Zeitschrift: Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

Herausgeber: Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

Band: - (2022)

Heft: 3

Artikel: Wettbewerbe sind Katalysator der Innenentwicklung : eine Verfahrensübersicht

Autor: Mävers, Sebastian

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-981126

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.12.2025

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

Wettbewerbe sind Katalysator der Innenentwicklung
Eine Verfahrensübersicht

SEBASTIAN MÄVERS
Dipl.-Ing. Architekt sia/fsu
E-MBA BFH Innovationsmanagement
Partner und Fachbereichsleiter
Arealentwicklungen ecoptima ag

[ABB.1]

[ABB.1] Ideenvielfalt und ein qualifizierter Dialog sind zentrale Elemente qualitätssichernder Verfahren / La diversité des idées et un dialogue constructif sont les éléments clés d'une procédure d'assurance qualité / Una procedura che mira a garantire la qualità non può prescindere dalla varietà delle idee e da un dialogo con i professionisti (Quelle: thema 2021, ecoptima ag, Bern 2021)

Qualitätssichernde Verfahren wurden lange sehr kontrovers gehandelt. Inzwischen haben sie sich zu einem allseits geachteten und selbstverständlichen Instrumentarium entwickelt. Das hat vor allem damit zu tun, dass sie mittels spezifischer Lösung neue Möglichkeiten dort eröffnen, wo generelle Bauordnungen und Reglemente an ihre Grenzen stossen.

Wettbewerbe – vom (notwendigen) Übel zum Clou der Innenentwicklung?

Das Image der qualitätssichernden Verfahren hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Ein Zeichen dafür sind aufwendige Publikationen, in denen namhafte Entwicklungs- und Totalunternehmen ein klares Commitment für qualitätssichernde Verfahren abgaben. Was hat diesen Gesinnungswandel jener ausgelöst, denen man landläufig eine kritische Haltung gegenüber Wettbewerben nachsagte?

Seit fast 35 Jahren hören wir, die Schweiz sei gebaut – und haben im Alltag doch nicht entsprechend gehandelt. Das «weiter so» beherrschte die Bauwirtschaft, was teilweise mit einem grossen Vorrat an ehemaligen Industriearealen zu tun hatte, aber auch mit einer fortgesetzten ungezügelten Einzonungspraxis. Erst mit der RPG-Revision von 2013 wurde ein einschneidender Wechsel eingeleitet, der bis heute anhält. Dies ist der Rückenwind, der den qualitätssichernden Verfahren den nötigen Schub verlieh, um sich auf breiter Front zu etablieren. Inzwischen sind die einfachen Parzellen bebaut und es kommen keine neuen mehr hinzu. Damit werden die Aufgaben zunehmend kniffeliger. Wo immer man etwas Substanzielles plant, findet man bereits etwas vor, mit dem man umgehen muss: Gebäude, Infrastrukturen, Nachbarn, Dienstbarkeiten, Schutzobjekte usw. Hinzu kommt das verbreitete Wohlstandsphänomen der Gemeinden, sich nicht mehr auf Wachstum angewiesen zu fühlen. Im Gegenteil wird es angesichts einer mehr als gut ausgelasteten Infrastruktur immer schwieriger zu begründen, warum eine weitere Wiese ein paar Mehrfamilienhäusern weichen soll. Zahllos sind die Vorhaben, die angesichts einer echten oder vermeintlich kritischen Verkehrsbelastung verhindert wurden. Auch haben sich die Baureglemente als unzureichend erwiesen, um der steigenden Anforderung an die Qualität von Bauvorhaben gerecht zu werden. Eine hohe Qualität wird aber in dem Masse wichtiger, wie Gebäude näher rückten und Spielplätze wie Parkplätze mit neu Hinzuziehenden geteilt werden müssen.

Die Grundsätze der Konkurrenzverfahren

Für Wettbewerbe und Studienaufträge hat der SIA Normen geschaffen. Damit besteht für alle Beteiligten ein einheitliches und etabliertes Regelwerk. Das ist wichtig, denn beide Verfahren zeichnen sich durch die Konkurrenz der Teilnehmenden um die beste Lösung aus. Da müssen faire und transparente Regeln gelten. Man spricht daher von folgenden Grundsätzen eines fairen Wettbewerbs:

— Gleichbehandlung und Transparenz
— Fachkompetente und unabhängige Beurteilung
— Auftrag bzw. Preise und Entschädigungen
— Urheberrechte beim Verfassenden

Das SIA-Repertoire bildet bereits eine kleine Verfahrensfamilie

Architekturwettbewerb und Studienauftrag haben gemein, dass sie zwischen Teilnehmenden und einer begleitenden Jury unterscheiden. Letztere setzt sich aus unabhängigen Fachmitgliedern (meist aus Architektur, Städtebau und Landschaftsarchitektur), aus Projektvertreter:innen (Eigentümer:innen, Investoren und Investorinnen, Gemeinde) sowie aus weiteren nicht stimmberechtigten Experten und Expertinnen zusammen. Gemeinsam wählen sie die für die konkrete Aufgabe geeignetste Lösung aus. Die beiden Verfahren unterscheiden sich aber grundlegend dadurch, dass Wettbewerbe anonym und Studienaufträge im Dialog durchgeführt werden. Die Anonymität dient einer maximalen Chancengleichheit zwischen den teilnehmenden Planungsteams und ermöglicht eine grosse Ideenvielfalt, was nicht selten zu – im positiven Sinne – überraschenden Lösungen führt. Bei Dialogverfahren können sich die Planenden mit der Jury während der Erarbeitung der Lösungsvorschläge austauschen. Dies beschränkt zwar die Anzahl der Planenden und der Ideen, macht aber das Ergebnis gut steuerbar. Für komplexe Aufgabenstellungen ist der Dialog unverzichtbar; alle Beteiligten können gemeinsam im Verfahren dazulernen und die Aufgabenstellung schärfen. Im Fall einer Testplanung treten zusätzlich die Planenden untereinander in den Dialog ein, was differenzierte Aufgabenerteilungen ermöglicht.

Die SIA-Normen sehen bereits eine weitere Differenzierung der Verfahren vor: Der Ideenwettbewerb bzw. -studienauftrag bezweckt die Identifikation von aussichtsreichen Lösungsansätzen. Damit ist allerdings noch kein Folgeauftrag verbunden. Der ist meist die Folge des Projektwettbewerbs/-studienauftrags. Für die Aussicht auf einen Auftrag müssen die Planenden dafür auf die Entschädigung eines Teils ihrer Aufwendungen verzichten. Der Gesamtleistungswettbewerb bzw. -studienauftrag ist nicht nur mit einem Planungsmandat verbunden, sondern auch mit einem Realisierungsauftrag zugunsten des ebenfalls anbietenden Realisierungsunternehmens.

Jüngstes Kind dieser Verfahrensfamilie ist die Testplanung, eine Sonderform der Ideenstudie, bei der aber in grosser Lösungsoffenheit gezielt Rahmenbedingungen und Lösungsmöglichkeiten «ausgetestet» werden. Dafür bedarf es in der Regel aber noch eines zusätzlichen Syntheseschrittes, um aus dem Verfahren ein konsistentes Bild für nachfolgende Schritte zu gewinnen.

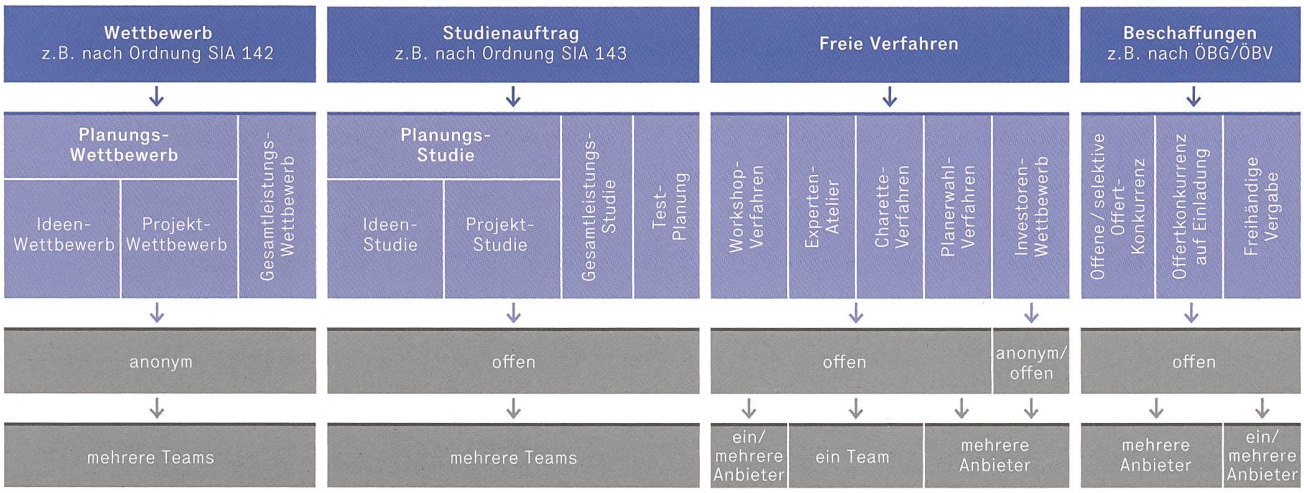
Freie Verfahren erweitern die Palette

In den letzten Jahren hat sich auch eine Reihe alternativer Verfahren einen festen Platz in der Verfahrenslandschaft gesichert. Dabei sind vielfältige organisatorische Spielarten möglich: Beispielsweise verzichten Expertenatelier und Charette auf die Konkurrenz der Planenden. Stattdessen machen sich die involvierten Experten und Expertinnen bzw. alle Workshopteilnehmenden an die Entwicklung einer gemeinsamen Lösung. Workshopverfahren ähneln aufgrund ihrer Dialogorientierung dem Studienauftrag, sind aber auch ohne Konkurrenz durchführbar und ermöglichen bei spezifischeren Aufgaben eine sehr aufwandgerechte Lösung. Im Investorenwettbewerb wird die Lösungsfindung nicht mit einer Auftragsvergabe, sondern mit einer Veräusserung eines Grundstücks oder eines Baurechts verbunden, was dem Auslober bzw. der Ausloberin einen grossen Einfluss auf die Umsetzung durch Dritte gewährt. Das Planerwahlverfahren hingegen ist vorrangig ein Beschaffungsverfahren, das aber stark auf qualitative Zuschlagskriterien setzt, indem von den Anbietenden spezifische Arbeitsproben erwartet werden. Der Mehrwert besteht nicht in einem qualifizierten Projektresultat, sondern in einem fundiert gewählten Projektierungspartner.

Zentrale Entscheidungsfaktoren

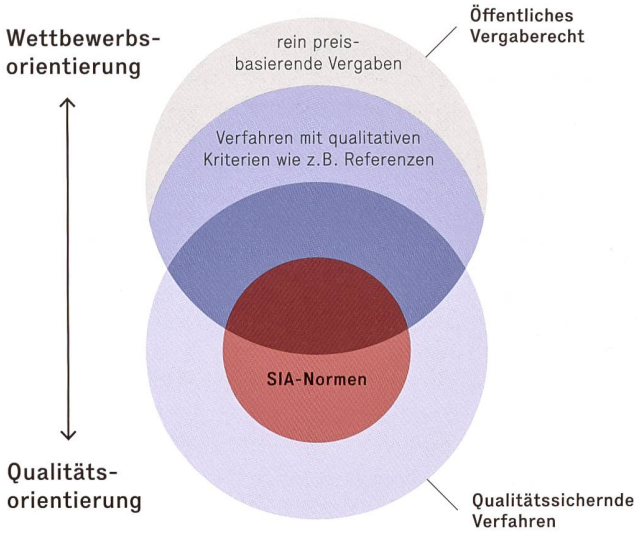
Die Vielfalt der vorgestellten Verfahren macht deutlich, dass die richtige Auswahl des passenden Verfahrens anspruchsvoll ist. Sie hängt von zentralen Fragestellungen ab: Geht es um die optimale baulich-räumliche Lösung oder werden vorrangig geeignete Partner gesucht, um eine Lösung

[ABB.2] Die Verfahrenslandschaft – Eine Einordnung von SIA-Verfahren, freien Verfahren und Beschaffungsverfahren / Panoramica delle procedure – Procedure SIA, procedure libere e appalti / Typologie des procédures – entre procédures SIA, procédures libres et procédures de marchés publics (Quelle: thema 2021, ecoptima ag, Bern 2021)



gemeinsam zu erarbeiten und umzusetzen? Handelt es sich um eine präzise und verlässlich bestimmbare Aufgabe oder muss im Dialog der Lösungsweg während des Verfahrens geschärft werden? Gibt es im Projektumfeld Anspruchsgruppen, die einbezogen werden müssen? Sind diese Fragen geklärt, ist i.d.R. der Verfahrenstyp bestimmbar, es zeigen sich aber auch schon die Ansätze für dessen spezifische Ausgestaltung.

Den inhaltlichen Fragen folgen jene zum Vorgehen, die wesentlich sind für eine aufwandgerechte Durchführung: Ist Anbieterkonkurrenz gefordert oder ist es wichtiger, massgebliche Entscheidungsträger:innen in einem überschaubaren Rahmen einzubeziehen? Soll die Anzahl der Planenden eines Konkurrenzverfahrens mittels einer Präqualifikation eingegrenzt werden? Wie gross muss die Jury sein für eine fundierte Entscheidfindung und wie sind die Stimmrechte zwischen Sach- und Fachmitgliedern verteilt?
Damit zeichnen sich die erforderlichen Kompetenzen ab, nach denen die involvierten Akteure, namentlich Jury und Planende auszuwählen sind. Es zeigt sich aber auch, welche weiteren Anforderungen an die Jury zu stellen sind: Das Verfahren führen, zwischen den Beteiligten vermitteln oder das Resultat auch gegenüber weiteren Beteiligten vertreten.



[ABB.3] Das Zusammenspiel von Qualitätssicherung, Vergaberecht und Normen / L'interazione tra garanzia della qualità, diritto degli appalti e norme / Liens entre assurance qualité, droit des marchés publics et normes (Quelle: thema 2021, ecoptima ag, Bern 2021)

Eine erfolgreiche Umsetzung erfordert die richtige Einbettung der Verfahren

Selbst Projekte von höchster Qualität und grosser Zustimmung unter den Beteiligten müssen vor einer erfolgreichen Umsetzung den «Realitätstest» bestehen. Dafür sind während und nach dem qualitätssichernden Verfahren wichtige Fragen mit Bezug zu Raumplanung, Politik und Recht im Auge zu behalten: Ist eine Umzonung notwendig und eine politische Debatte zu erwarten? Welche umweltrechtlichen Bedingungen sind zu beachten? Entstehen planungsbedingte Mehrwerte? Sind privat oder öffentlich-rechtliche Regelungen z.B. zur gemeinsamen Nutzung von Anlagen erforderlich? Je früher die Schnittstellen erkannt, ausgehandelt und geregelt werden, desto erfolgversprechender und effizienter führt der Weg zur Realisierung.

Qualitätssichernde Verfahren sind auch Verhandlungsräume. Die Sachmitglieder (oft Entwickler:innen, Grundeigentümer:innen und Vertreter:innen der Standortgemeinde) haben mitunter divergierende Interessen, die in dem Verfahrensergebnis übereinstimmen müssen. Oft geht es dabei um erhebliche Werte. Der Verfahrensbegleitung kommt in Vorbereitung

Schritt 1

Was will der Auftraggeber?

1. Unterliegt der Auftraggeber dem öffentlichen Beschaffungswesen?
2. Wird primär eine bauliche Lösung gesucht («Idee») oder ist ein Auftrag zu erteilen («Leistung»)?

Diese zwei Hauptfragen grenzen das Lösungsspektrum deutlich ein.

Im ersten Fall ist eine Vorstellung von einer planerischen oder baulichen Umsetzung erforderlich; man ist aber frei, wann, wie und mit wem dieses Ziel verfolgt wird.

Im zweiten Fall (Auftrag) kann das zu erreichende Resultat entweder noch völlig unklar oder aber schon so eindeutig sein, dass der richtige Partner entscheidend ist, um das Ziel zu erreichen.

Schritt 2

Was ist die Motivation?

1. Soll ein Potenzial ausgelotet oder die Machbarkeit bzw. die Kosten eines Vorhabens verifiziert werden?
2. Soll unter mehreren Eigentümern eine gemeinsame Zielsetzung bestimmt oder ein Entwicklungspartner gesucht werden?
3. Ist ein Vorhaben so risikobelastet, dass die Behörden frühzeitig einbezogen werden müssen?
4. Wird Konkurrenz unter den Anbietern angestrebt?
5. Soll eine Verfahrenserleichterung / ein Nutzungsbonus in Anspruch genommen werden?
6. Erfolgt die Qualitätssicherung aus Überzeugung?

Sich die Motivation bewusst zu machen, ist eine wichtige Voraussetzung, um das Ziel erfolgreich und direkt erreichen zu können.

Schritt 3

Welches sind die Vorgaben?

1. Bestehen Auflagen, gibt es verpflichtende Anforderungen?
2. Ist eine Umzonung erforderlich?
3. Kann die Aufgabe präzise und abschliessend definiert werden?
4. Ist die Komplexität hoch, der Lösungsweg sehr offen oder der Lösungsspielraum so unüberschaubar, dass ein Dialog unter allen Beteiligten erforderlich wird?
5. Sind weitere Anspruchsgruppen mit einzubeziehen?

Innere Vorgaben und äussere Rahmenbedingungen sind bestimmend dafür, wie der Weg zum Ziel zu gestalten ist.

[ABB.4] In drei Schritten zum richtigen Verfahren / Choisir la bonne procédure en trois étapes / I tre passi per scegliere la procedura giusta (Quelle: thema 2021, ecoptima ag, Bern 2021)

und Durchführung der Verfahren zwar keine prominente aber dennoch äusserst wichtige Moderation zu. Die Haltungen, Kompetenzen und das Zusammenspiel der Jurymitglieder bilden einen Erfolgsfaktor für ein anspruchsvolles Verfahren. Im Verfahrensprogramm werden aber auch die Zielsetzung, die Aufgabe und die Rahmenbedingungen festgelegt. Da gibt es Gestaltungsräume, die sich durch das gesamte Verfahren bis zum Schlussbericht durchziehen. Die Verfahrensbegleitung ist damit in einer Vertrauensrolle für die Beteiligten. Dieser Verantwortung begegnet man am besten durch Transparenz, Integrität und Verhandlungsgeschick, denn einmal verspieltes Vertrauen ist nur schwer wieder zu erringen.

Raumplaner und -planerinnen befinden sich in einer guten Ausgangsposition, um qualitätssichernde Verfahren zu organisieren. Nicht selten sind es Ortsplanungsrevisionen, die in der Analyse- und Konzeptphase Handlungsfelder offenbaren, die mit dem Instrumentarium der baurechtlichen Grundordnung nur unzureichend gelöst werden können. Vermehrt wird die Konkretisierung dieser Aufgaben an qualitätssichernde Verfahren quasi «delegiert». Aber auch die Gegenbewegung ist ein verbreiteter Fall: Wenn in einem Quartier oder Ortskern das Potenzial für eine höhere bzw. höherwertige Nutzung und Gestaltung identifiziert wird, muss es sich über ein qualitätssicherndes Verfahren beweisen und legitimieren. In der Regel bedarf es dann einer spezifischen planungsrechtlichen Sicherung. Es ist ein Gewinn für das Gesamtvorhaben, wenn über die Aufgabengrenze zwischen Verfahrensbegleitung und Ortsplanung hinweggedacht werden kann.

LITERATUR/LINKS

Der «Rote Faden» zur Verfahrenswahl – eine Entscheidungshilfe mittels entscheidender Fragen zum Vorhaben und Kurzcharakterisierung der Verfahren: https://ecoptima.ch/leistungen/arealentwicklung/der-rote-faden-zur-verfahrenswahl

Ein Einblick in digital durchgeführte Verfahren: https://www.hochparterre.ch/nachrichten/wettbewerbe/blog/post/detail/virtuell-durch-die-projekte-spazieren/1589275313/#

Eine Erläuterung der Verfahrensgrundsätze aus Sicht des SIA: https://www.hochparterre.ch//nachrichten/wettbewerbe/blog/post/detail/die-fuenf-regeln-des-fairen-wettbewerbs/1448451403

Ein Leitfaden aus der Sicht der öffentlichen Beschaffungsstellen: Leitfaden Durchführung von Wettbewerbs- und Studienauftragsverfahren, KBOB, 2021: siehe unter: https://www.kbob.admin.ch/dam/kbob/de/dokumente

Ein Leitfaden zum Verfahrenseinsatz in der Projektentwicklung aus der Sicht der Wohnbaugenossenschaften: Daniel Blumer et al.: ABC Projektentwicklung und Architekturverfahren im Gemeinnützigen Wohnungsbau, Wohnbaugenossenschaft Schweiz, 2018; https://www.nwgs.ch/bauen/bilder/ABC_PAGW_Booklet_2018_7781_9029.pdf

Ein älterer Artikel, der immer noch aktuell: Beatrice Bayer: Wettbewerbsbetreuung als Qualitätsfaktor, tec21 16–17/2001, S.15 ff.

KONTAKT

sebastian.maevers@ecoptima.ch

RÉSUMÉ

Les concours servent de catalyseur à la densification urbaine

Ces dernières années, le regard porté sur les concours a profondément changé, tant pour les personnes impliquées que pour le public. Avant, le débat était centré sur les coûts et les risques inhérents à de telles procédures, aujourd'hui, on y voit davantage les chances qu'elles offrent. Pour preuve, des promoteur·ices et entrepreneur·euses totaux·ales ont pris position en leur faveur. La densification du milieu bâti, qui nécessite des solutions très pointues, joue là un rôle moteur. Les procédures d'assurance qualité complètent les règlements sur les constructions.

Cette dynamique a conduit à une diversification des procédures de mise en concurrence. Les principales en sont les procédures classiques de concours d'architecture et de mandats d'études parallèles, que la SIA a normalisées et qui, de ce fait, présentent désormais des règles du jeu uniformes, équitables et transparentes. Les procédures hors-norme sont également très utiles lorsqu'il s'agit de de répondre à un cahier des charges de façon optimale avec un budget limité. Bien qu'elles ne soient pas soumises à des normes préétablies, elles garantissent aussi l'équité, l'indépendance et une rémunération adéquate.

Cette large palette complexifie le choix et la configuration de la procédure. Les urbanistes sont toutefois bien placé·es pour trouver les meilleures solutions et apporter une plus-value aux parties prenantes, étant habitué·es à concilier intérêts divergents, politique et cadre juridique.

RIASSUNTO

I concorsi sono i catalizzatori dello sviluppo centripeto

In anni recenti, l'approccio relativo ai bandi di concorso è cambiato molto, sia per i diretti interessati che per il pubblico. Se in passato le discussioni erano incentrate su costi e rischi, oggi si presta maggiore attenzione ai vantaggi di queste procedure. Negli ultimi anni, sviluppatori e imprese totali si sono espressi positivamente in merito a questa nuova tendenza dovuta allo sviluppo centripeto, il quale richiede soluzioni molto specifiche e di alta qualità. Le procedure volte a garantire la qualità fungono da complemento agli ordinamenti edilizi quando quest'ultimi non bastano.

Questa dinamica ha portato a un'estensione delle procedure di messa in concorrenza. Quelle principali sono il concorso d'architettura e d'ingegneria e il mandato di studio parallelo, per le quali la SIA ha stabilito norme univoche volte a creare regole giuste e trasparenti per tutti. Ma ci sono anche procedure non normate che contribuiscono a trovare soluzioni ottimali e non eccessivamente onerose. Benché esse non sottostiano a norme prestabilite consentono comunque di garantire equità, indipendenza e indennizzi adeguati.

L'ampia scelta disponibile comporta un impegno non trascurabile per selezionare e configurare le procedure. I pianificatori territoriali sono però in grado di trovare le soluzioni migliori e offrire alle parti coinvolte un valore aggiunto, segnatamente nelle fasi di revisione della pianificazione del territorio, perché sono specialisti nell'ambito dell'interazione tra mediazione degli interessi, politica e quadro giuridico.