aus, sollen die Unternehmer Varianten bringen können?

Im Wettbewerb dürfen keine Varianten eingereicht werden, diese sind ausgeschlossen. Hingegen in der Ausschreibung in der Phase 4 sind Unternehmervarianten willkommen. Hier sind wir im Vergaberecht. Der Unternehmer muss zu meinen exakten Vorgaben seinen Preis liefern und zusätzlich darf er ein Unternehmervariante bringen.

Wie viel kann der Unternehmer am Wesen des Projektes mit seinen Varianten noch verändern?

Als Architekt habe ich zusammen mit dem Bauherrn eine Vorstellung von meinem Gebäude entwickelt. Und diese möchte ich auch so umgesetzt haben.

Die Unternehmer haben einen geringen Einfluss?

Beispielsweise im ganzen Bereich des Tiefbaus, Baugrubensicherungen – je nach Aufgabenstellung kann hier Potential enthalten sein. Baustellenorganisation. Es können möglicherweise in Fragen der Statik Optimierungen möglich sein. Doch wenn wirklich grossen Änderungen kommen, ist dies darauf zurückzuführen, dass möglicherweise kein gutes Planungsteam da war. Ich sollte von der Statik soviel verstehen, ob sie so wirtschaftlich ist oder nicht. Das sollte mein Statikingenieur bereits wissen. Dann ist der Einfluss der Unternehmer eher gering. Im Tiefbau, Tunnelbau ist der Einfluss der Unternehmer grösser, doch im Hochbau ist der Einfluss der Unternehmer eher gering. Eventuell bei grossen Baustellen macht man etwas in Vorfabrikation anstatt in Ortbeton. Doch dies sind spezielle einzelne Dinge.

D2 Im Gegensatz zur Phase 2 werden in der Phase 4 Vorschläge (Zielsuche) zu Gebäudeeigenschaften gemacht, welche implizit oder zumindest nicht explizit bestellt wurden. Wie hoch schätzen Sie dort den Anteil. Wissen Sie dort schon, was Sie brauchen? Kennen Sie den ganzen Nutzen schon, den Sie bestellen möchten, oder sind Sie auf die Ideen der Unternehmer angewiesen?

Auf Ideen der Unternehmer weniger, doch bei den Architekten ist es eine Pflicht. Wenn man als Architekt sieht, dass eine Vorgabe des Bauherrn anders besser erreicht werden kann, muss er dies bekannt geben. Wir als Architekten haben eine Treuhandfunktion. Im Falle des Wettbewerbes sieht die Situation anders aus. Hier kann der Fall eintreten, dass eine Vorgabe gegeben ist, die – wie man es aufgrund der Projekte sieht – nicht richtig ist. Beziehungsweise gibt es dann beispielsweise ein Projekt, welches die Vorgabe nicht einhält und weil es die Vorgabe nicht einhält, erhält das Projekt eine ganz andere Qualität, oder es schafft eine so überzeugende Situation, dass man als Jury sagt, wir können auf das, was das Projekt nicht eingehalten hat, verzichten. Dies sind die so genannten Ankäufe.

Sie meinen, dass wenn sich Architekten nicht an die Vorgabe halten, dadurch unter Umständen ein viel besseres Projekt bringen ...

... dann ist das das Risiko der Architekten. Man muss sehen, in den meisten Fällen stürzt man als Architekt damit ab. Doch es gibt immer wieder Fälle, bei denen man mit dem Nichteinhalten der Vorgabe genau das genannte Projekt liefern kann, jenes das besser ist als das der andern. Wir haben dies selbst erlebt. Wir hatten mit einem Ankauf... - Die

Geschichte war die: Wir sollten, bis der Neubau fertig war, eine bestehende Polizeizentrale erhalten. Dies ergab einfach schlechte Lösungen. Die Zentrale war bereits auf dem Terrain und man musste um die Zentrale herum bauen, welche am Schluss hätte abgebrochen werden sollen. Wir sagten uns, nein, diese Vorgabe gehen wir nicht ein. Wir hatten die Lösung gefunden. Wir wollten die alte Zentrale zuerst umziehen lassen. Wir dachten, bis wir die neue gebaut hatten, ist die alte ohnehin veraltet. Hier geht es wieder um die Vorgaben. Das ist das Wichtigste der Wettbewerbsvorbereitung, die Vorgaben genau zu hinterfragen. Sind die richtig? Sind sie nötig? Und haben sie die richtige Bandbreite, lassen sie das richtige Mass an Spielraum? Denn man will Ideen! Andernfalls muss kein Wettbewerb durchgeführt werden. Wenn die Vorgaben sagen, hier ist der Korridor, hier der Raum, hier das ... voilà, du kannst noch die Fassade gestalten – das bringt nichts.

Wie gross ist der Anteil an Gebäudeeigenschaften welcher von den Architekten zurück fliesst, ohne, dass der Besteller diese Eigenschaften verlangt hat?

Ich hoffe möglichst hoch, es ist abhängig vom Bauherrn. Wenn der Bauherr professionell ist, der schon viele Bauten erstellt hat, der einen grossen Schatz an Erfahrungen hat, dann kann ich davon ausgehen, dass er Vorgaben macht, die realistisch sind. Wenn der Bauherr nicht viele Erfahrungen hat, können die Vorgaben eher fraglich sein. Doch es kann auch sein, dass ein erfahrener Bauherr für einen bestimmten Ort eine falsche Vorgabe macht. Dies ist dann eher eine Überzeugungsarbeit. Ich bin der Meinung, es gehört zu unserer Pflicht als Architekt, die Vorgaben der Bauherrschaft zu hinterfragen und nicht einfach entgegenzunehmen und sklavisch umzusetzen. Es ist eine falsch verstandene Dienstleistung zu sagen, ich mache genau das, was du willst und liefere das. Ich habe eine Beraterfunktion, eine Treuhandfunktion. Wenn ich sehe, dass ich etwas anderes, besseres machen kann, muss ich dies einbringen. Wenn der Bauherr darauf sagt, nein, ich will es so, wie ich geschrieben habe, dann ist das wieder eine andere Geschichte.

Kann gesagt werden: Je professioneller der Bauherr ist, desto sklavischer kann ich mich als Architekt an die Vorgaben halten?

Nein, die Hausaufgaben müssen von jedem Bauherrn gemacht werden. Die Vorgaben müssen immer seitens Architekten auf die Richtigkeit überprüft werden. Einige Grundvorgaben können nicht überprüft werden. Wenn ein Bauherr Minergie oder Minergie-P will, dann muss ich dies überprüfen. Vielleicht sehe ich, dass aufgrund des Terrains, der

Besonnung ein Minergie-P nicht möglich ist. Oder die Parzelle ist lange und schmal, ich kann nur ein schmales langes Gebäude darauf erstellen. Die Oberfläche wird ohnehin zu gross und ich befinde mich zusätzlich im Schatten eines Hochhauses. Dann müsste man fragen, ob der Bauherr überprüft hat, ob Minergie-P hier grundsätzlich machbar ist. Aus meiner Sicht sind diese Themen später in einem Dialog zwischen Architekt und Bauherr zu klären. Im Wettbewerb hingegen nicht, da ist kein Dialog möglich.

D4a Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?

Nur im konzeptionellen Sinn. Sicher jedoch nicht bis zum Schluss. Dies wäre nicht Phasengerecht.

Können Sie als Bauherr abschliessend sagen was sie brauchen?

Ja, das schon. Räumlich muss ich die Vorgaben machen können, wobei diese auch hier nicht abschliessend sind. Beispielsweise bei einem Verwaltungsbau, bis dieser Bau im Bauprojekt ist, haben die Flächenanforderungen und die gesamte Organisation bereits wieder geändert. Nicht nur eine Verwaltung, auch eine Firma hat plötzlich andere Raumbedürfnisse. Hier muss entsprechend gesteuert werden, dass das Projekt in seiner Struktur entsprechend flexibel ist. Diese Vorgaben müssen vom Bauherrn gemacht werden.

D4b Können die Anforderungen, in weiteren Belangen nicht definiert werden?

Die konzeptionellen Dinge müssen geklärt sein. Die grundsätzlichen Raumbedürfnisse, die Raumfunktionen, diese müssen möglichst klar sein. Je klarer der Bauherr diese formuliert, umso sicherer ist er über die Qualität der Projekte, die er kriegen wird. Er muss in jenen Bereichen präzise sein, von denen er weiss, welche Vorstellung er hat und dass er sie so umsetzen will. Beispielsweise im Wohnungsbau sage ich: ich will den Anteil von 2 Zimmer-wohnungen bei 20 %, jener der 3 Zimmerwohnungen bei 40 % und jener der 4 Zimmerwohnungen noch einmal bei 40 %. Wenn ich am Schluss des Prozesses sage, nun will ich alles nur noch 5 Zimmerwohnungen, dann brauche ich ein neues Projekt. Doch diese Angaben müssen vorgegeben werden, wenn der Bauherr sie nicht vorgibt, kriegt er irgendetwas Beliebiges. Es muss vorgeben, wie gross er den Aussenraum haben will, oder, dass er kein Zimmer unter 12 m² haben will. Doch das sind alles Grundvoraussetzungen. Im Innenausbau sind die Vorgaben analog. Man muss wissen, was die Zimmer leisten können müssen.

D5 Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug gestellt?

Wenn der Wettbewerb gut vorbereitet ist, ist die Aufgabe immer klar genug gestellt, ja. Aber – und hier muss ich leider wieder ein aber hinsetzen – häufig wird beispielsweise eine Vorstudie über ein Projekt gemacht, eine Machbarkeitsstudie. Danach wurden die Kosten eruiert, danach wurde am Raumprogramm geschraubt, man wollte noch einige Nutzungen zusätzlich und schlussendlich geht man mit diesen Angaben in den Wettbewerb. Und in der Folge kriegt man daraus Kosten, bei denen man erstaunt ist, wie hoch sie sind. Man merkt den Fehler dann wieder, wenn man die Angaben, das Vorgehen wieder analysiert. So einen Fall hatten wir kürzlich als Teilnehmer eines Wettbewerbes.

E1 «Das Wettbewerbsverfahren kann optimiert werden.» Können Sie dieser Aussage zustimmen?

Die Grundvoraussetzung der SIA 142 ist gut, diese muss nicht optimiert werden. Hingegen optimiert werden können alle Anforderungen, welche an die Teilnehmer gestellt werden bezüglich den Dingen, die sie abgeben müssen. Die Fragen, welche heute auftauchen, beispielsweise, dass ein Minergie Nachweis verlangt ist, das ist absolut nicht im Sinne eines Wettbewerbes. Das geht weiter darüber hinaus, was ein Projekt leisten kann. Das Problem ist, dass man oft detaillierte Berechnungen verlangt, dass man in diesem Stand ein Energie-konzept verlangt, man will einen detaillierten Fassadenschnitt mit allen Materialien, mit der Berechnung der Dämmung bezüglich den Minergie Anforderungen, man will ...

Wo ist da aus Ihrer Sicht der Fehler?

Der Fehler liegt darin, dass man nicht auf das Konzeptionelle zurückgeht, dass man sagt, Pläne 1:200 reichen.

Man will sich absichern. Es geht um viel Geld. Wenn man Minergie will und schlussendlich stellt sich heraus, dass das Projekt in keiner Weise minergie-tauglich ist.

Ich habe nichts dagegen, wenn ein Minergie Berater im Expertenteam ist. Der schaut das Projekt an und sagt, dass jenes, mit der grossen Fensterfläche nach Norden oder der genannten Oberfläche nie funktionieren wird. So wird das überprüft. Jene Architekten, welche Erfahrung haben und eine gute Idee bringen, werden keine Projekte abliefern, welche neben dem Zielbereich liegen. Beispielsweise die Berufsschule in Freiburg, welche von den Graber Pulver Architekten gewonnen wurde und durch einen General-

unternehmer erstellt wurde, ist ein guter Bau, ein sehr schöner Bau. Die Wettbewerbspläne wurden im Massstab 1:500 eingereicht. Wir verlangten Pläne im Massstab 1:500, dies reichte komplett aus. Für einen Wohnungsbau würde dies nicht gehen, doch für ein Schulhaus reicht dies. Man konnte die Berechnungen durchführen, man konnte sehen, welches die wirtschaftlichen Projekte sind, man sah, welches die städtebaulich überzeugenden Projekte sind, wir hatten alle Angaben für die konzeptionellen Entscheide. Hingegen wie die Fassade im Detail aussehen musste, war die Frage der weiteren Projektentwicklung.

E2 Sind die eingereichten Projekte aus Ihrer Sicht wirtschaftlich genug?

Wenn die Vorgaben richtig waren, ja. Dies ist Abhängig von den Vorgaben, das ist wesentlich. Ich erlebte einen Fall indem wir einen Wettbewerb durchführten, bei welchem der Bauherr vorgängig eine Nutzung im Kopf hatte, welche städtebaulich und bezüglich der Einfügung in den Kontext per se nicht funktioniert. Die vorgesehene Nutzung geht per se nicht, denn sie sprengt den Rahmen und wäre zudem nicht bewilligungsfähig. In so einem Fall ist es klar, dass der Bauherr am Schluss nicht zufrieden ist, doch hier hat er seine Vorarbeit nicht richtig gemacht. Er stieg unter falschen Voraussetzungen in den Wettbewerb ein oder er kaufte das Terrain unter falschen Voraussetzungen.

Sie sehen das Defizit, das Potential primär in der Bestellerkompetenz?

Das A und O ist eine gute Vorbereitung. Hierzu gehört ein kompetenter, erfahrener Wettbewerbsbegleiter. Es gibt gute Büros, welche diese Dienstleistung anbieten.

Werden diese Büros in der Praxis beigezogen, oder – wie sie sagen – werden diese in der Praxis eben nicht beigezogen?

Bei jenen Wettbewerben, die gut ablaufen, wenn die gut funktionierenden Verfahren betrachtet werden, dann ist auch immer eine gute Vorbereitung zu sehen. Oft wird in diesen Fällen auch eine Machbarkeitsstudie vorab durchgeführt, wodurch man im Voraus bereits sehen kann, wo man hinzielen muss. Jene Wettbewerbe hingegen, die scheitern – dies ist mit Regelmässigkeit zu erkennen – bei denen sind in der Vorbereitung Fehler geschehen. Oft liegen diese Fehler auf der finanziellen Ebene, man ging unter falschen Voraussetzungen in den Wettbewerb, man führte eine Machbarkeitsstudie durch, welche nicht der Realität entsprochen hat oder absolut optimiert war und nicht mit der schlussendlichen Grundlage des Raumprogramms übereingestimmt hat. Nehmen wir noch einmal das Beispiel des Stadions in Zürich, bei dem in der Zeitung stand,

alle Teilnehmer hätten ein zu teures Projekt eingereicht. Dies ist eine bequeme Antwort, denn nach aussen macht es sich nicht gut, wenn man sagen müsste, dass der Bauvorstand ein zu grosses Raumprogramm vorgegeben hat.

Jeder Leser überlegt sich, liegt der Fehler beim Besteller oder beim Erbringer?

Wahrscheinlich liegt der Fehler bei beiden, oft liegt die Wahrheit in der Mitte. Das heisst, dass das Raumprogramm noch einmal überarbeitet werden muss. Die Projekte wurden von renommierten Büros geplant. Es ist ein Stadion. Es gibt vorgegebene Fluchtwegbreiten, Treppen, welche eingehalten werden müssen, es gibt Sitzplätze, welche ein gewisses Mass haben müssen und es gibt das Spielfeld. Das sind in etwa die wesentlichen Elemente. Sehr viel Spielraum ist hier nicht dabei, es gibt nicht viel daran herumzuschrauben. Es gibt bloss noch die Möglichkeit zu jedem Raum oder Element noch einmal die Frage der Notwendigkeit zu stellen. Dies wird wahrscheinlich auch das weitere Vorgehen sein, doch dies wird mit Vorteil nicht nach aussen kommuniziert.

E3 Inwieweit haben sich die Eigenschaften der in der ersten Runde eingereichten Lösungen mit denen von Ihnen erhofften Eigenschaften gedeckt?

Ich selbst gehe mit Vorteil unbelastet in eine Jurierung. Wenn ich ein Raumprogramm anschau, kreierte ich mir keine Vorstellung eines Projektes. Ich überlege mir nicht, wie das Gebäude aussehen sollte. Ich bilde mir die Meinung aufgrund der später vorliegenden Projekte.

Auf was führen Sie dies zurück, wenn die eingereichten Projekte von Ihrer Bestellung stark abweichen?

Dies ist nur möglich, wenn falsche Vorgaben gemacht wurden. Ganz klar. Allenfalls könnte es an den Teilnehmern liegen. Es müssen qualifizierte Teilnehmer eingeladen werden. Wenn ich einen offenen Wettbewerb durchführe, und 40 bis 60 Projekte erhalte, dann sind immer mindestens 10 % der Projekte spannend, von solchen Architekten, die wirklich guten Lösungen bringen. Immer. Man muss immer noch jedes Mal von neuem die spezifische, richtige Lösung finden. Diese ist nicht einfach abrufbar. Die Regel ist: Es gibt keine Regel für den Erfolg. Auch als Teilnehmer gibt es kein Rezept, um einen Wettbewerb zu gewinnen. Es gibt kein Rezept, das sagt: Du musst A Stunden in das Thema F investieren. Es gibt kein Rezept, welches sagt: Bei der Situation M musst du mit Handlung G reagieren. Die Regel ist: Es gibt keine Regel. Das ist meine Überzeugung. Und zum Glück ist es so. Andernfalls wäre es extrem langweilig. Es ist

analog des restlichen Geschäftslebens. Sobald es komplexer wird, gibt es keine Regel mehr. Wichtig jedoch ist die Vertiefung, die Seriosität, die Auseinandersetzung mit dem Thema. Dies ist wichtig für den Erfolg. Doch dies ist – glaube ich – allen klar. Auch hier gibt es Nuancen, bei denen man richtig oder falsch liegen kann. Es kann auch sein, dass die Jury etwas komplett anders sieht, als der Teilnehmer es sah.

E5a Inwieweit decken sich die Eigenschaften des schlussendlich zur Realisierung ausgewählten Projektes mit den Vorgaben im Wettbewerbsprogramm?

Hier gibt es keine Regel. Die Frage ist dabei, wie sieht das Projekt des ersten Ranges in der Ausführung letztendlich aus. In der Regel bleibt das Projekt in derselben Welt. Anzumerken ist, dass der Bauherr und der Architekt, alle in die gleiche Richtung gehen wollen. Sie wollen in die Richtung eines bestimmten Projektes gehen, weil sie der Meinung sind, dass dies das beste Projekt ist. Selten wird etwas anderes realisiert. In der Regel gibt es keine Abweichungen. Sie meinen, dass beispielsweise etwas doch viel zu gross war und kleiner gemacht werden muss? Doch dies gehört wieder in das Thema der Vorbereitung. Mit einer seriösen Vorbereitung habe ich die Bedürfnisabklärung seriös gemacht, ich habe meine Bedürfnisse hinterlegt. Ich habe die entsprechenden Vertreter – das ist wichtig, der Vertreter der Nutzer, beispielsweise der Vertreter der Lehrer, der muss die Bedürfnisse hinten, bei seinen Kollegen, abgerufen haben, damit er weiss welche Bedürfnisse er vertritt. Er muss sich rückversichern. Diesbezüglich sind in der Regel das realisierte Projekt und die vorgängige Projektvisualisierung nahe beieinander. Sicher decken sie sich in der städtebaulichen und architektonischen Grundhaltung. Nur in Ausnahmefällen verändert sich das Siegerprojekt bis zur Realisierung noch einmal stark. Sei dies, weil äussere Parameter gewechselt haben.

E5b In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?

In den Projekten unserer Auswahl lagen die Abweichungen in den Fragen der Optimierung. Der Wille ist da, das Projekt zu realisieren. Das Projekt ist abgestützt, es ist sehr breit abgestützt, denn alle anderen Varianten liegen ja bereits vor. Man muss nicht sagen: Vielleicht hätten wir das Projekt auch auf die Weise X oder Y machen können. Bestimmt könnte man diese Ansätze in den vielen Plänen nachschlagen. Doch wir wissen genau, dass wir die Weise X nicht wollen, denn wir haben sie zuvor schon geprüft. Sollte diese Frage jetzt noch kommen, dann lief zuvor etwas schief. Diese Frage kommt

nicht mehr bei einem mit Wettbewerb durchgeführten Projekt. Darum ist auch keine Variantenstudie mehr nötig. Man kann auf einem geraden Weg weitergehen.

Die Variantenstudie wurde vorweggenommen?

Ja, genau. Deshalb ist das Wettbewerbsverfahren zu Beginn auch aufwendiger als ein Direktauftrag, das ist klar. Bei einem Wettbewerbsverfahren müssen die Bedürfnisse früher definiert werden, als diese bei einem Direktauftrag definiert sein müssen.

E6 Wenn das Siegerprojekt von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweicht, auf was führen Sie diese Abweichung hauptsächlich zurück? Kann man die Abweichung lokalisieren? Liegt es – so sagten Sie – an der Vorbereitung?

Nein, das wäre eine Kurzschlussüberlegung. Ein Projekt muss immer eine Entwicklung aufweisen. Es kann nicht sein, dass ein Projekt bereits im Wettbewerb alle Fragen eines Ausführungsprojektes beantwortet. Hier muss eine Entwicklung geschehen. Diese Entwicklung ist nicht nur durch wirtschaftliche Aspekte bedingt. Nutzungsfragen kommen hinzu, diese werden genauer definiert. Die Materialität wird verfeinert. In der Regel geschehen die Veränderungen nur zur guten Seite hin. Es soll nicht ein Weglassen von Elementen sein, es soll eine Konkretisierung sein. Wichtig ist, dass der Wettbewerb ein konzeptioneller Entscheid ist. Dann ist das Vertrauen grossgeschrieben. Man muss Vertrauen haben. Das ist das Problem der Besteller. Sie haben kein Vertrauen mehr, dass das Konzept gut ist und das dieses nun weitergetrieben werden kann bis zu dem Ort, wo man bezüglich Kosten am Ziel ist, bezüglich Nutzung am Ziel ist, dort, wo alle Fragen beantwortet sind bis zum Schluss, wenn gebaut wird. Dieses Vertrauen muss da sein und diese Zeitspanne ist nötig. Der Begriff Bauprojekt bedeutet nicht, dass man von Plänen im Massstab 1:200 in die Pläne des Massstabs 1:100 wechselt. Viele technische Fragen müssen vertieft werden. Es muss verifiziert werden, was optimiert werden kann. Es muss verifiziert werden, ob bezüglich Nutzung wirklich die richtigen Lösungen gewählt wurden. Das Projekt konkretisiert sich in dieser Phase, das finde ich sehr wichtig. Dies ist eines der Probleme, die heutzutage im Wettbewerbswesen bestehen. Man will alle Fragen bereits beantwortet haben, sobald das Wettbewerbsprojekt prämiert ist. Dies ist eine absolute Überforderung, dies ist eine Scheingenauigkeit, welche viel Aufwand produziert. Man hat damit zwar auf alle Fragen bereits eine Antwort, doch eben nicht die richtige Antwort.

Man versucht sich, aufgrund der Angst, das Projekt könnte zu teuer werden, abzusichern. Deshalb möchte man die Dinge, so breit wie möglich vorab definieren?

Ja, doch es ist nur eine scheinbare Absicherung, denn die viel wichtigere Absicherung ist, dass das Projekt in sich stimmt, dass das Projekt in der Grunddisposition stimmt. An vorderster Stelle muss klar sein, was der Besteller gefordert hat.

Wie machen Sie einem privaten Bauherrn Mut? Wie sagen sie ihm: Lassen sie alles offen, es kommt schon gut?

Wenn ich davon spreche, dass der Architekt noch keinen Minergie-P-Nachweis erbringen muss, dann heisst dies nicht, dass die Minergie-P-Vorgabe nicht existiert. Er gibt trotzdem die Vorgabe, dass der Bauherr Minergie-P will. Ich muss schon sagen, dass ich einen möglichst kompakten Baukörper will. Doch ich muss das Projekt nicht schon mit einer Berechnung hinterlegt haben, denn diese kann ich auch in einem späteren Zeitpunkt noch erstellen. Das meine ich damit. Auch das Raumprogramm ist indiskutabel, dies muss vorgegeben werden. Ich kann auch vorgeben, dass ich eine unterhaltsfreundliche Fassade haben möchte. Auch die Anzahl der Treppenhäuser müssen der feuerpolizeilichen Konform entsprechen, doch es wäre dumm zu sagen, dass ich nur eine Erschliessung will. Oder, dass ich für zum Beispiel 100 Wohnungen nicht mehr als zehn Erschliessungen haben will. Eine solche Vorgabe wäre ein Unsinn. Klar habe ich Vorgaben über die Grenzabstände, über die Wohnungsgrössen. Doch der Rest soll nicht vorgegeben werden. In Textform kann ich meine Ziele schon vorgeben, es ist wichtig, die Ziele zu kommunizieren. Aber die Ziele sind besser in Textform anzugeben als in Zahlen, welche nicht wirklich hinterlegt sind. Andernfalls wäre ein Referenzprojekt nötig.

E7 In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste um dieses Instrument bedienen zu können.

Grundsätzlich ist das Wettbewerbsverfahren das effizienteste, fairste und nach meiner Überzeugung das beste Verfahren wenn es darum geht, lösungsorientierte Aufgaben zu bewältigen. Konkret heisst dies, dass beispielsweise nicht ein Gebäude vorhanden ist, ein bestehender Wohnungsbau, bei dem es gilt, die Fassade zu sanieren. Sondern die Aufgabe sollte sein, dass ich einen bestehenden Wohnungsbau habe, bei dem es gilt, neben der Fassadensanierung die Aussenräume zu vergrössern und die Grundrisse zu

optimieren. Dies könnte bereits ein Thema für einen Wettbewerb sein. Geeignet sind Themen, bei denen es darum geht lösungsorientierte Wege zu begehen, ein Spektrum an Lösungen zu erhalten und dieses Spektrum auch zu ermöglichen, das ist wichtig dabei.

Sie meinen damit, die hauptsächliche Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens ist, das richtige Verfahren zu finden?

Grundsätzlich ist das Wettbewerbsverfahren für lösungsorientierte Aufgabenstellungen das richtige. Allenfalls ist das Studienauftragsverfahren anzuwenden, dort, wo ein Dialog zwischen Architekt und Auslober nötig ist. In der Praxis werden diese beiden Verfahren teilweise verwechselt. Einerseits gibt es den Wettbewerb nach SIA 142, damit ist der anonyme Projektwettbewerb gemeint, hier muss die Aufgabenstellung klar sein, man muss alle wichtigen Belange vorgeben können. Eine typische Aufgabenstellung für einen Studienauftrag wäre, dass man eine bestehende Bausubstanz hat. Man will möglicherweise zum Teil eine Erweiterung, zum Teil einen Umbau. Aber man weiss nicht genau, in welche Richtung man gehen will. Der Entscheid, in welche Richtung man gehen will, kann erst gefällt werden, wenn man eine erste Antwort vorliegen hat. In einer solchen Situation ist ein Dialog nötig. Dann müssen auch entsprechende Zwischenbesprechungen eingeplant werden. Es muss so gestaltet sein, dass ein wirklicher Dialog stattfindet. Hier kann der Auslober nicht nach hinten lehnen und denken, die Architekten sollen ihre Vorschläge bringen. Dies würde niemandem etwas bringen. Nur, um die Gesichter zu sehen, muss kein Studienauftrag durchgeführt werden. Wenn ich – als privater Bauherr – schon wissen will, wer mein Projekt entwirft, dann gehe ich lieber über ein Vorgehen mit vorangehender Präqualifikation. Dann kann ich die Referenzprojekte der Architekten anschauen gehen, vielleicht hole ich noch eine Referenz über die Architekten ein und sage okay, ich vertraue den Architekten und führe in der Folge ein anonymer Wettbewerb durch. Das gilt für die privaten Bauherrn. Für öffentliche Bauherren gilt eine andere Situation. Da würde ich für den offenen Wettbewerb plädieren. Selbst wenn ein Architekt gewinnt, der noch keine Erfahrung in der Ausführungsplanung hat, habe ich immer noch die Möglichkeit, ihm einen Paten zu geben. Diese Möglichkeit existiert. Gerade junge Büros, welche das erste Mal einen Wettbewerb gewinnen und das erste Mal ein grosses Gebäude realisieren dürfen, dies sind in aller Regel Leute, Architekten, die sich extrem stark engagieren. Denn es ist ihr erstes Referenzobjekt. Sie betreiben immer einen erheblichen Aufwand. Die jungen Büros,

welche ein Wettbewerb gewonnen haben, sind in der Regel derart scharf darauf, etwas wirklich Gutes zu machen, denn sie wissen, das ist unser erstes grosses Ding.

Sie haben auch nicht viele Nebengeschäfte, die funktionieren müssen.

Ja, sie haben zudem eine schlanke Geschäftsstruktur und es sind in der Regel engagierte Menschen. In der Regel, in 90 % der Fälle, läuft eine solche Umsetzung gut ab, auch bei sehr jungen noch unerfahrenen Leuten.

Wer bauherrenseitig gut organisiert ist, kann auch mit solchen Architekten gut umgehen.

Ja, seine Kompetenz konnte der Architekt ja bereits beweisen indem er ein gutes Projekt abgegeben hat. Das ist seine Qualifikation.

Ich hätte noch, eine Frage zu Ihrer Position in der SIA.

Ich bin Präsident der SIA Kommission 142, 143 für Wettbewerbe und Studienaufträge. Es gibt die Ordnung für Architektur- und Ingenieurwettbewerbe und die Ordnung für Architektur- und Ingenieurstudienaufträge. Diese Kommission ist interdisziplinär aus rund 25 Personen zusammengesetzt. Schwergewichtig sind dies Architekten, es sind aber auch Bauingenieure, ein Haustechniker, Landschafts-architekten. Sie haben die Ordnungen erarbeitet und geben entsprechende Wegleitungen heraus.

Diese Wegleitungen sind zurzeit aus dem Jahr 2010.

Ja, sie werden immer wieder überarbeitet. Es gibt immer wieder neue Fragen, welche die Ordnung nicht beantworten kann. Einzelne Dinge müssen detaillierter erklärt werden. Dies zum einen und zum anderen sind wir zuständig für die ganze Begutachtung der Wettbewerbe. Dies wird im Generalsekretariat gemacht. Wir haben angestellte Architektinnen und Architekten, welche die Begutachtung vornehmen.

Es wird geprüft, ob ein Programm SIA konform ist oder nicht?

Ja, sie senden jedoch nicht bloss ein Programm ein und unsere Antwort ist dann bloss: Nein, es ist nicht konform. Es ist eine Beratungsstelle. Es ist gut, wenn sie früh zu uns kommen. Wir sagen dann, an welchen Stellen das Programm noch verbessert werden muss. Wir haben einen strukturierten Ablauf der hinterlegt ist mit unseren Erfahrungen, der auch juristisch auf das öffentliche Beschaffungswesen abgestimmt ist. Es ist genau aufgegliedert, wie ein transparenter, fairer Evaluationsprozess gemacht werden muss, sowohl bei der Vorbereitung wie auch in der ganzen Jurierung, bis zum Abschluss. Mit

diesem Vehikel kann ein Wettbewerb sehr schlank durchgeführt werden. Es können jedoch viele weitere Aspekte zugefügt, angehängt werden. Ich meine damit Nachweise, Berechnungen.

Doch im Grunde ist das Vehikel schlank.

Ja. Zum Dritten führen wir auch Stellungnahmen und Gutachten durch. Bei Fragen in Wettbewerben. Auch bei Jurierungen.

Damit wären wir mit dem Interview fertig. Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken.

Interview mit

Stadt Winterthur, Amt für Städtebau, Beratung und Entwicklung, Frau Katrin Gügler, dipl. Architektin ETH, Leiterin Entwicklung

Wir haben heute den 21. Juni 2012, 14.00 Uhr und sind in Winterthur.

Frau Gügler

A1 Was ist Ihre gegenwärtige Position/Funktion in Ihrem Betrieb?

Im Amt für Städtebau leite ich die Entwicklung innerhalb der Abteilung Beratung und Entwicklung.

A2 Wie ist Ihre akademische Laufbahn in wenigen kurzen Sätzen?

Ich habe eine Matura gemacht, danach an der ETH Architektur studiert und Weiterbildungen gemacht, beispielsweise in Führung und Betriebswirtschaft an der ZHW in Winterthur.

A3 Wie ist Ihre berufliche Laufbahn?

Ich war in verschiedenen Architekturbüros tätig, danach war ich Entwurfsassistentin an der ETH und ausserdem führte ich ein eigenes Architekturbüro. Später war ich im Amt für Städtebau in Zürich angestellt und wechselte ins Amt für Städtebau in Winterthur.

A4 Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit:

Das begann bereits als Teilnehmerin an Wettbewerben – seit mehr als 20 Jahren. In den Architekturwettbewerben war ich in viele verschiedene Rollen involviert. Zuerst als Teilnehmende, danach vermehrt als Jurymitglied und jetzt hauptsächlich in der Planung und Durchführung von Wettbewerben.

B Gut, dann kommen wir jetzt zu den Fragen zum Sampling. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf die letzten fünf bereits abgeschlossenen Wettbewerbe, in welche Sie involviert waren.

B1 Können Sie mir die letzten 5 Wettbewerbe, welche Sie als sinnvoll erachten vergewärtigen und mir folgende Stammdaten angeben?

Ich nehme alle Beispiele aus meiner Tätigkeit im Amt für Städtebau in Winterthur, die Objekte sind in Winterthur:

- Unterwerk Neuwiesen, da war ich Fachpreisrichterin und habe den Wettbewerb moderiert (städtisches Bauvorhaben).
- Das neue Personalrestaurant der AXA Winterthur, da war ich Fachjurorin (privates Bauvorhaben).
- Die Wohnüberbauung Wartäckerwiesenstrasse, ich war Fachjurorin (privates Bauvorhaben).
- Wohnüberbauung an der Arbergstrasse, hier war ich ebenfalls Fachjurorin (privates Bauvorhaben).
- Das Busdepot Grüzenfeld, da war ich Fachjurorin und führte diesen Wettbewerb gleichzeitig durch. Wir planten das Vorgehen der Durchführung (städtisches Bauvorhaben).

Ist das Unterwerk ein Betriebsgebäude?

Ja.

Können Sie mir von den Gebäuden die Gebäudekosten oder eine Grössenordnung angeben?

- An der Wartäckerwiesenstrasse waren ca. 50 Wohnungen.
- Das Vorhaben an der Arbergstrasse umfasst ca. 120 Wohnungen.

B2 Waren die letzten 5 Wettbewerbe im offenen oder im geschlossenen Verfahren, oder gemischt?

Verschieden.

- Das Verfahren Unterwerk hatte eine offene Ausschreibung mit anschliessender Präqualifikation. Wir hatten danach etwa fünf Teams.
- Das Vorhaben Personalrestaurant wurde von der AXA Winterthur durchgeführt, das heisst, sie haben zu Beginn fünf Teams eingeladen.
- Das Vorhaben an der Wartäckerwiesenstrasse war ebenfalls ein eingeladenes Verfahren. Wir hatten sechs Teams.
- Die Arbergstrasse fand im eingeladenen Verfahren statt.
- Das Busdepot war ein Gesamtleistungswettbewerb, welcher offen ausgeschrieben wurde, danach führte man eine Präqualifikation durch. Es waren ebenfalls etwa sechs bis sieben Teams in der ersten Runde, in der zweiten Runde waren es noch ungefähr drei Teilnehmer.

Werden die offenen Wettbewerbe immer mit einer vorgängigen Präqualifikation durchgeführt?

Ja, das ist sehr oft so. Wir haben auch schon einmal einen anonymen, offenen Wettbewerb durchgeführt. Beispielsweise das Schulhaus Neuhegi wurde offen ausgeschrieben. Wir verlangten einzureichende Unterlagen mit sehr knappem Umfang. Es stand pro Teilnehmer ein DIN A0 Blatt zur Verfügung. Aufgrund dieser haben wir die Teilnehmer selektioniert. Wir führen dann anonym weiter bis zum Schluss. Mit diesem Verfahren versuchen wir den offenen Wettbewerb abzubilden. Dies war der Wunsch der Grundeigentümer, der Bauherrschaft, damit sie nicht 100 Projekte erhalten.

B3 Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert in der Praxis nicht geeignete Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?

Mit dieser Pauschalität kann ich diese Aussage schwierig bejahen. Was heisst denn Wettbewerb nach SIA? Auch der Studienauftrag ist nach SIA durchführbar, dort ist die Wirtschaftlichkeit sehr genau definierbar.

C Jetzt kommen einige Fragen, die ein bisschen trocken sind. Später wird es dann wieder offener.

C1 Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Waren bei allen Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben?

Mehrheitlich werden Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben. Beim Unterwerk, Personalrestaurant, Busdepot war alles vorgegeben, ebenfalls bei den beiden Wohnüberbauungen.

Die Kosten waren eigentlich immer vorgegeben?

Ja, doch, bei allen.

C2 In welcher Form wurden die Zielvorgaben bezüglich Betriebsabläufen deklariert? Diese Zielvorgaben sind wichtig. Beim Unterwerk drehte sich die Hälfte der Diskussion um die Betriebsabläufe. Beim Busdepot war der Fokus ebenfalls sehr stark auf die Betriebsabläufe gerichtet, ebenfalls im Falle des Restaurants. Weniger jedoch im Wohnungsbau.

Nimmt man dabei Bezug auf Richtlinien oder definiert man die Betriebsabläufe in Textform?

Oft in Textform. Teilweise, vielleicht beim Unterwerk Neuwiesen gaben wir Betriebs-schemen an.

C3 Bezüglich Nutzungskosten (Betrieb und Unterhalt), in welcher Form wurden diese Zielvorgaben deklariert?

Wir handeln das Thema unter dem Begriff «Nachhaltigkeit» ab. Den Begriff «Nachhaltigkeit» gliedern wir in folgende Unterthemen: Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt. Innerhalb dieser ist der Betrieb erwähnt. Die Ziele diesbezüglich formulieren wir eher als qualitative Zielgrösse, nicht als Zahlen, weil Zahlen dazu kaum erhoben werden können.

Nutzungs- und Lebenszykluskosten können nicht gut berechnet werden?

Das sind sehr vage Grössen, da hat man keine Angaben, darum formuliert man sie als qualitatives Ziel. Wir erläutern Themen wie beispielsweise: Schachtanordnungen im Gebäude, Zugänglichkeit der Haustechnik, Einfachheit der Installationskonzepte und so weiter. Wir geben Hinweise, in welchen Belangen wir diese Themen abgebildet sehen. Wir formulieren die Nachhaltigkeitsziele klar, diese sind speziell ausgewiesen, aufgelistet.

Wird auf Standards und Zielwerte verwiesen wie wir sie aus Minergie oder FM Monitor kennen?

Minergie ohnehin, FM Monitor nicht, eher im Sinne von: «Es ist darauf zu achten, dass ein effizienter Unterhalt möglich ist...» Dies bezugnehmend auf die oben genannten Themen.

C4 Bezüglich nicht monetären Nutzens, wird dieser in Textform geschrieben, mit Diagrammen, wie man es sich gewohnt ist, gibt es quantitative Werte, die man erreichen muss?

In Textform. Der Nutzen steht zu Beginn im Wettbewerbsprogramm. Die Nutzbarkeit ist ein wesentliches Kriterium. Bei Wohnungen wird im Rahmen des Wohnungsbeschreibs, auch der Wohnungs-ausstattung, auf den Nutzen hingewiesen. Beim Unterwerk im Neuwiesen wurde der Nutzen im Rahmen der betrieblichen Vorgaben stark thematisiert. Es ist programmabhängig. Beim Personalrestaurant umfasst der Beschrieb des Nutzens selbst atmosphärische Vorstellungen und Vorgaben. Es gibt qualitative Beschreibungen bezüglich der Raumanforderungen.

C5 Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Mit welchen Methoden. Da gibt es die Wirtschaftlichkeitsrechnung nach SIA.

Wir zogen immer einen Kostenplaner bei. Wenn ich bei einem Wettbewerb in der Jury bin, bei dem das Thema nicht bereits aufgesetzt ist, erwähne ich es. Ich finde das Thema gehört dazu und wird normalerweise immer mit einem externen Kostenplaner durchgeführt. Der Kostenplaner bildet seine Zahlen ab. Dieses Thema wird separat durchgegangen und besprochen. Wir besprechen die Kosten meist nicht in der ersten Runde, damit wir erst einmal davon unabhängig auf die Projekte schauen können, uns zum Einstig mit den Projekten beschäftigen können, ohne die Projekte von Beginn weg durch den Kostenfilter hindurch zu sehen.

In der zweiten Runde zieht man sich einen Kostenplaner bei.

Ja.

Dieser analysiert die Kostenseite. Analysiert er auch die Nutzenseite, oder liegt die Nutzenseite bei der Jury?

Das ist unterschiedlich. Beispielsweise bei der Wartäckerwiesenstrasse war die Vermietbarkeit ein Thema, entsprechend auch die Aussicht auf den Betrieb der Immobilie.

Bei diesem Projekt hat der Kostenplaner das Mietpotential festgelegt und der Jury in einer prägnanten Form, beispielsweise mit dem Ampelsystem, vermittelt?

Ja. Oft ist es mittels Ampelsystems, dieses finde ich eine angemessene Abbildung des Themas. Denn, man muss vorsichtig sein. Je nachdem, welche Kosten ich in welche Zahlen hineinpacke, sehen die Ergebnisse anders aus. Umgekehrt ist die Jury in diesem Bereich sehr beeinflussbar.

C6 Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.

Durch die Genauigkeit. Wie man die Kosten ausweist. Durch die Chronologie des Jurierungsprozesses. Zu welchem Zeitpunkt man Kosten ins Spiel bringt und wann man sie wieder raus nimmt. Das ist im Jurierungsprozess sehr wichtig. Es ist wichtig, dass man dann das Thema wieder einmal auf die Seite legt und noch einmal von einer anderen Seite auf das Projekt schaut. Es soll ein Hin und Her sein. Der Zeitpunkt der Kostengenaugkeit muss immer wieder aufgezeigt werden. Die Projekte müssen noch nicht fertig sein, wenn man sie auswählt. Sie sind noch nicht fertig. Im Bereich der Kostenoptimierung begibt man sich im Anschluss mit dem Architekten auf einen Weg. Man gibt seine Vorgaben und er optimiert das Projekt diesbezüglich. Ich habe noch nie ein Projekt gesehen, das zu Beginn tiptop gepasst hat. Die wenigsten sind es, oft müssen die Kosten noch einmal angepasst werden. Das ist ein Prozess. Bei einem Gesamleistungswettbewerb ist die Situation anders, da haben die Kosten eine ganz andere Bedeutung. Beispielsweise im Unterwerk haben wir ein anderes Kosten-thema. Die Kosten der Betriebsteile sind sehr bestimmt. Die Architektur reduziert sich auf die Hülle, sie ist eine Beilage, welche bezüglich Kosten keine grosse Relevanz hat – verglichen mit der Gesamtsumme.

C7 Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojektes in den letzten fünf Wettbewerben? Gibt es ein Hauptthema, das diskutiert wird.

Die Nutzbarkeit. Freiraum und Städtebau.

Städtebau ist bis zum Schluss ein Thema?

Ja, das kann sich immer wieder zeigen. Ansonsten die Nutzbarkeit. Die Kosten – wenn die Kosten nicht stimmen, schafft es das Projekt nicht bis in die Schlussrunde. Diese müssen in einem grün/gelben Bereich im Minimum sein. Am Schluss wird der Nutzen

noch einmal stark diskutiert. Funktioniert es? Geht die Rechnung auf? Und der Städtebau ist noch einmal ein bedeutendes Thema. Ordnet es sich ein? Wie sind die Freiräume, wie ist das Wegnetz? Wie verhält es sich im Kontext? Diese Themen.

C8 Sind aus Ihrer Sicht für die Siegerprojektevaluation Kriterien aus den Architekturdisciplinen oder politische Entschlüsse massgeblicher?

Weniger zu diesem Zeitpunkt. Viele der Vorhaben sind privat, so dass schlussendlich ein Verwaltungsrat entscheiden muss. Die Umsetzbarkeit ist während des ganzen Prozesses Thema. Wenn das Projekt nicht umsetzbar ist, verabschiedet man sich diesem. Innenpolitische oder aussenpolitische Aspekte sind immer vorhanden. In der Schlussphase jedoch sind qualitative Aspekte des Projektes massgeblich.

Die politische Tragbarkeit wird früher entschieden?

Ja. Hätte man am Schluss zwei fast identische Projekte, würde man sich vielleicht fragen, mit welchem der beiden Projekte sind wir sicherer auf dem weiteren Weg. Wie kommen wir besser durch, schneller zum Ziel.

Warum haben diese ein höheres Gewicht, weil man sie vorweggenommen hat, wie Sie schon sagten?

Ja. Ich habe schon erlebt, dass man zu einem frühen Zeitpunkt gesagt hat: «Diese Projekt bringen wir niemals durch!»

C9 Die Ergebnisse wurden nun eingereicht. Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von den Erbringern eingereichten Lösungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften ebenso gut (wie die effektiv ausgewählten Projekte) hätten effizient und zielbringend weiterverfolgt werden können?

Die Auswahl ist meist klar. Die Qual der Wahl hat man nicht oft. Es zeigt sich recht klar.

C10 - C13 Die Kriterien Gestaltung, Städtebau, Wirtschaft, Betriebsablauf, Unterhalt, sind da die Stärken und Schwächen gleichmässig verteilt, oder ist eine Häufung erkennbar. Konzentriert sich der Ausschlussgrund auf einem Gebiet, oder ist er homogen verteilt?

Die, die gut sind, sind oft in allen Aspekten gut. Seltener sind sie super in Städtebau/Architektur und ganz schlecht im Rest. Oft ist es so, dass sie einfach gut sind, und man weiss, dass sie in allen Bereichen gut sein müssen.

Entweder man hat die Aufgabe verstanden, und in der Folge ein robustes Konzept.

Ja, dann ist es robust. Zum andern gibt es schon solche, die stark in den Kosten und Betriebsabläufen sind und relativ schwach in Architektur und Städtebau. Eine solche Gruppe existiert. Auch das Umgekehrte existiert. Solche, die im Städtebau stark sind und im Betrieb schwach, diese kommen vielleicht eher von den jungen Büros, aufgrund der knappen Erfahrung. Dieses Phänomen ist jedoch seltener. Erstere Gruppe gibt es häufiger.

Bei einem städtebaulich starken, aber wirtschaftlich schwachem Projekt, kann die Wirtschaftlichkeit im Nachhinein korrigiert werden? Wenn ja, funktioniert dies auch andersrum?

Es ist schwierig, ein städtebaulich schwaches Projekt noch auf Kurs zu bringen, denn einem solches Projekt liegt oft keine tragende Idee zugrunde. Die Themen wurden so bloss in das Projekt abgefüllt. Ein Wettbewerb wird oft dort verwendet, wo es darum geht, höhere Hürden zu überwinden. Wenn jemand diese Handschrift nicht hat, kann man ihm nicht viel bei-bringen.

Andersrum, ist es einfacher, einen Wohnungsspiegel noch anzupassen?

Das geht eher. Ebenso einem guten Architekten kann gesagt werden: «Du bist im Bereich Ökonomie noch nicht da, wo du landen musst.» Ich mache oft die Erfahrung, dass dieser das hinkriegt. In diesem Punkt ist die Interaktion zwischen Bauherren und Architekten nötig. Diese Reibung ist nötig, nicht zuletzt, um besser zu werden. Er braucht ein Vis-à-Vis, ein Gegenüber.

C15 Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren?

Auf welches Thema bezogen?

Zur Wirtschaftlichkeit. Beispielsweise die Stadt Zürich verlangt, dass die Teilnehmenden ein Excel-Sheet ausfüllen beziehungsweise ein Tool anwenden.

Solche Mittel verwenden wir ebenfalls.

Aus welchem Grund?

Hier stellt sich generell die Frage der Überprüfbarkeit. Zu jedem Kriterium muss jeweils auch überlegt sein, wie man dieses messen kann. Es macht keinen Sinn, einen Strauss aus Kriterien aufzustellen, den niemand anschaut. Wir diskutieren oft über die Frage der Messbarkeit, der Überprüfbarkeit unserer Kriterien. Auch betreffend Selbstdeklaration könnte man sagen: «Die lassen wir ebenfalls gleich bleiben.», denn sie ist nicht mehr als eine Selbstdeklaration. Ich persönlich jedoch, halte viel davon, denn ein Architekt muss damit rechnen, dass man ihn an den Zahlen misst. Er muss sich mit dem Thema auseinandersetzen und schauen, wo er steht.

Das Tool rechnet selbst und macht eine Aussage?

Wir haben verschiedene Tools. Bezüglich Schulhaus Neuhegi oder dem Polizeigebäude wurde in Zusammenarbeit mit einem Kostenplaner, sowie einem Nachhaltigkeitsexperten versucht, das Thema phasengerecht abzubilden. In einer ersten Wettbewerbsphase sind nur drei Verhältniszahlen relevant, beispielsweise Volumen zu Geschossfläche. Diese drei Verhältnisse definieren das Projekt sehr stark. Wenn diese aus dem Ruder laufen – oft laufen Wirtschaftlichkeit und die Energie parallel – dann ist dies ein guter Hinweis, dass man das Projekt kaum noch auf Kurs bringen kann. Oberfläche zu Inhalt, Kompaktheit, das sind sehr robuste Kennzahlen.

Das Tool ist so einfach anzuwenden, dass es bereits in der ersten Runde zielbringend ist?

Ja. Die Eigenschaften können sehr simpel abgebildet werden. Wir haben jedes Projekt ausgewertet.

Sie haben im offenen Wettbewerb – mit wahrscheinlich 80 Teilnehmern – alle Projekte ausgewertet?

Ja. Mit den genannten Kennzahlen. Es ist ein wirklich einfaches Tool. Von denen, die wir in die nächste Runde genommen haben, ist keiner im tiefroten Bereich. Es gab tiefrote, es gab rote, von denen ist aber keiner mehr dabei. Wenn uns das Thema wichtig ist, ist es auch ein entscheidendes Kriterium.

D1 Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA

Phase 2, Vorstudien, Zielsuche

Phase 4, Ausschreibung, Lösungssuche – «ich weiss schon was ich brauche»

In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, sie wissen zum Teil noch nicht, was genau Sie brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge kommen. So läuft das ab. In der gestalterischen Phase (2) enthält die Lösungssuche (Projekt) immer einen Anteil Zielsuche (Vorschlag, Idee). Können Sie dieser Aussage zustimmen?

Ja.

D2 Im Gegensatz zur Phase 2 werden in der Phase 4 Vorschläge (Zielsuche) zu Gebäudeeigenschaften gemacht, welche implizit oder zumindest nicht explizit bestellt wurden. Wie hoch schätzen Sie dort den Anteil. Wissen Sie dort schon, was Sie brauchen? Kennen Sie den ganzen Nutzen schon, den sie bestellen möchten, oder sind Sie auf Ideen der Unternehmer angewiesen? Dürfen Unternehmer Vorschläge bringen?

Ja, das finde ich gut. Das soll so sein. Die Hinterfragung und Optimierung muss auch in der Phase 4 stattfinden. Auch dort kann nicht von einem rein mechanischen Umsetzen gesprochen werden.

Ändert sich da das Wesen des Projektes dadurch noch? Macht es in dieser Phase noch einen Weg?

Es kann noch einiges geschehen. Selbstverständlich ist das Projekt, je später im Prozess, immer stärker definiert. Es sind je nach Phase andere Themen im Vordergrund. Schlussendlich werden die Oberflächen diskutiert. Dort geschieht viel, was die Atmosphäre eines Gebäudes betrifft. Beispielsweise: Wenn ganz am Schluss noch einige wenige Prozent der Baukosten eingespart werden müssen und man deswegen als Beleuchtung nur noch nackte Fluoreszenzröhren montieren kann, dann ist dies sehr gut erkennbar.

Wie stark kann sich der Charakter des Gebäudes dadurch noch ändern?

Sicher im Bereich von 10 % - 20 %, höher jedoch nicht.

D3 Wie gross ist in der Phase 2 der Einfluss des Architekten? Auch da wird etwas bestellt.

Vielleicht bringt dieser einen besseren Vorschlag?

Eher bei 70 %.

D4a Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?

Im Gesamtleistungswettbewerb wird tatsächlich versucht, den Inhalt abschliessend zu definieren, da will ich genau wissen, was das Gebäude kosten wird, wobei ich auch genau weiss, was ich brauche. Doch die Erfahrung zeigt, dass dieses Vorgehen enorm anspruchsvoll ist. Man muss sich sehr viel im Voraus vorstellen können, ich muss alles definieren können, damit ich es bestellen kann. Ich erachte dieses Vorgehen als sehr anspruchsvoll.

Man kann das Produkt nicht abschliessend definieren?

Nein. Es werden wesentliche Dinge oft vergessen. Vorausgesetzt, man hat eine professionelle Projektleitung zur Verfügung, welche die Bauherrenwünsche und die Kosten wirklich im Griff hat, hat man den Vorteil von mehr Spielraum, weil die Entscheide kontinuierlich fallen. Dann fallen die Entscheide stufengerecht und nicht gleich zu Beginn.

D4b Wenn nein, in welchen Belangen nicht? Welcher Teil kann nicht definiert werden?

Zum einen werden Dinge vergessen. Andererseits entstehen während des Prozesses neue Sichtweisen, die man sich verbaut, wenn gleich zu Beginn abschliessend definiert wird, was man braucht. Oft entsteht durch einen neuen Vorschlag etwas, an das man nie gedacht hat, was möglich ist. Das darf man sich nicht verbauen. Das ist das grundsätzliche Potential des Wettbewerbs. Man lässt mehrere Personen über etwas nachdenken. Man hat dann die Wahl, eine Auslegung an Lösungsmöglichkeiten.

Es fliesst mehr zurück als gefordert wurde?

Ja, es kommt anderes und es kommt unerwartet.

Man konnte sich zuvor nicht vorstellen, was man kriegen wird?

Ja. Ich mache oft die Erfahrung, dass ich mir was vorgestellt habe und es werden komplett andere Lösungen vorgeschlagen.

D5 Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug?

Die Wettbewerbsprogramme werden immer dicker und umfangreicher. Beinahe Bücher werden abgegeben. Diese müssen gelesen werden. Aufgrund der ganzen Angst, was kommt, was etwas kosten oder verpflichten könnte, wird versucht, immer präziser zu werden. Teilweise muss man als Architekt haufenweise Handbücher und Richtlinien studieren. Hier frage ich mich, ob das Vorgehen dem Instrument «Wettbewerb», diesem Ansatz noch entspricht. Diesbezüglich ist es ein Versuch. Man glaubt, die Dinge immer

noch genauer definieren zu müssen, noch präziser zu sagen, was man will. Der sinnvolle Weg jedoch, ist meines Erachtens ein anderer: Viel eher muss der Grad der Genauigkeit definiert, festgelegt werden. Die Frage sollte heißen: «Mit welchem Aufwand will ich welche Aussage herbeiführen?» Man muss sich bewusst sein, dass je genauer die Aussage ist, die man will, desto genauer muss die Frage formuliert werden.

Man sollte vom Groben ins Feine kommen? Ist das die Idee hinter der Aussage?

Ja.

E1 «Das Wettbewerbsverfahren kann optimiert werden.» Können Sie dieser Aussage zustimmen?

Ja. Das Verfahren kann immer optimiert werden.

E2 Sind die eingereichten Projekte aus Ihrer Sicht wirtschaftlich genug?

Die meisten Projekte benötigen eine Justierung im Nachhinein. Meist jedoch, ist die Nach-justierung auch möglich. Wenn dies nicht möglich ist, dann kann dies auf einen Fehler im Wettbewerbsprogramm, einen Fehler in der Ausschreibung zurückgeführt werden. Ansonsten ist es auf die Gewichtung zurückzuführen. Eine Gewichtung, die der Architekt zum Zeitpunkt seiner Phase anders vorgenommen hat. Oft ist eine Wettbewerbsabgabe das Resultat strategischer Entscheidungen seitens Architekten. Er fragt sich, welche Idee primär transportiert, kommuniziert werden soll. Möglicherweise ist die Idee in einer Radikalität kommuniziert, wie sie auch nötig ist, weil das Vis-à-Vis dem Architekten nicht unmittelbar gegenübersteht. Die Kommunikation geht nur in eine Richtung. Darum sind die Aussagen manchmal zu pointiert, überspitzt. Später, in der direkten Auseinandersetzung ist die Aussage jedoch korrigierbar, justierbar.

E3 Inwieweit haben sich die Eigenschaften der in der ersten Runde eingereichten Lösungen mit denen von Ihnen erhofften Eigenschaften gedeckt?

Es gibt eine Vorgabe, welche Gebäudekosten man erwartet, da gibt es kaum Überraschungen.

Kommt es vor, dass jemand beispielsweise zwei Abteilungen mit nur einem anstatt zwei geplanten Stationszimmern erschliesst?

Ja, solche Phänomene gibt es. Beim Personalrestaurant wurde die Tragstruktur des alten Gebäudes belassen, dies war ein Vorschlag des Wettbewerbsiegers. Er hat sich mit seinem Projekt ökonomisch clever und nachhaltig verhalten. Dies war eine Überraschung.

Dies ist jedoch selten. Durch die Erfahrung kommt es selten vor. Man geht nicht unbelastet aufs Feld und schaut, was auf einen zukommt. Dazu ist das Thema zu wichtig. Wenn wir nur 30 Mio. haben, muss das kommuniziert sein. Es macht keinen Sinn, wenn jemand ein schönes Projekt vorschlägt, dass 100 Mio. kostet.

E5a Inwieweit decken sich die Eigenschaften des schlussendlich zur Realisierung ausgewählten Projektes mit den Vorgaben im Wettbewerbsprogramm?

Bei professionellen Bauherren ist die Abweichung gering, vielleicht 10 %. Nicht unerheblich hingegen ist das Überrascht werden durch die Cleverness der Beiträge. Sogar im Wohnungs-bau könnte es sein, dass ich ein etappiertes Projekt ausschreibe, der Architekt mir einen ganz anderen Umsetzungsvorschlag macht und ich schlussendlich doch alle Wohnungen in einer Etappe baue. In diesem Fall ist der Architekteneinfluss 50 %. Ich habe erlebt, dass eine Kirchgemeinde Wohnungen erstellen wollte, um später die neue Kirche zu finanzieren. Schlussendlich war die Kirchgemeinde von einem Vorschlag so begeistert, dass der Termin-plan und die Finanzierung angepasst wurden. Schlussendlich wurden die Wohnungen und die Kirche gleichzeitig erstellt.

E5b In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?

Die zentrale Entwurfsidee kann sehr überraschend sein. Ein Lösungsansatz. Man geht mit einem Lösungsansatz an die Aufgabe, es kann dann jedoch, eine völlig andere Antwort kommen. Die Aufgabestellung ist danach noch viel besser gelöst.

E6 Wenn das Siegerprojekt von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweicht, auf was führen Sie diese Abweichung hauptsächlich zurück? Kann man die Abweichung lokalisieren?

Vorausgesetzt, dass ich meinen Job richtig gemacht habe, dann ist die Abweichung auf die mangelnde Erfahrung, allenfalls die Inkompetenz zurückzuführen. Andernfalls muss ich davon ausgehen, dass ich die Grundlagen nicht zur Verfügung gestellt habe.

Oder der Architekt hat das Wettbewerbsprogramm falsch verstanden?

Eher der Auftrag ist massgeblich. Die Kommunikation scheint mir kein Problem zu sein.

Und mangelnde Erfahrung?

Die Büros – eigentlich beide Seiten – sind sich je länger je mehr bewusst, dass sie die entsprechenden Kompetenzen haben müssen. Jüngere Büros ziehen Spezialisten bei. Auch Auslober ziehen sich Spezialisten bei.

E7 In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste, um dieses Instrument bedienen zu können.

Es ist schwierig, die Genauigkeit, die Tiefe, die Präzision zu formulieren. Diese Tiefe der Aufgabenstellung muss passend auf die Phase sein. Die Tendenz zeigt, dass man, auf allen Ebenen, immer genauer, präziser und detaillierter werden soll. Dass man Angaben machen und einfordern soll. Beispielsweise: Submissionsvorgaben, Nutzervorgaben, Kostenvorgaben, baurechtliche Vorgaben. Das Netz wird so dicht, dass die Spielräume oft zu stark eingeengt werden. Die grossen Würfe, die Gedanken. Die Architekten werden inzwischen sehr stark eingeengt. Sie können die Machbarkeitsstudie beinahe nur noch 1:1 umsetzen. Vielleicht etwas einpassen. Der grundsätzliche Anordnungsspielraum wird je länger je kleiner. Das ist die Herausforderung. Teilweise sollte man mit Mut ins Ungewisse, um sich Freiräume zu schaffen und um das Potential des Prozesses nutzen zu können. Das ist das Schwierigste.

Ohne Risiko kein Gewinn?

Ja, so ist es. Wir hingegen wollen das Risiko minimieren, jedes Risiko, denn es geht um viel Geld. Andererseits muss man sich bewusst sein, dass die Reduktion der Chance damit einhergeht.

Bevor ich schliesse, möchte ich gerne wissen, ob aus Ihrer Sicht eine wichtige Frage ungestellt blieb? Ist Ihnen während des Interviews beispielsweise irgendein offener Punkt aufgefallen, den ich beachten sollte?

Nein.

Damit wären wir mit dem Interview fertig. Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken. Haben Sie noch Fragen an mich?

Interview mit

**Zach + Zünd Architekten GmbH BSA SIA, Frau Gundula Zach, dipl. Architektin
BDA BSA, Mitgeschäftsführerin**

Wir haben heute den 1. Juni 2012, 09.00 Uhr und sind in Zürich.

Frau Zach

A1 Was ist Ihre gegenwärtige Position/Funktion in Ihrem Betrieb?

Geschäftsführerin, Mitgeschäftsführerin Zach und Zünd Architekten GmbH.

A2 Wie ist Ihre akademische Laufbahn in wenigen kurzen Sätzen?

Ich habe in Stuttgart studiert, an der Universität Stuttgart, damals technische Hochschule. Ich habe einen Abschluss als Diplomingenieur in Architektur und habe ein Jahr an der University of Virginia in Charlottesville studiert.

A3 Wie ist Ihre berufliche Laufbahn?

Während drei Jahren war ich in einem Architekturbüro angestellt und habe mich anschliessend mit meinem Partner selbstständig gemacht.

A4 Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit:

Direkt nach dem Studium habe ich am ersten Wettbewerb teilgenommen und mit der Selbständigkeit haben wir auch angefangen Wettbewerbsbegleitungen und Vorprüfungen zu machen. Die ersten Wettbewerbe haben wir bereits im Jahre 1988 gewonnen und sind damit quasi automatisch in Jurys gekommen. Kurzum, mittlerweile mehr als zwanzig Jahre.

B Gut, dann kommen wir jetzt zu den Fragen zum Sampling. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf die letzten fünf bereits abgeschlossenen Wettbewerbe, in welche Sie involviert waren.

B1 Können Sie mir zu den letzten 5 Wettbewerben, welche Sie als sinnvoll erachten vergegenwärtigen und mir folgende Stammdaten angeben?

Wir können zwei Totalunternehmer-Wettbewerbe nehmen, die ich aber nicht namentlich nennen will.

- TU1, Wohnungsbau
- TU2, Wohnungsbau
- zwei Altsadthäuser nebeneinander in Baden (Bauherrin: Stadt Baden)
- ein Werkstattgebäude für ein Behindertenwerk in Uzwil
- Alterswohnungen im Alterszentrum Kehl in Baden
- ein Schulhaus in Chur

Können Sie mir von den Gebäuden die Gebäudekosten oder eine Grössenordnung angeben?

Ja. Etwa 60 bis 300 Wohnungen, in der Altstadt nur zehn Wohnungen.

B2 Waren die letzten 5 Wettbewerbe im offenen oder im geschlossenen Verfahren, oder gemischt?

Sie waren gemischt. Die Wettbewerbe Totalunternehmen waren eingeladen, die Altsadthäuser in Baden und das Betriebsgebäude in Uzwil waren mit Präqualifikation.

B3 Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert in der Praxis nicht ideale Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?

Nein, in keiner Weise.

C Jetzt kommen einige Fragen, die ein bisschen trocken sind. Später wird es dann wieder offener.

C1 Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Waren die Baukosten, die Nutzfläche und das Raumprogramm vorgegeben?

Nein. Bei den Totalunternehmen waren es klar Benchmarks, es wurde keine Baukosten angegeben. Zu den Altsadthäusern in Baden wurden keinerlei Angaben gemacht, jedoch deutlich gefordert, dass die Wirtschaftlichkeit eine elementare Rolle spielt; dies ist die grundsätzliche Aussage in jedem Wettbewerbsprogramm. Beim Werkstattgebäude in Uzwil wurden nach Beratung der Jury keine Kosten genannt. Das Problem liegt darin, am Beispiel von Alterszentren aufgezeigt, dass Kosten angegeben wurden, die nach meinen Erfahrungen in keiner Weise stimmen können. Rechne ich die geforderten Betten, ist ein Bett viel zu günstig, so dass die Rechnung nicht aufgehen kann. Kosten kön-

nen nur dann angegeben werden, wenn durch ein Vergleichsprojekt absolut nachgewiesen ist, dass die Kosten eingehalten werden können.

Wohnungsbau?

Bei allen Gebäuden, weil das Problem ist, bei einem Alterszentrum oder einem Schulhaus, wenn drin steht, es darf nur CHF 20 Mio. kosten, der Wettbewerb wird eröffnet und es wird nachgerechnet, es kostet CHF 30 Mio., dann fällt die Schuld auf die Architekten. Aber das Raumprogramm war nie für CHF 20 Mio. zu erstellen. Das ist die grosse Problematik, wenn Kosten definiert sind. Deswegen sagen wir als Fachpreisrichter, die Kosten dürfen nicht definiert sein, wenn sie nicht zweifelsfrei nachweisen können, dass es zu den genannten Kosten auch möglich ist.

Wie ich nicht für CHF 30'000.-- einen Porsche kaufen kann?

Ja, genau und das war auch ein ganz grosses Problem in Uzwil, da habe ich gesagt, die angenommenen Kubikmeterpreise sind zu gering. Das haben sie dann auch akzeptiert. Sie haben aber im Programm explizit auf die zwingende Wirtschaftlichkeit hingewiesen und wir haben dann auch ein sehr wirtschaftliches Projekt ausgewählt. Das Problem ist, es sind oft Wunschkosten, ich hätte gerne ein Schulhaus für CHF 20 Mio. Ich kann es als Fachpreisrichterin nicht zulassen, dass CHF 20 Mio. als Anforderung im Programm steht, wenn mir nicht zweifelsfrei vom Auslober nachgewiesen werden kann, dass es grundsätzlich für CHF 20 Mio. zu erstellen ist. Das ist ein Problem.

Die Nutzfläche kann man definieren?

Ja sicher.

Und das Raumprogramm?

Da ist das Problem, dass eine Wunschliste erstellt wird, ich könnte jetzt noch das draufpacken und das... Anstatt herzugehen und zusagen, ich habe nur ein gewisses Budget, wie viel kann ich mir leisten. Klar, die Nutzfläche wird durchs Raumprogramm definiert, aber in vielen Fällen wird der Link nicht gemacht, was bedeutet diese Nutzfläche, wenn ich sie in eine Kubatur umsetzte für die Kosten. Bei den Totalunternehmungen war das Problem, dass sie ihre Zahlen nicht offen gelegt haben, sondern nur mitgeteilt wurde, dass es nicht wirtschaftlich ist. Das ist ein Grundsatzproblem.

Wie die Berechnungen gemacht werden? Das war letzte Woche in der Zeitung im Zusammenhang mit dem Stadion.

Bei einer TU hatten wir Vorprüfunterlagen bekommen, Verhältniszahlen, Kubatur zu Raumprogramm, Flächen zueinander, sehr wichtige Grundlagen, aber sie haben immer noch argumentiert, es wäre zu teuer und sie hatten eigene Dokumente, die wir als Fachpreisrichter nicht hatten. Ich sagte, ihr könnt nicht mit Zahlen argumentieren, die wir nicht einsehen können. Das ist die spezielle Problematik bei den Totalunternehmungen, wo die Kosten nicht so transparent sind. Aber durch die Kennwerte können sehr wohl Rückschlüsse gezogen werden und so haben wir auch in der Fachjury juriiert.

C2 In welcher Form wurden die Zielvorgaben bezüglich Betriebsabläufen deklariert?
Gerade bei den Werkstätten in Uzwil war ein Fachmann für Betriebsabläufe dabei. Es wurden diesbezüglich sehr klare Aussagen gemacht. In Textform. Es gibt aber auch Ablaufschemata. Es wurde grossen Wert darauf gelegt, die Werkstätten professionell zu betreiben. «Wir funktionieren wie eine richtige Werkstätte». Das war ganz wichtig dort.

C3 Bezüglich Nutzungskosten (Betrieb und Unterhalt), in welcher Form wurden diese Zielvorgaben deklariert?

In keiner, das ist Grundlagenwissen. Je besser der Ablauf, desto geringer die Betriebskosten. Die Betriebskosten im ganzen Umfang zu erfassen ist beim Wettbewerb nicht möglich. Bei den Alterszentren gibt es ablauftechnisch betrieblich geschicktere und ungeschicktere Projekte, aber die Sachen werden immer nur rein verbal, auch in der Jury, behandelt. Das habe ich noch nie erlebt, dass wirklich Betriebsrechnungen aufgestellt wurden. Das eine Projekt kostet nachher so viel im Jahr und das andere so viel. Man nimmt den gesunden Menschenverstand.

Wie schnell ich eine Fassade reinigen kann?

Das ist ein Detail. Es geht darum: Habe ich ein Stationszimmer mit zwei Wohngruppen rechts und links, oben hat jede Wohngruppe ein Stationszimmer, dann ist logisch, dass wenn ich eines in der Mitte habe, dieses vielleicht doppelt so gross ist, das kann ich vielleicht auch nur mit einer Person fahren.

Das wird bewertet aber nicht eingefordert?

Es heisst schon, grundsätzlich muss es im Betrieb wirtschaftlich sein, aber das wird qualitativ beschrieben. Das ist das Spannende bei Wettbewerben, weil ich in der Kon-

kurrenz eine grosse Auswahl habe, gerade betrieblich Dinge kommen und vorgeschlagen werden, die sich der Betreiber so noch gar nicht überlegt hat und plötzlich sagt, diese Lösung ist ja wirklich clever und sehr kostengünstig im Betrieb. Das wird unterschätzt und deshalb hab ich bei der These ganz klar gesagt, das stimmt nicht, im Gegenteil, der Wettbewerb nach SIA 142 bietet eine ideale Grundlage für die Wirtschaftlichkeit. Weil ich die Konkurrenz habe.

Das ist spannend, ich komme später gerne im Detail darauf zurück. Kennwerte werden keine angegeben, Die Zielvorgaben der Nutzungskosten werden in Textform umschrieben.

Benchmarks, angestrebte Kennwerte werden schon abgegeben. Verhältnis Nutzfläche zu Gesamtfläche. Die Stadt Zürich gibt schon auch Kosten an. Ihre Tools sind mit einem Ampelsystem auch auf Kosten ausgelegt. Manchmal können/werden gar nicht so viele Vorgaben gemacht (werden), weil die Bauherren gar nicht so professionell sind. Das ist eine ganz grosse Problematik. Nur wenn ich über meinen Betrieb genau Bescheid weiss, wenn ich weiss, wo die Knackpunkte sind, was es bedeutet, was es finanziell bedeutet, wenn ich Dinge fordere... Je professioneller ich bin, desto gezielter kann ich fragen. In den meisten Fällen ist das nicht der Fall.

Kann man das lokalisieren?

Sie sind gut beraten, wenn sie sich ein gutes Büro nehmen, das die ganze Auslobung durchführt. Je professioneller die Wettbewerbsvorbereitung ist ... - das muss ich hier wieder sagen: Wenn es eine kleine Gemeinde ist, die sich ein super Büro dazu holt, wird ein gutes Ziel erreicht. Wir haben Wettbewerbe für Genossenschaften organisiert und wirklich alles durchgerechnet und konnten genaue Angaben machen. Ihr könnt das erreichen. Mit den Grundstückskosten, da könnt ihr diese Zahlen erwarten. Damit keine falschen Vorstellungen gemacht werden. Das ist teilweise erschreckend. Von uns Architekten wird eine grosse wirtschaftliche Plausibilität erfordert, die aber in vielen Teilen beim Auslober nicht da ist. Ein Wunsch oder politisch «es darf nicht mehr kosten». Ob das, was ich mir wünsche auch wirklich leisten kann, dass das in aller Präzision nachgerechnet wird, das ist oft nicht der Fall. Das ist ein Teil der Juryarbeit: Dass in der Jury-Vorbereitungssitzung, also in der Programmbesprechung, dass da der Finger draufgehalten wird und gesagt wird, was bedeutet das, was ihr bestellt? Letztendlich gibt es aus dem Grund auch so viele Wettbewerbsleichen. Nicht, weil die Architekten so teure

Projekte gemacht haben, sondern weil Dinge bestellt worden sind, die nicht zu dem gewünschten Preis machbar sind.

C4 Bezüglich nicht monetären Nutzens, wird dieser in Textform geschrieben, mit Diagrammen, wie man es sich gewohnt ist, oder gibt es quantitative Zahlen, die man erreichen muss?

Das Raumprogramm, in Textform, betriebliche Zusammenhänge, Betriebsschemas.

Und in Textform sagt man, die Erstellungskosten müssen tief sein?

Ja.

Je länger je mehr kann man mit bestimmten Tools in die Zukunft schauen und Lebenszykluskosten berechnen. Man ist sich aber nicht einig, ob das was bringt. Hatten sie mit solchen Tools schon Erfahrung?

Nein bisher nur mit dem Tool der Stadt Zürich. Als Teilnehmer. Da weiss ich viel mehr als Teilnehmer darüber Bescheid. Als Jurymitglied bekomme ich nur die Auswertung. Ich habe als Jurymitglied nicht diese tiefe Einsicht.

War das Tool für Sie eine gute Hilfestellung?

Am Anfang dachte ich «um Gotteswillen» was passiert dort. Wir haben inzwischen gelernt, damit umzugehen und es geschickt einzusetzen. Aber das Tool ist nur so gut, wie die Werte, die dahinter stehen. Es ist eine Möglichkeit, aber es bedeutet ausloberseitig wahnsinnig viel Arbeit, es wirklich gut hinzubekommen. Dies wird immer besser, wenn sie viel Erfahrung damit haben. Das schüttelt man nicht so leicht aus dem Ärmel, weil es extrem schwierig ist, damit es nicht zu viel Fleissarbeit für die Teilnehmer gibt. Das Tool muss so aufgebaut sein, dass ich relativ schnell den jetzigen Stand erfassen kann und danach weiss, wo ich vom jetzigen Konzeptstand aus landen werde. Das Tool muss sehr simpel aufgebaut sein, damit es nicht zur Schikane wird.

Ich habe versucht es auszufüllen, und fand es relativ schwer – aus dem Nichts.

Wir haben es schon mehrmals gemacht und haben nun eine gewisse Erfahrung. Sie sind auch auf der anderen Seite noch besser geworden. Aber es ist hoch komplex. Man kann nicht sagen, man macht mal schnell so ein Tool. Da steckt extrem viel Arbeit dahinter, damit es nicht zur Schikane wird und man es wirklich auch nutzen kann.

Wenn es ein gutes Tool ist, ist es sinnvoll?

Dann ist es *eine* Möglichkeit.

Wenn man nur einmal einen Wettbewerb macht?

Dann ist es schwieriger.

Also im geschlossenen Wettbewerb sinnvoll, wenn man erfahrene Büros nimmt?

Es gibt viel Widerstand dagegen. Ich sehe es inzwischen durchaus als Möglichkeit zur Selbstkontrolle. Aber es stellt überaus hohe Ansprüche an die Aufsteller von dem Tool.

Die Stadt Zürich macht das gut?

Ja, es ist gut geworden. Wobei ich frage mich bei dem Stadionwettbewerb, was da passiert ist.

C5 Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Mit welchen Methoden. Da gibt es die Wirtschaftlichkeitsrechnung nach SIA. Doch die Jury versteht Wirtschaftlichkeit als Verhältnis von Gesamtkosten zu Gesamtnutzen, und der Gesamtnutzen ist schwer zu quantifizieren.

Wenn es eine gute Vorprüfung war, was grundsätzlich der Fall sein sollte, sind wir sehr gut im Bild über Kenndaten des Projektes, wir sind auch im Bild über die Baukosten. Beispielsweise bei den Alterswohnungen im Alterszentrum Kehl. Da waren wir sehr gut ausgestattet. Es gibt ein Wissen, das wir schon im Hinterkopf haben, wenn wir dann die einzelnen Projekte genauer anschauen. Die Jurierung funktioniert in Rundläufen, Rundgängen. Erst ganz grundsätzlich über Konzept und städtebauliche Einfügung. Zu dem Zeitpunkt hat man die Kosten im Hinterkopf, ich habe es vor mir, ich weiss, wo das Projekt ungefähr ist, aber die Kosten stehen da nicht im Vordergrund. Es wird dann immer mehr ausgesiebt, dadurch, weil aber die Kosten und die Kenndaten bekannt sind, passiert es eigentlich nicht, dass das wirtschaftlichste Projekt ausgesiebt wird. Wenn das passieren würde, würde man das ganz sicher noch einmal überprüfen. Je mehr man in die engere Wahl kommt, desto wichtiger sind genau diese Punkte. Einerseits die Baukosten, die geschätzt werden. Auch im Alterszentrum Kehl, wo die Vorprüfung sehr professionell war, konnten die Kosten nur vergleichend, aber nicht absolut bestimmt werden, die dürfen dann noch nicht rausgehen, politisch. Der Betrieb, wie wird das Gebäude genutzt, ist eine sehr grundlegende Diskussion. Und wie aufwendig ist der Betrieb. Sowohl die Betriebswirtschaftlichkeit, wie auch die Erstellungswirtschaftlichkeit ist in der Jurierung quasi permanent präsent.

C6 Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.

(siehe C5)

C7 Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojektes in den letzten fünf Wettbewerben? Gibt es ein Hauptthema, das diskutiert wird.

Nein, die Suche geht nach dem Konzept. - Wie es auf den Betrieb eingeht und wie es sich städtebaulich möglichst gut einfügt. Gesucht wird das Konzept, das möglichst alle Bedingungen optimal erfüllt. Es gibt Fälle, wo das sehr offensichtlich ist und solche, wo sehr viel mehr Beschäftigung mit den Projekten nötig ist, um ihm auch wirklich auf die Spur zu kommen. Die Jurierung ist eine harte Arbeit. Ich gehe nicht durch und sage, das sieht lässig aus. Es ist eine harte Arbeit und ich schätze die Auseinandersetzung mit der Bauherrschaft. In dieser Auseinandersetzung herauszufinden, was ist das günstigste, das beste Projekt. Eigentlich geht es darum auch hinter die Pläne zu schauen, was stellt sich eigentlich wirklich dar. Es ist nicht lässig mal durchzuschauen und zu sagen, das sieht toll aus!

C8 Sind aus Ihrer Sicht für die Siegerprojektevaluation Kriterien aus den Architekturdisciplinen oder politische Entschlüsse massgeblicher?

Grundsätzlich sollten politische Bedingungen in der Vorbereitung schon klar sein. Es gibt immer wieder Ausreisser, die dann plötzlich etwas machen, das man nicht bedacht hat. Dann wird sehr stark darüber diskutiert, hat es Chancen durchzukommen, oder hat es keine.

C9 Die Ergebnisse wurden nun eingereicht. Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von den Erbringern eingereichten Lösungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften ebenso gut (wie die effektiv ausgewählten Projekte) hätten effizient und zielbringend weiterverfolgt werden können?

In der zweiten Runde sind es noch die Hälfte der Projekte aber nicht mehr. Es wird relativ zeitaufwendig gemacht. Man nimmt sich wirklich Zeit.

Bei offenen Verfahren?

Beim offenen sowie beim geschlossenen Verfahren ist es die Hälfte. Wir haben selbst schon einen Wettbewerb vorbereitet, da haben 200 abgegeben.

Dann haben sie mit 100 weitergemacht?

Ja, wir haben mehrere Durchgänge gemacht.

C10 - C13 Die Kriterien Gestaltung, Städtebau, Wirtschaft, Betriebsablauf, Unterhalt, sind da die Stärken und Schwächen gleichmässig verteilt, oder ist eine Häufung erkennbar. Konzentriert sich der Ausschlussgrund auf einem Gebiet, oder ist er homogen verteilt?

Man kann keine Regelmässigkeit erkennen. Weil, die wirklich innovativen Ideen, was Betrieb oder zum Beispiel Wohnen angeht, kommen von sehr guten Architekten, die auch gestalterisch gut sind. Das ist die Kraft des Konzepts. Ich glaube, das ist das Entscheidende. Ich kann einen Grundriss nicht von der Fassade trennen. Ich kann nicht sagen, ich mache eine tolle Fassade aber grauenhafte Grundrisse. Das ist genau das, was Architektur ausmacht. Das konzeptionelle Denken, - was will die Aufgabe und wie kann ich sie umsetzen? Da sind sowohl das Raumprogramm wie auch die Erscheinung gleichbedeutend.

C15 Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren?

(siehe C3)

D1 Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA

Phase 2, Vorstudien, Zielsuche

Phase 4, Ausschreibung, Lösungssuche – «ich weiss schon was ich brauche»

In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, Sie wissen zum Teil noch nicht, was genau Sie brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge kommen. So läuft das ab. Können Sie dem zustimmen?

Bezieht sich das auf den späteren Planungsprozesses oder den Wettbewerb? - Ja, da stimme ich zu. Wobei ich schon schauen muss, dass ich so gut wie möglich beschreibe. Das Entscheidende ist, ich darf nicht schon die Lösung oder Lösungsansätze vorgeben. Hingegen muss ich mir im Klaren sein, was brauche ich. Das «Wie» überlasse ich dem Architekten. Sonst beschneide ich mich selbst. So präzise wie möglich bestellen, aber die Lösungssuche sollen mir die Architekten bringen. Das ist das Entscheidende. Ich darf nicht Lösungen vorgeben, weil dann nutze ich den Wettbewerb nicht richtig. Es gibt hundertprozentig noch mal andere Lösungen, als ich mir vorstellen kann.

Wie sieht es in der Phase 4 damit aus? Wie stark ist der Einfluss der Unternehmer? Werden Unternehmervarianten übernommen.

Sie haben keinen gestalterischen Einfluss. Sie haben ein konstruktiven Einfluss, wenn sie eine Konstruktion finden, die noch besser, cleverer ist zum Beispiel vom Bauablauf her. Es ist eher technisch als gestalterisch. Fünf bis zehn Prozent.

D2 Im Gegensatz zur Phase 2 werden in der Phase 4 Vorschläge (Zielsuche) zu Gebäudeeigenschaften gemacht, welche implizit oder zumindest nicht explizit bestellt wurden. Wie hoch schätzen Sie dort den Anteil. Wissen Sie dort schon, was Sie brauchen? Kennen Sie den ganzen Nutzen schon, den sie bestellen möchten, oder sind Sie auf Ideen der Unternehmer angewiesen?

In der Phase 4 wie gesagt, in einem kleinen Ausmass. Hingegen in der Phase 2 verhält es sich so: Der Besteller muss so präzise wie möglich sagen, was er bestellt und der Architekt hat hundertprozentige Freiheit, wie er das umsetzt. Es geht zum Beispiel darum, dass ich sagen muss, wie gross ich die Wohnungen haben will, was die Wohnungen leisten müssen, aber ich muss nicht sagen, wie die Wohnungen aussehen soll. Das ist genau die Sache der Architekten.

D4a Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?

So viel wie möglich, was den Umfang angeht ja, aber nicht die Umsetzung.

Also nur das Was, nicht das Wie?

Ja, genau.

D4b Wenn nein, in welchen Belangen nicht? Welcher Teil kann nicht definiert werden?

(siehe D4a)

D5 Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug gestellt?

Das ist Teil der Programmgespräch, das diese so präzise wie möglich gemacht wird – ganz wichtig sogar. Ja. Der Architekt weiss, was er machen muss.

E1 «Das Wettbewerbsverfahren kann optimiert werden.» Können Sie dieser Aussage zustimmen?

Ich kann damit ganz kleine Verfahren machen und sehr grosse. Die Ordnung SIA 142 sagt «ein schlanker Wettbewerb», dass man nur das fordert, was man bewältigen kann,

was auch juriert werden kann. Eine kleine Bauaufgabe sieht ganz anders aus als eine grosse Bauaufgabe. Es ist ein sehr flexibles Instrument. Was entscheidend verbessert werden kann, ist wirklich die Bestellerkompetenz. Und da noch ein Hinweis: Es gibt auf der Homepage vom SIA (Dienstleistungen/Wettbewerb/Wegleitungen) auch Wegleitungen über die Aufgaben und Pflichten der Jury, über die Wettbewerbsvorbereitungen. Da werden ganz gezielt Hinweise gegeben werden, was an welcher Stelle gebraucht wird. Zum Beispiel wird ganz klar gesagt, dass es keinen Sinn macht, wenn die Architekten selber Kosten rechnen. Man lässt nicht zu einem geladenen Wettbewerb zwölf Leute Kosten rechnen. Das bringt nichts, ich kann die Kosten so nicht vergleichen, ich muss die Kosten von einem externen Berater über alle Projekte rechnen lassen. Auf dem angegebenen Link gibt es Hinweise, wie man optimal mit der Ordnung SIA 142 umgeht.

Sie sehen persönlich aus der Praxis, wie Sie das erfahren haben, in der Besteller-Kompetenz noch Potential?

Ich sehe in der Besteller-Kompetenz extremes Potential, ein ganz grosses Potential.

Auf Städte bezogen?

Auf alle. Die einen haben es schon eher als die anderen, aber das ist das aller Wichtigste.

E2 Sind die eingereichten Projekte aus Ihrer Sicht wirtschaftlich genug?

Mehrheitlich schon. Es ist unser tägliches Brot. Wir haben permanent damit zu kämpfen. Wir wissen genau, wenn wir einen Wettbewerb gewinnen, und wir schaffen es nicht, dass bestimmte Kennzahlen herauskommen und bestimmte Renditen, dann wird das Gebäude nicht gebaut.

E3 Inwieweit haben sich die Eigenschaften der in der ersten Runde eingereichten Lösungen mit denen von Ihnen erhofften Eigenschaften gedeckt?

Die haben sich gedeckt. Die TUs wollten alles noch günstiger. Aber mehrheitlich schon. Der Wettbewerb ist die erste Stufe, und dann gilt es, das Gebäude in der weiteren Arbeit zu optimieren. Das ist auch Teil der Juryarbeit Empfehlungen abzugeben, in welche Richtung noch optimiert werden soll.

Architektur und Städtebau sind nicht mehr zu korrigieren und Wirtschaftlichkeit schon?

Genau. Man kann auch beim Städtebau noch etwas besser machen. Es ist ein stark zusammenhängendes Konstrukt. Manchmal ist offensichtlich, dass aus der Kenntnis der Aufgabe ersichtlich wird, in welche Richtung man es noch verbessern kann.

E4 Werden Projekte eingereicht, welche Ihre Erwartung nicht erfüllen, auf was führen Sie dies zurück?

Beim offenen Wettbewerb können viel mehr Leute mitmachen, auch solche, die sonst nicht so viele Wettbewerbe machen. Da sieht man zum Teil grössere Unterschiede. Aber auch bei geladenen Wettbewerben kann man unter bekannten Kolleginnen ganz klar ablesen, «die haben momentan so viel zu tun, die haben sich nicht intensiv darum gekümmert». Ein Gefälle gibt es immer. Bei den offenen Verfahren hat man den überaus grossen Vorteil, dass man ein sehr viel grösseres Feld hat. Dass bei einem geladenen Wettbewerb alle zwölf top sind, ist überhaupt nicht der Fall, obwohl es top Leute sind. Es ist ganz klar: Ein Wettbewerb braucht Zeit und Intensität. Gerade bei offenen Wettbewerben gibt es Leute, die sich wahnsinnig dahinterklemmen und sehr ausgereifte Arbeiten dahinkommen.

E5a Inwieweit decken sich die Eigenschaften des schlussendlich zur Realisierung ausgewählten Projektes mit den Vorgaben im Wettbewerbsprogramm?

(siehe oben)

E5b In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?

Es gibt es schon, dass gerade die Besteller, oder auch die Laien, dann der Sachpreisrichter vielleicht etwas Bestimmtes vor Augen hatten, und dann überrascht sind, dass man es noch ganz anders machen kann. Das ist dann genau dieser gegenseitige Prozess des Dialogs, herauszufinden, wie ist diese ganz andere Lösung, erfüllt sie nicht in viel höherem Masse das, was man will? Als Fachjuroren lernen wir permanent über die Aufgabe in der Diskussion mit den Sachjuroren. Die Sachjuroren lernen, dass man es auch noch ganz anders machen kann, als sie es sich vielleicht vorgestellt hatten. Das ist etwas sehr Beglückendes, wenn etwas sehr Spezifisches für diesen Ort und diese Aufgabe gewinnt.

Es gibt einen Prozess und es kann sein, dass am Schluss quasi die kollektive Intelligenz etwas Besseres bringt, als man ursprünglich bestellt hat?

Das sollte eigentlich das permanente Ziel bei einem Wettbewerb sein. Darum geht es, dass ein Mehrwert... Da ist die Aufgabe und welchen Mehrwert gibt es neben dieser reinen Erfüllung der Aufgabe? Das ist genau das überaus Spannende.

E6 Wenn das Siegerprojekt von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweicht, auf was führen Sie diese Abweichung hauptsächlich zurück? Kann man die Abweichung lokalisieren?

Das mit dem Abweichen ist schwierig. Die Sachpreisrichter oder die Besteller haben eine vage Idee, was sie haben wollen. Ich würde hier nicht von Abweichung sprechen. Sie begeben sich auf eine Reise und müssen sich auf etwas einlassen. Das finde ich das sehr Spannende. Es sind beides Fachleute. Die Einen sind die Fachleute für Architektur und Städtebau und Architektur bedeutet auch optimale Grundrisse und Grundrisskonzeptionen. Die Anderen kommen vom Betrieb oder aus der Gemeinde, sie wissen, wie ihre Gemeinde aussieht und wissen, wie ihr Altersheim aussehen soll oder funktionieren soll. Aber das Abweichen stört mich ein bisschen, weil es klingt als wäre es ein Vergehen. Es entsteht etwas, etwas Neues an *dem* Ort mit *der* Aufgabe. Inwieweit es ein Abweichen einer vorgefassten Meinung ist? Ich kann als Auslober ja bloss vage Ideen haben, wie das aussieht.

Wir befinden uns in der Diskrepanz von einem gestalterischen Verständnis und so von einer eher technischen Schule, wo es Input, Erfüllen und Output gibt.

Ja, aber so ist es halt nicht. Das ist es nicht.

Genau, an diesem Reibepunkt. Das stört Sie hier an der Frage?

Ja.

E7 In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste, um dieses Instrument bedienen zu können.

Das A und O – und damit nochmal meine Empfehlung die Wegleitung anzuschauen – das A und O ist, dass von Anfang an, wenn ein Bedürfnis in der Gemeinde entsteht, es sehr professionell entwickelt wird – was wirklich nötig ist. Wie kann ich die Aufgabe so gut wie möglich beschreiben? Was kann ich mir leisten? Um dann die bestmögliche Grundlage zu haben, um optimale Ergebnisse beim Wettbewerb zu haben. Wenn ich das habe, wenn ich diese Vorarbeit geleistet habe, ist es ein ausserordentlicher Luxus, dass

unsere Gesellschaft auf diesem Wettbewerbswesen aufbaut, das mehrheitlich kostenlose Arbeit von den Architekten ist. Zehn Leute denken immer anders, als wenn eine Person zehn Varianten macht. Oft sagen gerade institutionelle Bauherren, wir haben einen so tollen Architekten, der macht uns zehn Varianten und dann können wir aussuchen. Sogar bei extrem eingeschränkten Bauplätzen, wo man denkt, da ist ja gar nicht viel möglich; es kommen immer wieder andere Lösungen. Das ist das Entscheidende, um dann das gesamtheitlich anzuschauen, das ist der ganz grosse Vorteil des Wettbewerbes. Es gibt Stimmen, die sagen: Der Wettbewerb ist eine Vereinheitlichung, ist ein Runterziehen. Ich stimme dem nicht zu. Ich sehe ganz klar, dass in den Varianten plötzlich Lösungen gezeigt werden, an die am Anfang niemand gedacht hat, wirklich niemand.

Sie machen immer eine Testplanung voraus?

Nicht immer. Und das ist genau zum Teil die Schwierigkeit.

Wie stellen Sie dann sicher, dass Sie nicht etwas verlangen, das nicht möglich ist?

Ich ja sowieso nicht, die Jury macht das nicht. Das ist genau ein Teil der Bestellerkompetenz. «Muss ich eine Testplanung, ein Testprojekt machen? ». Das sind genau diese Untersuchungen.

Damit wären wir mit dem Interview fertig. Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken. Haben Sie noch Fragen an mich?

Interview mit

E'xact Kostenplanung AG, Herr Andreas Lüscher, dipl. Architekt FH /Bauökonom AEC, VR-Präsident, Mitglied der Geschäftsleitung

Wir haben heute den 4. Juni 2012, 08.00 Uhr und sind in Worb

Herr Lüscher

A1 Was ist Ihre gegenwärtige Position/Funktion in Ihrem Betrieb?

Geschäftsführer.

A2 Wie ist Ihre akademische Laufbahn in wenigen kurzen Sätzen?

Ich habe an der Fachhochschule Brugg-Windisch Architektur studiert. Diplomierter Architekt FH.

A3 Wie ist Ihre berufliche Laufbahn?

Hochbauzeichner, FH-Studium, Wechsel in die Praxis, ANS Architekten und Planer SIA AG.

A4 Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit:

Dem Jahre 1992, das heisst seit zwanzig Jahren.

B Gut, dann kommen wir jetzt zu den Fragen zum Sampling. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf die letzten fünf bereits abgeschlossenen Wettbewerbe, in welche Sie involviert waren.

B1 Können Sie mir die letzten 5 Wettbewerbe, welche Sie als sinnvoll erachten vergewärtigen und mir folgende Stammdaten angeben?

- Sihlweidstrasse 26, Wohnüberbauung, ca. 100 Wohnungen
- Zentralweg 9, Bern. Neubau Wohnhaus, 30 bis 35 Wohnungen
- Kindergarten Rubigen, 1 Klassenzimmer
- Jungfrau-Ostgrat, Nachnutzung
- Alters- und Pflegeheim Wattenwil, Neubau und Bestand, 90 Zimmer

B2 Waren die letzten 5 Wettbewerbe im offenen oder im geschlossenen Verfahren, oder gemischt?

Die Wohnungen und das Altersheim waren im offenen Verfahren. Der Kindergarten und Jungfrau-Ostgrat waren im selektiven Verfahren mit Präqualifikation.

B3 Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb nach SIA 142 liefert in der Praxis nicht geeignete Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?

Teilweise ja, weil SIA 142 nicht regelt wie man die Wirtschaftlichkeitsaussagen phasengerecht oder stufengerecht durchzuführen hat. Es gibt keine Vereinheitlichung. Es

war zum Zeitpunkt als die SIA 142 erstellt wurde, noch nicht opportun, die Wirtschaftlichkeit so explizit zu berücksichtigen, wie andere Kriterien. Aus dieser Sicht kann ich ein Stück weit ja sagen, andererseits ist es die Vernunft, welche in den jeweiligen Projekten respektive Wettbewerben zur richtigen Grösse führt. Aber man muss die Wirtschaftlichkeit ausdiskutieren: was will man genau erreichen, wie will man sie durchführen und wie beurteilt man sie.

C Jetzt kommen einige Fragen, die ein bisschen trocken sind. Später wird es dann wieder offener.

C1 Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Waren bei allen Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben?

Ja, Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm wurden bei allen Verfahren immer vorgegeben.

C2 In welcher Form wurden die Zielvorgaben bezüglich den Betriebsabläufen deklariert?

Bei Jungfrau-Ost wurden die Abläufe angegeben. Beim Wohnen und Kindergarten waren die Abläufe so geklärt, dass sie nur einen reduzierten Beitrag im Wettbewerbsprogramm umfassten. Beim Kindergarten wurde eine bestehende Anlage ergänzt. Dort war die Anpassung und Weiterführung des bestehenden Konzeptes verlangt. Die anderen waren Neubauten von öffentlichen Institutionen und Privaten. Diese haben in Bezug auf Wohnen die üblichen Abläufe, deshalb war das Thema ohne grosses Gewicht. Hingegen bei Jungfrau-Ost, wo man auf einer hohen Höhe über Meer baut, wurden bereits zum Bau selbst sehr hohe Rahmenbedingungen gestellt und ebenso zum Betrieb. Das war eine sehr projektspezifische Sache, welche in der Folge in einem mehrstufigen Verfahren auch mit den Teilnehmern besprochen wurde, damit Betriebsabläufe und Projektlösungen übereinstimmen. Diesbezüglich sehr individuell.

Bei Jungfrau-Ost wurde der Betriebsablauf präzise beschrieben?

Ja und im Austausch diskutiert. Der Wettbewerb war zum Zeitpunkt der Zwischenbesprechung nicht mehr anonym.

C3 Bezüglich Nutzungskosten (Betrieb und Unterhalt), in welcher Form wurden diese Zielvorgaben deklariert?

Im Alters- und Pflegeheim wurden Zielvorgaben gemacht. Es ging darum die subventionierten Grössen zu erhalten. Es gab Anhaltspunkte, wie viel es kosten darf. Die Zielwertdefinitionen waren geklärt. Es war ein Bestand mit Ergänzung. Die Zielwerte waren Richtwerte, die im Zuge der Überarbeitung präzisiert wurden. Wir hatten Rahmenbedingungen seitens Bestands und die Kosten mussten darauf abgestimmt sein.

Bezüglich dem Unterhalt und dem Betrieb, gab es da Richtlinien?

Unterhalt und Betrieb wurden nicht definiert, denn wir mussten zuerst die Lösung haben. Die Lösung im Bestand hat einen Anteil der gross zyklischen Unterhaltskosten beeinflusst. Das heisst: Jener, der eine sanfte Sanierung vorgeschlagen hat, konnte mit einem kleineren Unterhaltsanteil die nächsten zehn bis 15 Jahre bestreiten, im Gegensatz zu einem, der einen sehr grossen Eingriff gemacht hatte, zum Teil auch bis in die Primärstruktur des Gebäudes, mit neuen Erschliessungsteilen. Da gibt es in der Folge einen gross zyklischen Unterhalt, der auf 25 bis 30 Jahre ausgelegt ist, je nachdem, welches Gewerk man betrachtet. Man nahm zuerst die Lösung in den Vordergrund und leitete daraus die Unterhaltskosten ab.

Wie wurde der zukünftige Unterhalt bewertet?

Das machte die Jury mit unserer Empfehlung. Wir sagten der Jury, dass man beispielsweise bei jenem Projekt von einer Neubausituation sprechen muss, weil alle Materialien, abgesehen von dem Primärsystem, ausgetauscht sind. Bei anderen Lösungen oder anderen Teilobjekten waren nur Unterhaltseingriffe gemacht worden. Ein Teilobjekt wurde mittels Umbau korrigiert beziehungsweise angepasst. Das war sehr differenziert. Das haben wir präsentiert und die Jury nahm es so zur Kenntnis. Die Betreiber stellten Fragen dazu, und so konnte man das kalibrieren, miteinander vergleichen.

C4 Bezüglich nicht monetären Nutzens, wird dieser in Textform geschrieben, mit Diagrammen, wie man es sich gewohnt ist, oder gibt es quantitative Zahlen, die man erreichen muss?

Bei den Wohnbauten wusste man, dies sind grundsätzlich Miet- oder Eigentumswohnungen. Welche energetische Zielsetzung wollen wir erfüllen? Minergie, Minergie-P, Minergie-P-eco. Die wurden verbal beschrieben. Bezüglich Eco-Seite wurde der Holzbau thematisiert. Reiner Holzbau im Wohnungsbau oder Hybride Situationen. Hier wurden von den Teilnehmern Resultate erwartet. Diese haben die Teilnehmer im Massstab 1:20 dargestellt, so dass wir die Konstruktion ablesen konnten.

Man liess die Konstruktionsart offen und gab lediglich die Werte vor?

Ja, dieser Level muss erreicht werden und die Teilnehmer konnten selbst definieren, wie sie es umsetzen. Teil der Energiefrage ist immer: Wie viel geöffnete Flächen habe ich und habe ich sie südseitig oder nordseitig? Dies wird anders in die Berechnungstabelle getippt. Auch bei Eco gibt es Spielregeln, wie man sich mit gewissen Materialien eine gute Punktzahl holt. Mit Verarbeitungen.

C5 Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Mit welcher Methode? Da gibt es die Wirtschaftlichkeitsrechnung nach SIA.

Grundsätzlich sagt die SIA 480 (*Wirtschaftlichkeitsrechnung für Investitionen im Hochbau*): Bei gleichem Bedarf respektive Raumprogramm, kann man auch nur die Investitionen miteinander vergleichen. Das heisst, wenn ich ein Raumprogramm habe, welches zu 100 % gefordert ist und der Beteiligte bringt diese 100 % mit Plus und Minus in einem Bereich, kann ich nur die Investitionen vergleichen. Habe ich jedoch eine Entwicklung eines Areals, bei welcher die Aufgabe an die Wettbewerbsteilnehmer ist: Zeige mir, wie viel Nutzung darauf Platz hat. Dann muss SIA 480 ausgedehnter angewendet werden. Man hat einerseits die Investitionsebene und andererseits die Ertragsebene. Ich vergleiche dann eine Art Bruttorenditen. Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag.

Den Ertrag rechnen Sie über die Fläche?

Ja, Fläche und Nutzung. Man benötigt die Ertragsfläche, sprich vermietbare Fläche und welche Qualität hat sie, sprich welcher Mietertrag ist zu erreichen. Man kann nicht bloss statistische Werte einsetzen, sondern muss den Ertrag beurteilen. Das macht es komplexer, wenn man keine Vorgabe des Raumprogramms hat.

Sprechen wir hierbei vom Wettbewerb oder von der Testplanung?

Bei der Testplanung fängt es an, indem man sagt: Wie viel Nutzung bringen wir im Idealfall auf dieses Grundstück. Wir leiten daraus eine Bandbreite ab, welche ins Wettbewerbsprogramm übernommen wird. Bei zweistufigen Verfahren wird zuerst die Frage zum Konzept bezüglich dieser Situation gestellt. Dies kann eine Arealentwicklung mit einem Teilbestand sein, wobei gefragt wird, ob das weiter verwendet werden soll oder nicht. Können wir den Ertrag im Bestand überhaupt noch generieren, der diese Grösse rechtfertigt?

C6 Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.

Durch die Anwesenheit bei den Jurierungen. Durch eine möglichst plausible Erklärung, wenig Zahlenmaterial. Durch aussagekräftige Tabellen, welche alle Jurymitglieder verstehen, das heisst, ich darf nicht zu komplex werden. Wenn man vor den Projekten steht, muss die Wirtschaftlichkeit ins Projekt gelegt und nicht bloss in der Tabelle gelassen werden. Darum die Anwesenheit des Bauökonomen in der Jurierung, damit Fragen und Unsicherheiten vor Ort beantwortet oder aus dem Weg geräumt werden können.

Herunterbrechen auf wenige, prägnante Aussagen?

Genau.

C7 Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojekts in den letzten fünf Wettbewerben? Gibt es ein Hauptthema, das diskutiert wird?

Die Ausgewogenheit aller Kriterien. Es gab Projekte, die im Städtebau wesentlich stärker abgeschossen haben, als die Siegerprojekte. Manchmal hat auch nicht das günstigste gewonnen, weil es andere Mängel hatte. Bei den letzten Projekten, die ich erlebt habe, war die Ausgewogenheit der Kriterien erfüllt.

C8 Sind aus Ihrer Sicht für die Siegerprojektevaluation Kriterien aus den Architektur Disziplinen oder politische Entschlüsse massgeblicher?

Bei den ausgewählten fünf Objekten waren politische Entscheide unbedeutend.

Sie mussten nie architektonisch und ökonomisch gute Projekte zurückstellen, weil diese politisch nicht durchsetzbar waren?

Aus dieser Fünferauswahl nicht. Es gab Projekte mit, sagen wir «gewisser Extravaganz», oder die Projekte waren der Idee oder Zeit so weit voraus, dass man von der politischen Tragbarkeit einen grossen Respekt hatte.

C9 Die Ergebnisse wurden nun eingereicht. Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von den Erbringern eingereichten Lösungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften ebenso gut (wie die effektiv ausgewählten Projekte) hätten effizient und zielbringend weiterverfolgt werden können?

Mit SIA 142 haben wir oft das Problem, dass wir sehr viele Projekte erhalten. Bei zwei diesen fünf Wettbewerben wurden je 70 Projekte eingereicht, was volkswirtschaftlich nicht unbedingt Sinn macht. Aber das ist ein Thema für sich. Wenn wir viele Teilnehmer zu erwarten haben, empfehlen wir der Jury, den Wettbewerb zweistufig oder mehrstufig durchzuführen. Ausserdem raten wir, zwischen der ersten und zweiten Jurierung genügend Zeit einzuplanen, um auch in der Vorprüfung vertiefte Berechnungen und Bewertungen zu ermöglichen. Das heisst, in der ersten Stufe, bei der man 70 bis 80 Projekten gegenüber steht, arbeiten wir mit dem Ampel-Prinzip, rot, grün, gelb. Dieses erlaubt eine vereinfachte Beurteilung, eine gröbere Körnigkeit. Auch die Selbstdeklaration wird in dieser Phase von uns zur Beurteilung verwendet. Diese wird in der ersten Runde von den Teilnehmern abgefüllt und von uns grob plausibilisiert, damit kein wesentlicher Fehler enthalten ist.

Die Streuung entspricht einer Gaussschen Glockenkurve, oder fallen drei, vier der Projekte von den anderen ab?

Gaussch ist eher das Richtige. Beidseitig kann es Extremfälle geben. Weniger bei Wohnbauten, bei Spitalern sieht die Glocke etwas anders aus.

Die Ausscheidung der Projekte ist gut machbar?

Ja.

C10 - C13 Die Kriterien Gestaltung, Städtebau, Wirtschaft, Betriebsablauf, Unterhalt, sind da die Stärken und Schwächen gleichmässig verteilt, oder ist eine Häufung erkennbar? Konzentriert sich der Ausschlussgrund auf einem Gebiet, oder ist er homogen verteilt?

Ökologische und ökonomische Aspekte sind oftmals gleich. Habe ich ein gutes Verhältnis von Fassadenfläche zu Geschossfläche, wirkt der gute Formquotient positiv auf Kosten und Ökologie. Der Städtebau ist am unabhängigsten. Es geht darum den Ort zu beschreiben, den Ort weiterzufahren. Da werden Gesetzmässigkeiten aufgenommen oder eben nicht. Spätestens in die Architektur spielen Ökonomie und Ökologie hinein, bei welcher man ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis sucht. Immer in Ableitung, was für die Situation möglich ist. Die Entwicklung der letzten zehn Jahre Wettbewerb zeigt ganz klar, dass die Architekten die Wirtschaftlichkeit auch ernst nehmen und dies vermehrt in den Anfangsentwurf einfliessen lassen.

In welchem Themenbereich sehen Sie die grösste Streuung der Stärken und Schwächen?

Unterhalt/Betrieb inklusive Lebenszykluskosten, da sind wir am schwächsten. In der Praxis wechseln die Beteiligten zwischen Erstellung und Betrieb. Der Endbetreiber (bei drei von unseren fünf Beispielen) ist bei der Jurierung nicht dabei. Er ist noch nicht bekannt. Der Investor ist nicht der Betreiber, damit spielen die Betreiberanliegen nur indirekt hinein.

Sind die Architekten-Stärken in der Gestaltung homogen und im Betrieb inhomogen oder eher umgekehrt?

Das ist abhängig von den Architekten. Beim Altersheim mussten wir aufgrund der Pläne das Gefühl haben, dass einige Architekten nicht viel Erfahrung im Betriebssegment haben. Gestalterisch waren in letzter Zeit alle auf einem sehr hohen Niveau und nah beieinander. Wobei mit den hohen Schweizer Standards haben die Architekten nur noch reduzierte Möglichkeiten. Die Dämmstärken sind vorgegeben.

C15 Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren? In welcher Form wurde diese verlangt?

Wir haben zusammen mit der Stadt Zürich ein Excel-Tool, wobei die Mengen in Makroelemente eingegeben werden. Der Verfasser hat die Chance sich über einen Referenzwert (tief, mittel, hoch) einzujustieren. Er sieht dadurch bereits die Investitionsgrösse seines Projektes. Das ist das am weitesten ausgereifte Tool, das wir den Teilnehmern zur Verfügung stellen.

Sie haben das Tool mitentwickelt?

Ja. Wir verwenden es für einige Projekte. Für andere Projekte haben wir eine Selbstdeklaration, welche die Geschossfläche angibt und im Wohnungsbau verlangen wir den Wohnungsspiegel (Anzahl, Typ, Fläche).

D1 Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA

Phase 2, Vorstudien, Zielsuche

Phase 4, Ausschreibung, Lösungssuche – «ich weiss schon was ich brauche»

In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, Sie wissen zum Teil noch nicht, was Sie genau brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge

kommen. So läuft das ab. In der Phase 2 enthält die Lösungssuche immer einen Anteil Zielsuche. Können Sie dem zustimmen?

Ja. Das ist so. Die Zielsuche beginnt jedoch bereits im 4.11 (*strategische Planung nach SIA*), indem ich sage, was ich will. Und im 4.21 (*Definition des Vorhabens, Machbarkeitsstudie nach SIA*) sage ich, wie ich es will.

D2 Im Gegensatz zur Phase 2 werden in der Phase 4 Vorschläge (Zielsuche) zu Gebäudeeigenschaften gemacht, welche implizit oder zumindest nicht explizit bestellt wurden. Wie hoch schätzen Sie dort den Anteil? Wissen Sie schon, was Sie brauchen? Kennen Sie den ganzen Nutzen schon, den Sie bestellen möchten oder sind Sie auf Ideen der Unternehmer angewiesen?

Vorher stellt sich die Frage: Welches sind die entwurfsabhängigen Faktoren? Erste wesentliche Punkte sind die Menge und die Grösse. Ich formuliere das bewusst vereinfacht. Baue ich viel, kostet es viel. Baue ich wenig, kostet es weniger. Mit der Menge, der Grösse, habe ich die grösste Möglichkeit die Kosten zu steuern. Der zweite Teil ist der konzeptionelle. Fahre ich dreigeschossig oder fünfgeschossig, einen Zweibünder oder einen Einbünder, geht die Konzeption in die Haustechnikanlage et cetera. Der dritte Treiber ist der Umgang mit dem Ort. Dasselbe Projekt an einem Ort kostet nicht gleich viel wie an einem anderen Ort. Ursache kann der Baugrund sein, eine Hangsituation. Der vierte Teil ist der Standard. Dieser wird hinuntergebrochen, bis man irgendwann über den Bodenbelag diskutiert. Erst ist ein Standard definiert, der noch fünf bis 15 % der Baukosten in der Schwankung ausmachen kann, danach kommt der Unternehmervorschlag. Der ist nicht mehr im konzeptionellen Teil. Das ist nur noch in der Ausführungsvariable.

Wenn der Unternehmer eine Glasfassade zum halben Preis bringt, weil sie anders konstruiert ist, dann ist das doch wesentlich?

Das ist richtig. Das wäre die Unternehmervariante, in der ich in die Zieldefinition oder in den Standard zurückgehe, wo ich die Fassade definiert habe, was diese leisten muss oder nicht. Der Einfluss ist noch gegeben, aber sie er liegt an einem sehr geringen Ort.

Im Gegensatz zur Phase 4 werden in der Phase 2 Vorschläge der Architekten gemacht. Wie gross ist dort der Einfluss bezüglich dem, was der Besteller ursprünglich bestellt hat?

Im 4.11 sollte ich wissen, was ich will. Will ich Wohnen, will ich eine Maximierung der Nutzung auf dem Grundstück? Die Grunddeckdaten müssten drin sein.

Wie viel spricht der Architekt in die Phase 4.11 hinein?

Der Architekt bestätigt in der Vorstudie, ob man das Ziel erreichen kann. Man spricht von der Machbarkeitsstudie. Er untersucht die Dinge, die man nachweisen muss und erhärtet damit die nächstfolgende Zielsetzung.

D4a Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?

Nein, denn wir haben noch verschiedene Hürden zu nehmen. Spätestens beim Baubewilligungsverfahren oder sich verändernden technischen Anforderungen (ich denke dabei an den Schub, den die Minergie ausgelöst hat, oder Schalldämmwerte, die im Projektverlauf geändert wurden), davon ist man nie gefeit. Es können äussere Veränderungen dazu zwingen, diese zu justieren.

Ich kann im Wettbewerbsprogramm nicht schreiben: Das will ich?

Das hat seine Gültigkeit bis ein äusserer unbestimmbarer Einfluss kommt. In Extremsituationen, wie ich es jetzt erlebt habe, hat man einen Wettbewerb durchgearbeitet, man hat bis und mit Phase 4.51 (*Ausführungsplanung*) weiter geplant und nach 15 bis 20 % der Bauzeit wechselte der Eigentümer und damit auch die Nutzung. Ich habe keine Garantie, dass sich im Projektverlauf Rahmenbedingungen oder Zielsetzung nicht ändern.

D4b Wenn nein, in welchen Belangen nicht? Welcher Teil kann nicht definiert werden?

(siehe D4a)

D5 Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug gestellt?

In der Regel, ja. Jedes gute Projekt setzt ein klares Bedürfnis voraus. Wenn das Bedürfnis geändert wird, ändert sich auch eine Lösung. Oftmals ist eine Veränderung des Bedarfs feststellbar zwischen den Phasen 4.21 (Definition des Vorhabens) und 4.32 (Bauprojekt).

Auf was führen Sie dies zurück?

Dies geschieht indem sich der Nutzer klarer wird, was er will und bekommt (für sein Geld), oder sich beim Nutzer Dinge verändert haben. Spreche ich beispielsweise von

der Schulraumplanung, gibt es Situationen, wo man glaubte, man brauche einen Kindergarten. Dann gab es eine Ortsplanungsrevision, hatte mehr Wohnzonen und musste in der Folge mit mehr Kindern rechnen und musste darauf das Programm nachträglich anpassen.

Ist es gut, dass man sich im Wettbewerbsverfahren klarer wird was man braucht? Ist es unumgänglich oder gibt es andere Mittel? Gehört das zum Wesen des Wettbewerbes?

Es ist eine Chance und ein Risiko. Eine Chance ist es, wenn die Erkenntnis kommt, dass man in einer Bedürfnisformulierung zu wenig präzise war und man das im Wettbewerb, wenn sich das Projekt noch am Formen ist, entsprechend ändern kann und dadurch zu einer guten Gesamtlösung kommen kann. Das Risiko ist, dass man den Architekten in der gleichen Phase zweimal die Aufgabe machen lässt. Ich erlebte eine Nutzungsänderung bei einem Waffenplatz mit Kasernenanlage, da wurde der Bedarf korrigiert. Bei der Wettbewerbsüberarbeitung kam man mit dem neuen Bedarf was dazu führte, dass einige Teams ganz neue Lösungen brachten.

E1 «Das Wettbewerbsverfahren kann optimiert werden.» Können Sie dieser Aussage zustimmen?

In der Vorbereitung des Wettbewerbes sollte man nicht hetzen, unkontrolliert eilen [jufle], sondern sich Zeit nehmen, den Bedarf möglichst präzise zu formulieren. Man sollte die Bereiche, die einem nicht klar sind, auch so deklarieren, damit das Planungsteam auf diesen Punkt noch reagieren kann. Das man dem Architekten sagt, im Bereich X ist man sich noch nicht klar, es ist damit zu rechnen, dass diese Fläche 20 bis 30 % grösser werden könnte. Dann kann er diese Reserve in der Konzeption horizontal oder vertikal einbauen. Damit muss er später an seinem Grundkonzept nichts mehr ändern. Eine klare Ausschreibung ist das Ein und Alles, um die richtige Lösung zu erhalten.

E2 Sind die eingereichten Projekte aus Ihrer Sicht wirtschaftlich genug?

Im vorderen Drittel sind sie, für die aktuelle Phase, wirtschaftlich genug.

E3 Inwieweit haben sich die Eigenschaften der in der ersten Runde eingereichten Lösungen mit denen von Ihnen erhofften Eigenschaften gedeckt? Sind Sie überrascht, was eingereicht wird?

Sehr unterschiedlich.

E4 Werden Projekte eingereicht, wo die Eigenschaften von Ihren Erwartungen abweichen, auf was führen Sie dies zurück?

Es ist auf das Verständnis der Aufgabe zurückzuführen. Wenn es zu wenig präzise formuliert ist, ...

... weil man es nicht wusste, oder weil man es zu wenig kommuniziert hat?

Es sind immer zwei Dinge: Was man sagt und wie es der andere versteht.

Die Kommunikation ist im Vordergrund?

Die Kommunikation oder die Präzision in der Ausschreibung und die Wahrnehmung, was man darunter versteht.

Die Ausbildung? Hat der Architekt einen anderen Background?

Es kann sein, dass ein Nutzer etwas erklärt und dass das dann zu einer Fehlinterpretation führt in der Umsetzung.

E5a Inwieweit decken sich die Eigenschaften des schlussendlich zur Realisierung ausgewählten Projektes mit den Vorgaben im Wettbewerbsprogramm?

(siehe oben)

E5b In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?

Bei einem Drittel der Projekte haben wir eine Trefferquote, bzw. eine Abweichung, von etwa 10 %. Das ursprüngliche Raumprogramm, die ursprüngliche Konzeption wurde praktisch 1:1 umgesetzt. Bei einem zweiten Drittel der Siegerprojekte waren 20 bis 30 % verändert. Und beim letzten Drittel waren die Veränderungen ab Siegerprojekt über 30 %: vielleicht wurde es gar nicht ausgeführt (aus irgend einem Grund), vielleicht wurde nur ein Teil ausgeführt, vielleicht änderte sich der Bedarf so stark, dass man das Konzept nicht mehr halten konnte.

E6 Wenn das Siegerprojekt von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweicht, auf was führen Sie diese Abweichung hauptsächlich zurück? Kann man die Abweichung lokalisieren?

Geänderter Bedarf, geändertes Betriebskonzept, Bereiche der Wirtschaftlichkeit. Wenn ein Nutzungsbereich nicht wirtschaftlich gelöst werden konnte.

E7 In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste, um dieses Instrument bedienen zu können.

Seitens Ökonomen oder seitens Architekten?

Dann machen wir zwei Fragen daraus.

Seitens Ökonomen geht es darum zu begreifen, was im Raumprogramm respektive Anforderungsprogramm drin ist. Was eigentlich der Besteller will. Danach geht es darum, den Projektverfasser lesen zu können. Der Wettbewerb ist in der Regel gestalterisch visualisiert. Und wir müssen ableiten, was die baulichen Konsequenzen daraus sind. Wir müssen nicht nur schauen, was der Architekt dargestellt hat, sondern auch, was daraus noch entstehen kann. Das ist eine grosse Schwierigkeit.

Sie müssen das Potential beurteilen?

Nein. Wenn der Architekt keine Aussagen zum Baugrund macht, und wir wissen haargenau wir sind in einem schwierigen Baugrund und wir wissen nicht, wie er das löst. Er hat zwar irgendwo einen Schnitt gezeichnet, aber konstruktiv keine Ahnung, wie er das lösen will. Das heisst, wir können mit dem Projektverfasser vis-à-vis nicht kommunizieren und müssen das nehmen, was uns zur Verfügung steht. Das zu interpretieren, dass das der wahrscheinlichsten Lösung in der weiteren Bearbeitung entspricht, auch aus finanzieller Sicht, das ist für uns eine grosse Herausforderung.

Wo sehen Sie dann das grösste Potential im Wettbewerbsverfahren?

Ich bin ein Verfechter, dass ich zuerst eine gute Lösung haben will und danach, wenn ich eine gute Lösung habe, will ich sie zu einem guten Preis haben. Die schlechte Lösung mit dem guten Preis nützt mir nichts. SIA 142 soll eine gute Lösung zeigen, und unter einem der Kriterien ist auch die wirtschaftliche Tragbarkeit. Wenn sie nicht trägt am Schluss, war es keine gute Lösung. Ein gesundes Mass an den wirtschaftlichen Überlegungen in der SIA 142 ist für mich die richtige Herausforderung. Das zweite ist danach, dass ich zu einem guten Preis komme, das ist dann die Frage, wie setze ich das Projekt um.

Sie sehen das Potential darin, dass man den Prozess in zwei Schritte teilt. Zuerst das beste Projekt zu suchen und danach zu überlegen, wie ich es am günstigsten bekomme?

Es ist abhängig vom Wettbewerbstyp. Rein nach SIA 142 (bei dem der gestalterische Teil im Vordergrund ist, und nicht ein kombinierter Wettbewerb, bei dem ich in ein Gesamtleistungsverfahren gehe), dann sollte man sich Gedanken machen, wie man den 41er machen will. Wie schreibe ich das aus, damit ich zu einer möglichst wirtschaftlichen Lösung komme. Bei kombinierten Wettbewerben, bei denen der Totalunternehmer gesucht wird, sollte ich verschiedene Stufen haben, bei denen ich zuerst wieder die gute Lösung habe und diese dann in einem weiteren Schritt zu einem guten Preis erhalte.

Damit wären wir mit dem Interview fertig. Ich möchte mich ganz herzlich bei Ihnen bedanken. Haben Sie noch Fragen an mich?

Interview mit

Stadt Zürich, Amt für Hochbauten, Herr Ian Jenkinson, dipl. Bauökonom BSc, MRICS, AEC, dipl. Architekt FH

Wir haben heute den 29. Mai 2012, 14.00 Uhr und sind im Zürich.

Herr Jenkinson

A1 Was ist Ihre gegenwärtige Position/Funktion in Ihrem Betrieb?

Ich bin Fachstellenleiter Projektökonomie. Das ist eine Fachstelle mit zwei Personen. Ich befasse mich hauptsächlich mit Erstellungskosten (Baukosten) und der Frage von Wirtschaftlichkeit. Das beinhaltet auch Zielkostensetzung, Machbarkeitstudie, Wettbewerbe und Auswertungen. Dazu gehören auch andere Aufgaben wie Unterstützung der Geschäftsleitung bezüglich Kosten und unserer Prozesse/Abläufe sowie EDV- Lösungen, z. B. Datenbanken. Meine Kollegin arbeitet im Bereich der Gebäude- Zustandsanalyse, sprich Erfassung, Zustandserhebung, - analyse und Bewertung des Ist-Zustandes der Gebäude. Dazu wenden wir die Methode «STRATUS» an. Diese Daten werden ausgewertet und prognostizieren die Zustandsentwicklung, resp. den für die Instandhaltung und Instandsetzung notwendigen Finanzbedarfs (Realersatz) und die optimalen Zeitpunkte der baulichen Interventionen für einen Zeithorizont von 10 Jahren. Für dies sind wir verantwortlich.

A2 Wie ist Ihre akademische Laufbahn in wenigen kurzen Sätzen?

Ich muss ein wenig ausholen. Ich bin Engländer, und in England ist die Rolle des Architekten, wie es in der Schweiz definiert ist, in zwei Berufen unterteilt – den Architekten und den Quantity Sureyor. Übersetzt ist Quantity Surveyor etwas «hochgesteckt» Bauökonom, was ich an der Universität studiert habe. In Grossbritannien ist der Architekt nicht unbedingt für die Kosten zuständig – wie soll ich sagen – er ist für die verursachten Kosten aber nicht für deren Ermittlung oder Steuerung zuständig. Auch Themen wie Beschaffungswesen oder Projektmanagement werden eher durch den Quantity Surveyor besetzt. Der Verein für diese Berufsbezeichnung ist der RICS, welcher nun in der Schweiz grosse Fortschritte und Anerkennungen in der letzten 10 Jahren gemacht hat, aber hier weniger mit der Berufsbezeichnung «Quantity Surveyor». Wenn man von der RICS eine zusätzliche begleitete Ausbildung absolviert, wird man MRICS, was dann im europäischen Vergleichssystem als Bachelorabschluss anerkannt wird. Als ich in die Schweiz gekommen bin, habe ich an der Fachhochschule Architektur studiert, damit ich mich mit der Schweizer Sicht ein wenig besser auskenne. Deshalb eine etwas ausführliche Antwort.

A3 Wie ist Ihre berufliche Laufbahn, ab dann, als Sie in die Schweiz gekommen sind?

Erst absolvierte ich das Architekturstudium, dann hatte ich einige Praktikumsstellen. Ich habe in einem kleinen Architekturbüro im Raum St. Gallen gearbeitet, beim Hochbauamt St. Gallen, anschliessend war ich bei Losinger AG Zürich in der Kalkulationsabteilung angestellt und in der jetzigen Anstellung bin ich seit viereinhalb Jahren.

A4 Sie beschäftigen sich mit Architekturwettbewerben seit:

Seit ich in dem AHB bin, also viereinhalb Jahre.

B Gut, dann kommen wir jetzt zu den Fragen zum Sampling. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf die letzten fünf bereits abgeschlossenen Wettbewerbe, in welche Sie involviert waren.

B1 Können Sie mir die letzten 5 Wettbewerbe, welche Sie als sinnvoll erachten vergewärtigen und mir folgende Stammdaten angeben?

Darf ich meine Liste ganz kurz holen? *Selbstverständlich.*

Wohnsiedlung, Eishalle, Wohnsiedlung, Stadion, Alterssiedlung – obwohl eigentlich mein Beitrag beim Stadion sehr gering ist. Ich würde das Stadion weglassen und noch-

mals eine Wohnsiedlung dazunehmen. Damit sind es drei Wohnsiedlungen, eine Eishalle und eine Alterssiedlung.

Können Sie mir von den Wohnsiedlungen die Gebäudekosten oder eine Grössenordnung angeben?

Sie variieren zwischen 80 und 250 Wohnungen. Die genauen Kosten könnte ich Ihnen nachliefern.

Diese wurden alle in den letzten Jahren eingegeben?

Ja, die war alles im 2012. *Ok.* Ja, es ist relativ viel gelaufen.

B2 Waren die letzten 5 Wettbewerbe im offenen oder im geschossenen Verfahren, oder gemischt?

Gemischt. Sollen wir sagen, zwei im offenen Verfahren und drei im selektiven Verfahren.

1. Wohnsiedlung, offen
2. Eishalle, selektiv
3. Wohnsiedlung, offen
4. Wohnsiedlung, selektiv
5. Alterssiedlung, selektiv

B3 Noch meine Hypothese, damit Sie wissen, in welchem Kontext meine Fragen stehen. Die Hypothese lautet: «Der klassische Wettbewerb liefert in der Praxis nicht geeignete Ergebnisse, wenn es um Wirtschaftlichkeit geht.» Können Sie dieser Hypothese zustimmen?

Nein. Aber man könnte vielleicht diskutieren, was «geeignete Ergebnis» heisst. Wenn es wirklich heisst möglichst tiefsten Kosten zu erlangen – ohne Berücksichtigung von anderen Faktoren, dann vielleicht doch. Aber wenn man eine ausgewogene Antwort auf die Fragestellung will, die in einem vertraglich kostengünstigen Kostenrahmen liegt, dann kann ich es nicht unterschreiben.

C Jetzt kommen einige Fragen, die ein bisschen trocken sind. Später wird es dann wieder offener.

C1 Das Wettbewerbsprogramm der 1. Stufe enthielt Zielvorgaben. Welche grundsätzlichen Zielvorgaben wurden gemacht? Waren bei allen Baukosten, Nutzfläche und Raumprogramm vorgegeben?

Ja oder besser gesagt, bei den Wohnungen ist ein gewünschter Wohnungsspiegel vorgegeben. Man kann natürlich mehr oder weniger Wohnungen bauen, aber ein gewünschter Wohnungsspiegel ist vorgegeben. Wenn es um eine Eishalle geht, dann gibt es ein sehr detailliertes Raum- und Nutzungsprogramm, aber wie gesagt, bei Wohnungen ist es ein wenig offener formuliert, so ergibt sich ein Unterschied. Es gibt einen Wohnungsspiegel mit den gewünschten Grössen, die Anzahl 4.5 Zimmerwohnungen, 3.5 Zimmerwohnungen, aber das Spektrum plus minus fünfzehn Wohnungen wird auch gegeben.

Also gibt es eine Bandbreite, die man haben darf.

Ja es gibt eine Bandbreite, je nach Lösung und Effizienz.

C2 In welcher Form wurden die Zielvorgaben bezüglich Betriebsabläufen deklariert? Bei den Wohnungen wahrscheinlich eher weniger?

Nein, bei den Wohnungen eher weniger. Bei der Eishalle war es relativ detailliert. Das Raumprogramm ist zusammenhängend mit dem Diagramm relativ gut beschrieben. In Textform und auch als Diagramm.

Es ist genau beschrieben, wie die Betriebsabläufe bei der Eishalle sind. Bei der Alterssiedlung wurden die Abläufe in Grafik oder Text nicht deklariert?

Da müsste ich nachschauen, sie wurden wahrscheinlich auch in Grafik und Text deklariert aber mehrheitlich bei den Wohnungen. Es gab auch eine Spitex, aber mehrheitlich sind es Wohnungen gewesen, die sind nicht so komplex.

C3 Bezüglich Nutzungskosten (Betrieb und Unterhalt), in welcher Form wurden diese Zielvorgaben deklariert?

Es wurde allgemein formuliert, das heisst die Betriebskosten müssen tief sein, aber es ist natürlich eine Voraussetzung, dass wir Minergie-P oder Energieziele plus die Flächenvorgaben haben, damit ist der Rahmen danach relativ eng. In diesen fünf Wettbewerben haben wir die Lebenszykluskosten nicht betrachtet. Letztes Jahr ermittelten wir jedoch für eine Schulbaute, sowie auch für eine andere Wohnsiedlung die Lebenszykluskosten gemäss Lukrezia. Man hat jedoch festgestellt, zumal diese Flächen- und E-

nergievorgaben relativ stabil sind, dass es keine grossen Abweichungen gegeben hat, die Abweichungen waren relativ nahe bei den Erstellungskosten.

Habe ich richtig verstanden, wenn man jetzt Minergie-P – das wurde hier überall vorgeschrieben – wenn man diesen Standard definiert hat ...

... und die Flächen, dann ist die Stellschraube – im Wohnbau wurden die Reinigungskosten von den Wohnenden unternommen – etwas geringer. Aber hier haben wir es nur in Textform definiert.

Also Text heisst, es ist eine Richtlinie genannt und qualitativ: «Die Kosten müssen tief sein.»

Ja.

C4 Bezüglich Nutzens, ich sage jetzt nicht monetären Nutzen, wird dies in Textform geschrieben, mit Diagrammen, wie man es sich gewohnt ist, oder gibt es quantitative Zahlen, die man erreichen muss?

Nein, es ist in Textform geschrieben.

C5 Wie bewerten Sie die eingereichten Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit? Mit welchen Methoden.

Wir haben Zielkosten im Wettbewerbsprogramm gesetzt und es geht darum die Zielkosten gegenüber den tatsächlichen Kosten zu überprüfen, die Abweichung zwischen Ziel und Tatsache, dann dies grafisch darzustellen und zu erklären.

Sie sprechen von den Erstellungskosten?

Ja. Das bedeutet im Prinzip, in den Wohnungen sind die Zielkosten oft die Wohnbauverordnung. Diese hat Maximalkosten pro Wohntypus, beispielsweise für eine 4.5 Zimmerwohnung. Und mit dieser Definition ist es keine Ertragsrechnung, aber mit dem Kosten-Miete-Modell, welches man hat, sind die Mieten fix vorgeschrieben und obwohl es nur Kosten sind, drückt dies eine Miete aus, die man vorher ausgerechnet hat.

Die Miete ist fixiert, durch die Wohnbauverordnung.

Ja, es sind nur Kosten, aber diese sind in der Miete-Frage inbegriffen.

Es ist gleichzeitig eine Wirtschaftlichkeit, die daraus resultiert.

Ja, bei der Eishalle ist es nicht dasselbe. Da haben wir für die Zielkosten ein Testprojekt gemacht, und die Vorgaben daran überprüft.

C6 Wie stellen Sie sicher, dass wirtschaftliche Kriterien bei der Auswahl adäquat gewichtet werden? Sie können den Nutzen nicht immer einfach quantifizieren.

Das ist der Jury überlassen. Als Fachexperten beraten wir die Jury, aber es ist der Jury überlassen wie das gewichtet wird. Bei den Wohnungen ist es einfacher, weil man die Wohnbauverordnung erfüllen muss und diese müssen wir aus politischen Gründen möglichst unterschreiten, dann schaut man in der Jury, bei Liegenschaften Verwaltungen oder bei der Alterssiedlung die SAW (Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich), genau auf diesen Punkt. Bei der Eishalle ist das etwas anders. Man hat auch berechnet, was sie kostet. Das ist der Jury überlassen. Das AHB ist auch dabei.

C7 Welche Kriterien waren hauptsächlich verantwortlich für die Auswahl des Siegerprojektes in den letzten fünf Wettbewerben?

Bei uns gibt es oft die vier grossen Hauptthemen: Städtebau, Architektur, Nachhaltigkeit und Ökonomie. Es gibt andere Faktoren, natürlich die Rahmenbedingungen, wenn es beispielsweise eine Baurechtsverletzung gibt, dann kann das Projekt auch nicht gewinnen. Aber diese vier Kriterien sind wichtig.

Gibt es eines der vier Kriterien, welches das häufigste Thema ist?

Es gibt gute architektonische und städtebauliche Projekte, welche auch die Nachhaltigkeit berücksichtigen. Städtebau und Architektur sind immer wichtig, denn wenn es nicht wichtig wäre, hätte man auch ein anderes Verfahren wählen können. Die Aufgabe der Jury ist es, alle vier Kriterien zu berücksichtigen und wenn man sieht, dass eines der vier Kriterien – zum Beispiel die Nachhaltigkeit – nicht berücksichtigt wurde, dann lautet die Fragestellung: «Wie kann man dies korrigieren und wie sieht es aus, wenn man es korrigiert.» Es ist eine Abwägung zwischen allem. Beim Wohnen ist es einfacher, weil es deutlich begrenzt ist.

Man überlegt sich, kann ich das Defizit korrigieren und dann kann man bewerten?

Es hat in den letzten viereinhalb Jahren einen Wandel gegeben. Seit ich hier bin – ich sage nicht, dass es wegen mir ist – werden die Kosten und die Nachhaltigkeit von der Jury weniger in Frage gestellt. Und man nimmt das Thema dann wahr und probiert es zu verstehen. Es ist nicht immer dasselbe, je nach Jury-Besetzung. Am Anfang als ich hier her kam wurde oftmals alles in Frage gestellt. Die Kosten waren plus/minus 20 % und sie wollten sich teilweise auch nicht weiter oder genauer um die Kosten kümmern.

Teilweise wurde völlig konträr verstanden, was Ökonomie überhaupt ist. Aber das kommt jetzt selten vor.

C8 Sind aus Ihrer Sicht für die Siegerprojektevaluation Kriterien aus den Architekturdisciplinen oder politische Entschlüsse massgeblicher?

Beispielsweise die Europaallee wäre aus architektonischer Sicht und rechtlich mit Hochhäusern machbar gewesen, auf diese wurde jedoch verzichtet, um möglichen Widerstand aus dem Volk zu umgehen. Das wäre ein politischer Entscheid.

Das passiert selten, weil wir die Rahmenbedingungen von dem Projekt im Voraus abklären. Das Testprojekt wird auch mit dem Amt für Städtebau angeschaut, daher wissen wir, ob ein Hochhaus in diesem Gebiet gewünscht ist und wir versuchen auch, das den Teilnehmern mitzuteilen. Es kann nicht sein, dass jemand durch die Wahl des falschen Lösungsansatzes, bspw. einem Hochhaus, scheitert. Und Hochhäuser sind vor allem bezüglich Kosten relativ problematisch. Auch im Genossenschaftsbau ist ein Hochhaus wegen den Kosten schwierig, dies ebenfalls bezüglich der Brandschutzanforderungen.

Die politischen Entscheide sind vorweggenommen?

Mehrheitlich, ja. Es gibt immer Fragestellungen, aber die grossen Fragen sollten vorweggenommen werden. Bei Baurechtsverstössen muss man schauen, wie gravierend ist das.

C9 Die Ergebnisse wurden nun eingereicht. Wie hoch schätzen Sie den Anteil der von den Erbringern eingereichten Lösungen, die aufgrund ihrer Eigenschaften ebenso gut (wie die effektiv ausgewählten Projekte) hätten effizient und zielbringend weiterverfolgt werden können?

Es kommt auf das Verfahren an. Mit einem offenen Verfahren hat man 80 bis 100 Projekte, die engere Wahl ist zwischen sechs und zehn Projekten. Es ist relativ schnell klar. Ich bin nicht immer dabei, deshalb muss ich raten. Aber die Shortlist ist schnell und klar erstellt. Im Wettbewerbsprozess wird immer eine Runde eingeführt, in welcher wir überlegen, ob wir den einen oder anderen nicht doch noch mal mitnehmen wollen. Es ist erstaunlich, wie schnell es geht, um auf diese zehn zu kommen.

Andersrum, wenn man zehn, zwölf oder maximal fünfzehn hat, da ist es relativ einfach, auf zwei bis vier zu reduzieren.

Es sind beim offenen Verfahren ca. 10 % und beim geschlossenen ca. 30 %, die ausgewählt werden und es ist recht klar?

Ja, teilweise dürfen einige auch wegen groben Verstössen nicht berücksichtigt werden. Wie ich höre, ist die Auswahl nicht so ein Problem.

C10 - C13 Die Kriterien Gestaltung, Städtebau, Wirtschaft, Betriebsablauf, Unterhalt, sind da die Stärken und Schwächen gleichmässig verteilt, oder ist eine Häufung erkennbar. Konzentriert sich der Ausschlussgrund auf einem Gebiet, oder ist er homogen verteilt?

Schwierig zu beantworten. Es ist verteilt. Die Jury scheidet die nicht akzeptablen bezüglich Architektur und Städtebau aus und schaut die Kosten und Nachhaltigkeit am Anfang ein wenig an – aber das ist nur mein Bauchgefühl. Es ist teilweise schwierig zu wissen was die Taktik der Jury ist. Was lustig ist, wenn jemand Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit gut löst, sind es auch oft gute Projekte. Teilweise beissen sich die Disziplinen schon, aber es sind oft die ganz guten Büros, die die gesamten Aufgaben inklusive der Kosten gut gelöst haben - nicht immer, aber es ist erstaunlich. Die, die das Flächen und Kalkulationstool sorgfältig ausgefüllt/gelöst haben und die Problematik erkannt haben, haben oft auch gute Projekte – nicht immer. Es beisst sich nicht so oft, wie man vielleicht meint. Nachhaltigkeit und Ökonomie stehen oft im Einklang.

Städtebau und Ökonomie beisst sich eher?

Je nach Aufgabenstellung, ja.

C14 In welchem Themenbereich sehen Sie persönlich die grösste Streuung der Stärken bzw. Schwächen der eingereichten Lösungen?

In Städtebau und Architektur ist die Streuung schon sehr stark. Aber um das geht es ja im Wettbewerb, darum, die beste Lösung zu finden. Und mit Architektur meine ich auch Grundrisse und wie es ist, nicht nur, wie es aussieht, wie es funktioniert.

Was es leisten kann?

Absolut.

C15 Wurde eine Selbstdeklaration verlangt? Ist dies unter anderem, um die Erbringer zu sensibilisieren?

Es ist beides. Einerseits als Wettbewerbskalkulation und natürlich je nach Aufgabenstellung hat es einen anderen Sinn und Zweck. Es wird nicht erwartet, dass ein Architekt, der mit uns eine Eishalle macht, genau weiss, was die Kosten für eine Eishalle sind. Es sollte für den Architekten eine Hilfestellung sein damit er sieht wo die Stellschrauben sind. Bei den Wohnungen hat man eher einheitliche Kennwerte. Bei einem offenen Wettbewerb müssen die Architekten das Kalkulationstool nicht abfüllen. Wir haben das vor einem Jahr gesagt. Es bringt nichts, weil es für den Teilnehmer aufwendig ist und wir es nicht für 80 Projekte plausibilisieren können, das geht einfach nicht. So haben wir gesagt, was wir nicht benutzen können, fordern wir auch nicht ein. Wir stellen aber ein Tool zur Verfügung, das ausgefüllt werden kann, damit man weiss wo man steht, aber es ist keine Pflicht. Wir hatten einen Wettbewerb wo wir das Tool gefordert haben und wurden mit einer Datenmenge überflutet. Es bringt den Teilnehmern nichts.

Bei der Eishalle ist ein Tool nicht möglich, da man nicht sagen kann, fünf Dachträger sind günstiger als acht Dachträger?

Es beinhaltet natürlich das Raumprogramm mit den Flächen. Soll und Ist.

D1 Vergegenwärtigen wir uns die sechs Phasen des Planungs- und Bauprozesses nach SIA

Phase 2, Vorstudien, Zielsuche

Phase 4, Ausschreibung, Lösungssuche – «ich weiss schon was ich brauche»

In der Phase 2 gibt es Dinge, die Sie noch nicht definieren können, Sie wissen zum Teil noch nicht, was sie genau brauchen. Sie sind gespannt, welche Vorschläge kommen. So läuft das ab. Können Sie dem zustimmen? Oder verhält es sich wie in der späteren Phase?

Es ist klar, dass wir nicht alles definieren können, aber wir müssen alles definieren, das für die Aufgabenstellung Entwurf relevant ist. In der Wettbewerbsbeurteilung wird z.B. der Ausbau möglichst neutralisiert – es kann nicht sein, dass jemand schlechter beurteilt wird (bezüglich Kosten), weil er einen teureren Bodenbelag vorsieht. In dieser Phase geht es um Struktur. Es geht auch um die 80/20 Regelung – sprich 80% der Kosten sind in 20% der Elemente enthalten – die relevanten Faktoren müssen angeschaut werden. Flächen wie HNF (Hauptnutzfläche), GF (Geschossfläche) sowie die Gebäudehülle (Bodenplatte, Fassade, Fenster und Dach), dieses Verhältnis ist sehr wichtig – wenn ein Projekt 20% mehr Fassade hat, ist das für die Kosten sehr relevant, besonders wenn man deswegen mehr dämmen muss, um das Energieziel zu erreichen. Wir verlangen

auch einen Fassadenschnitt im Massstab 1:20 und teilweise ein Schachtkonzept, um andere relevante Kosten abzufangen. Wenn man dann diesen Stand hat, dann ist dies der «Null-Punkt», der für alle Änderungen in der weiteren Bearbeitung gemessen wird. Wenn wir als Bauherr etwas anderes verlangen, müsste man auch die Kostenkonsequenzen und Beurteilung oder Akzeptierung erhalten, dies gilt auch für Vorschläge der Architekten. Kosten sind teilweise in diese Phase mit Annahmen kalkuliert, z.B. Standarddetails. Natürlich, wenn die tatsächlichen Details dieser Annahme abweichen, werden andere Kosten entstehen, aber dann muss man diese neuen Details und entsprechenden Kosten akzeptieren oder das die Konstruktion überarbeiten lassen. Ich habe tatsächlich die schwierige Situation gehabt, wo die Details im Wettbewerb nicht funktioniert haben, und ich eine «vernünftige» Annahme getroffen habe. In der Projektierung war hingegen vorerst keine vernünftige Lösung angeboten - hier haben wir diese Mehrkosten nicht akzeptiert und die Details überarbeitet. Es wäre aber auch denkbar, dass die Mehrkosten für diesen Lösungsansatz in Kauf genommen werden. Der Null-Punkt für diese Kostensteuerung ist wichtig, sonst vermischen sich zu viele Elemente zwischen den Phasen. Wenn Mehrkosten entstehen und sie nur am Ende der Phase ermittelt oder kommuniziert werden, und der Bauherr dies nicht akzeptiert, dann folgt eine Überarbeitung. Dies wäre für das Projekt, den Prozess oder die Beteiligten sicherlich ein grosser Nachteil.

D2 Im Gegensatz zur Phase 2 werden in der Phase 4 Vorschläge (Zielsuche) zu Gebäudeeigenschaften gemacht, welche implizit oder zumindest nicht explizit bestellt wurden. Wie hoch schätzen Sie dort den Anteil. Wissen Sie dort schon, was Sie brauchen? Kennen Sie den ganzen Nutzen schon, den sie bestellen möchten, oder sind Sie auf Ideen der Unternehmer angewiesen?

Die Unternehmer haben weniger Einfluss als die Architekten. Im Wettbewerbsprogramm ist die Aufgabenstellung so klar wie möglich definiert, das ist ein sehr wichtiger Punkt. Bringt der Architekt eine Lösung entgegen der Aufgabenstellung, bewertet die Jury diese Antwort. Ich finde jedoch den Wettbewerb die wichtigste Phase überhaupt. Da bewertet man den Lösungsvorschlag auf die Fragestellung. Wir können es in allen späteren Phasen verfeinern, aber die Grundsteine sind oft da. Es ist schwierig das nachher zu verändern. Es ist Struktur.

Salopp gesagt: in kleinen Gemeinden sagt der Gemeinderat «Machen Sie mal was, Herr Architekt, wir wissen nicht genau, was wir brauchen.» Überspitzt formuliert.

In dieser Hinsicht wird uns teilweise von den Architekten vorgeworfen, dass wir die Rahmenbedingungen zu eng machen, weil wir genau wissen, was wir wollen. Beispielsweise das detaillierte Raumprogramm, die Abläufen und so weiter, das sollte den Planern helfen, aber wenn es sehr detailliert definiert ist, empfinden sie das als Korsett.

Es ist aber nicht definiert, wie das Objekt aussehen muss, es ist definiert, was es leisten muss?

Ja, aber wenn alle Räume definiert sind, haben sie das Gefühl, dass sie die Freiräume nicht haben – ich finde das kein Argument. Die Schwierigkeit, wenn man sagt: «Herr Architekt, machen Sie mal was» liegt darin, wie bewertet man dann das? Ich finde dies gegenüber den Teilnehmern nicht korrekt, denn jemand, der die Meinung des Jurypräsidenten trifft, gewinnt dann. Und die andern haben nicht gewusst, was die Meinung des Jurypräsidenten ist. Es ist dann ein bisschen Zufall, wer gewinnt, finde ich. Man muss vorgeben, was das Gebäude leisten muss, und was wichtig ist. Vielleicht kommt einmal ein Architekt mit einem anderen Lösungsansatz und die Jury findet dies super, aber das ist sehr selten. Grundsätzlich muss es definiert sein.

Habe ich richtig herausgehört, oder anders gefragt:

D4a Kann nach Ihrer Erfahrung die Leistung des Produkts (Gebäude, Projekt) abschliessend definiert werden?

Abschliessend ist zu überspitzt, aber ja, grösstenteils schon. Dafür ist der Wettbewerb da. Nachher muss man mit dem Planerteam, wenn man einen Dialog führen kann, schauen, was wichtig ist. Aber die Antwort auf die Fragestellung ist sehr wichtig.

D4b Wenn nein, in welchen Belangen nicht? Welcher Teil kann nicht definiert werden?

Schöne Architektur, städtebauliche Verträglichkeit, diese Punkte kann man nicht definieren. Der Entwurf wird anhand dieser Kriterien bewertet.

Zum Beispiel, Standortwettbewerbsvorteil, KKL-Luzern. Kann man so was einfordern? Kann man ein Wahrzeichen für seine Stadt einfordern?

Wenn man das will schon, man muss definieren was das Ziel ist. Ist das Ziel kostengünstig zu bauen oder ein Wahrzeichen zu setzen, oder beides? Wahrscheinlich ist es

dann widersprüchlich. Es ist nur recht, dass der Architekt weiss, was es leisten muss – was es ist, ist eine andere Frage.

D5 Ist aus Ihrer Sicht der Auftrag an den Architekten klar genug gestellt?

Hoffentlich. Ja, ich finde ja, aber da müsste ich beim Architekten nachfragen, wie er das empfindet. Ich bin davon überzeugt.

E1 Aus Ihrer Sicht ist somit das Wettbewerbsverfahren gut?

Ja.

Wo könnte man es optimieren, wenn man es optimieren kann.

In welcher Hinsicht?

Sehen Sie irgendwo einen Leerlauf am Werkzeug selbst?

Offene Wettbewerbe sind hinsichtlich des Aufwandes für die Teilnehmer ohnehin Wahnsinn. Aber, das ist von den Architekten selbst gewünscht. Das ist wahrscheinlich auch ein Toto in der Schweiz.

Es ist Gesetz, dass Steuergelder öffentlich ausgeschrieben werden müssen.

Ich spreche nur von den offenen Wettbewerben, was bedeutet, alle sind eingeladen. Normalerweise gibt es ein selektives Verfahren, man bewirbt sich. Man kann auch offen ausschreiben, dass alle ihre Referenzen zustellen dürfen. Aber schlussendlich erhalten nur zwölf Architekten die Aufgabenstellung.

Ohne Präselektion ist es volkswirtschaftlich schlecht.

Ja, aber die Architekten wünschen das. So heisst es, für uns ist das auch ein grosser Aufwand. Und auch für kleine Projekte ist der Aufwand gross.

Schreibe ich ein Schulhaus für vier Millionen aus und 50 Architekten machen mit einem Aufwand von je 50'000 Franken mit, dann ist der Selektionsaufwand 2.5 Millionen.

Wir machen kein Schulhaus für vier Millionen, aber beispielsweise einen Kiosk. Der Aufwand ist zum Teil im Wettbewerb sehr hoch, aber auch notwendig zu machen.

E5b In welchen Punkten liegen die Abweichungen vom Realisierungsprojekt zu den ursprünglichen Wettbewerbsvorlagen?

Ehrlich gesagt, weiss ich das nicht. Ausser im Wohnungsbau, dieser muss im Rahmen liegen. Es darf sowieso nicht teurer werden. Letztes Jahr haben eingeführt, dass wir gewisse Sachen für die nächsten Projekte in einer Datenbank festhalten, dann ist es einfacher. Bis jetzt ist es die Aufgabe der Projektleiter, dieser fragt mich nur, wenn nötig. Der Projektleiter hat auch Projekte laufen, von denen ich nichts weiss.

Das Projekt kann ich im Prozess verändern. Der Weg, die Veränderung des Projektes ist ja unter Umständen auch gut.

Ja, jedenfalls.

E6 Wenn das Siegerprojekt von den ursprünglich bestellten Eigenschaften abweicht, auf was führen Sie diese Abweichung hauptsächlich zurück? Kann man die Abweichung lokalisieren?

Das ist etwas, das teilweise läuft und ich nicht mitbekomme. Mit unserem neuen Kostensteuerungstool wird das ein wenig transparenter und offen gelegt. Wir haben ein Schulhaus gemacht, welches dann teurer geworden ist, man hat es optimiert, je nach Projekt läuft dies schon.

Grundsätzlich in der Funktion bleibt das Projekt. Man startet nicht beim Altersheim und merkt, man braucht ein Schulhaus. Es gibt keine wesentlichen Veränderungen innerhalb eines Projektes vom Initiieren bis zum Realisieren.

Ich habe erlebt, dass eine Kinderkrippe ausgeschrieben wurde und dann mehr Fläche dazugekommen ist, die sehr schwierig zu integrieren war. Aber das war eine schlechte Bestellung und so etwas kommt sehr selten vor. Manchmal dauert es bei uns lange, bis ein Projekt zum «fliegen» kommt, je nachdem was politisch passiert ist. Beispielsweise Betreuungsplätze, diese können natürlich einen grossen Einfluss haben.

Äussere, politische Einflüsse.

E7 In welchem Bereich sehen Sie hauptsächlich die Herausforderung in der Anwendung des Wettbewerbsverfahrens? Was ist das Schwierigste um dieses Instrument bedienen zu können.

Am Schwierigsten ist, das Wettbewerbsprogramm so zu gestalten, dass es klar ist, was man haben will. Beispielsweise machen wir immer zuvor ein Testprojekt. Dies ist gewissermassen der Zugang zur Lösung und zur Aufgabenstellung. Was ist auf diesem Grundstück möglich? Was wollen wir überhaupt? Sind diese Ziele überhaupt erreichbar,

bezüglich Kosten, Ausnützung, Städtebau, Architektur usw. Und ich glaube, es ist wichtig festzustellen, was hier überhaupt machbar ist. Die Zielsetzung darf schon nicht einfach zu erreichen sein, es darf schon eine Herausforderung sein, aber es muss erreichbar sein.

Es geht darum ein realistisches Ziel zu fordern?

Ja. Beispielsweise hatten wir ein Altersheim. Und als wir die Ausnützung gerechnet haben, war 1/3 des Gebäudes unterirdisch, so etwas muss man feststellen. Betrieblich war es gewünscht, dass es eine gewisse Anzahl Betten hat. Aber es ist auch ein Kostentreiber in den Erstellungskosten, welcher dem Betrieb zugute kommt. Man muss einfach wissen, was man auslöst. Wir wollten siebzig Betten. Wie gross ist die Geschossfläche, welche anrechenbare Geschossfläche gibt es und plötzlich ist es passiert... Wenn das nicht festgestellt wird, bevor man es ausschreibt und all diese Projekte zurückkommen, werden diese entweder gegen das Baurecht verstossen oder 1/3 wird im Boden sein. Und wenn man dies nicht will ...

... muss man dies im Voraus.

Genau. Dies ist eine grosse Herausforderung. Aber den Wettbewerb selbst finde ich ein sehr gutes Instrument.

Für kleinere Projekte könnte man ein Planerwahlverfahren, ein Studienauftrag machen, da kann man eher in einen Dialog treten.

Bevor ich schliesse, möchte ich gerne wissen, ob aus Ihrer Sicht eine wichtige Frage ungestellt blieb? Ist Ihnen während des Interviews beispielsweise irgendein offener Punkt aufgefallen, den ich beachten sollte?

Nein, nicht sichtlich. Ein Punkt ist die Zusammensetzung der Jury. Das ist wahrscheinlich der wichtigste Punkt. Und die Führung der Jury, der Jurypräsident. Bei der Besetzung der Jury muss man feststellen, ob die Fachkompetenz einer einzelnen Disziplin nicht überbewertet wird. Wenn acht Personen in der Jury sind, fünf Spezialisten im Städtebau, dann wird eine städtebauliche Lösung wahrscheinlich bevorzugt werden. Die richtige Besetzung der Jury bezüglich Fach- und Sachkompetenz, das ist die Aufgabenstellung. Wenn man eine Jury hat, die die Kosten nicht interessiert, resultiert sicherlich keine wirtschaftliche Lösung. Wenn alle in der Jury Zahlenmenschen sind, wird wahrscheinlich der Städtebau zu wenig berücksichtigt. Es ist die Besetzung der Jury, die so wichtig ist.

Sie generiert die Eigenschaften des Objektes?

Ja und ich finde dies den wichtigsten Punkt. Es ist die Kompetenz der Jury, die beispielsweise feststellt, dass auskragende Balkone teuer sind und man damit Wärmebrücken hat.

Interview mit

**SwissRe, Swiss Reinsurance Company Ltd, Herr Christof Keller, dipl. Architekt
FH**

Keine Veröffentlichung.

Literaturverzeichnis

- Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (2009): Experteninterviews, Zürich 2009
- Boy, J./Dudek, C./Kuschel, S. (1997): Projektmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken, 4. Auflage, Offenbach 1994
- Brandenberger, J./Ruosch, E. (1996): Projektmanagement im Bauwesen, 4. Auflage, Dietikon 1996
- Buck, A./Vogt, M. (1997): Designmanagement, was Produkte wirklich erfolgreich macht, Wiesbaden 1997
- Center for Corporate Responsibility and Sustainability (Hrsg.) (2012): Neuer Bewertungsleitfaden (NUWEL) Swiss Valuation Standards (Hrsg.): Universität Zürich, Zürich 2012
- Chapius, F./Stoll, U. (2008): Strategische Führung von Betriebsimmobilien Norderstedt 2008 (zugl. Mas. Univ. Zürich 2008)
- Deutsches Institut für Normung (Hrsg.) (1996): DIN 18205. Bedarfsplanung im Bauwesen, Berlin 1996
- Deutsches Institut für Normung (Hrsg.) (2008): DIN 18960. Nutzungskosten im Hochbau, Berlin 2008
- Flick, U./Kardoff, E./Steinke I. (2000): Qualitative Forschung Ein Handbuch, Beibek bei Hamburg 2000
- Gasser, B. (2012): Architekten entwarfen zu kostspieliges Stadion. Alle Vorschläge aus einem Architektur-Wettbewerb für ein neues Fussballstadion sind zu teuer, in Tages-Anzeiger, 24. Mai 2012, S. 17
- Gugerli, H (2002) Wirtschaftlichkeit nachhaltiger energetischer Massnahmen im Gebäudebereich. Grundlagen für erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen für die Energieziele, in: econcept.ch, 27.11.2002. Online verfügbar unter: http://www.econcept.ch/uploads/media/520_sb.pdf [abgerufen am 25.05.2012] o. S.

- Hauff, V. (1987): Brundtland-Bericht unsere gemeinsame Zukunft, Greven 1987, in: are.admin.ch, 08.02.2012. Online verfügbar unter: <http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/index.html> [abgerufen am 08.05.2012] o. S.
- Held, H. (2002): Beitrag-Titel, in: Held, H./Metz, A./Schalcher, H.R./Sonderegger M. in: Handbuch für Bauherrenberatung (Hrsg.): Kammer unabhängiger Bauherrenberater - KUB/SVIT, Zürich 2002
- Kuckartz, U./Dresing, T./Rädiker, S./Stefer C. (2007): Qualitative Evaluation, Wiesbaden 2007
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse, 10. Auflage Basel 2008
- Meyer, D. (2011): Die Ordnung SIA 144 ist Realpolitik, in: TEC21 22 (2011)6, S. 42, 43
- Nyfeler M. (2003): Ab Anfang mit Leitplanken arbeiten. Projektmanagement, in: Schweizer Handelszeitung Nr. 39, 24. September 2003
- o. V. (2011): Das öffentliche Interesse zuerst, in: TEC21 49(2011)12, S. 36, 37
- Pfnür, A. (2004): Modernes Immobilienmanagement (Hrsg.): Technische Universität Darmstadt, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Berlin 2004
- Pom+Consulting AG (Hrsg.) (2011): FM Monitor 2011. Trendanalyse Facility Management als Treiber der nachhaltigen Entwicklung, Zürich 2011
- QualiCasa (2009): Liegenschaftcontrolling (Hrsg.): QualiCasa AG, Wiesendangen 2009
- Schalcher, H. R. (2009) Immobilienmanagement Handbuch für Immobilienentwicklung Bauherrenberatung Immobilienbewirtschaftung (Hrsg.): Kammer unabhängiger Bauherrenberater, Zürich 2009
- Schulte, K. W./Bone-Winkel S./Thomas M. (2005): Handbuch Immobilieninvestition, 2. Aufl., Köln 2005

- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2001): SIA 112 Leistungsmodell: Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2001
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2002): Wettbewerbsbegleitung. Wegleitung der SIA-Kommission 142 für Architektur- und Ingenieurwettbewerbe (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2002.
Online verfügbar unter:
http://www.sia.ch/de/dienstleistungen/wettbewerb/wegleitungen/142i-102_begleitung_2002_d.pdf [abgerufen am 17.06.2012] o. S.
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2004a): SIA 112/1 Nachhaltiges Bauen - Hochbau. Ergänzungen zum Leistungsmodell SIA 112 (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2004
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2004b): SIA 506 480 Wirtschaftlichkeitsrechnung für Investitionen im Hochbau (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2004
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2004c): SIA D0200 Systematik zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Architekturprojekten für den Bereich Umwelt, in: Energiestadt.ch 10.05.2012. Online verfügbar unter www.energiestadt.ch/d/entwicklungsplanung.php [abgerufen am 10.05.2012] o. S.
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2009a): SIA 142 Ordnung für Architektur- und Ingenieurwettbewerbe (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2009
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2009b): SIA 143 Ordnung für Architektur- und Ingenieurstudienaufträge (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2009
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2010a): SIA 113 FM-gerechte Bauplanung und Realisierung (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2010
- Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2010b): SIA 142i - 401d Aufgaben und Verantwortung der Jurymitglieder. Wegleitung zu den Ordnungen

SIA 142 und SIA 143 (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2010. Online verfügbar unter:

http://www.sia.ch/de/dienstleistungen/wettbewerb/wegleitungen/142i-401_verantwortung_jury_2010_d.pdf [abgerufen am 17.06.2012] o. S.

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2010c): SIA 142i - 401d Programme für Wettbewerbe und Studienaufträge. Wegleitung zu den Ordnungen SIA 142 und SIA 143 (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2010. Online verfügbar unter:

http://www.sia.ch/de/dienstleistungen/wettbewerb/wegleitungen/142i-101_programme_2010_d.pdf [abgerufen am 17.06.2012] o. S.

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2010d): SIA D0236 Effizienzpfad Energie (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2010

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2011): 142i - 601d Selektive Verfahren. Wegleitung zu den Ordnungen SIA 142 und SIA 143 (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2010. Online verfügbar unter:

http://www.sia.ch/de/dienstleistungen/wettbewerb/wegleitungen/142i-601_selektive_verfahren_2011_d.pdf [abgerufen am 17.06.2012] o. S.

Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung (Hrsg.) (2012a): Leitfaden LCC Handbuch. Instandhaltung und Instandsetzung von Bauwerken (Hrsg.) Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung, Zürich 2012

Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung (Hrsg.) (2012b): Leitfaden LCC Handbuch. Planung der Lebenszykluskosten (Hrsg.) Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung, Zürich 2012

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein (Hrsg.) (2012c): 142i - 602d Wettbewerbe und Studienaufträge für Planer und Investoren. Wegleitung zu den Ordnungen SIA 142 und SIA 143 (Hrsg.): Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein, Zürich 2010. Online verfügbar unter:

http://www.sia.ch/de/dienstleistungen/wettbewerb/wegleitungen/142i-602_Planer_Investoren_2012.pdf [abgerufen am 17.06.2012] o. S.

Staub, P. (2010): Ein Blick über den Tellerrand - Nachhaltigkeit bei Immobilien, in: Immobilien 11(2010)10

Thommen, J. P. (1996): Glaubwürdigkeit, die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns, Zürich 1996

Weimar P. (2010): Schweizerisches Zivilgesetzbuch und Obligationenrecht, 22. Auflage, Zürich 1992

Weyers, S. (2007): Leitfadeninterview am Beispiel des Experten Interviews Johann Wolfgang-Goethe-Universität, in: uni-frankfurt.de, 10.05.2012. Online verfügbar unter:
http://www.uni-frankfurt.de/fb/fb04/weyerss/10_Leitfadeninterview.pdf [abgerufen am 10.05.2012] o. S.

Wymann J. (2010): Weniger ist mehr, Beschaffungsform Wettbewerb in: TEC21 49(2011)12, S. 33

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema «Einfluss des Bestellers auf die Wirtschaftlichkeit von Gebäuden bei der Projektdefinition im Wettbewerbsverfahren» selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, 10. August 2012

Simon Krähenbühl