

**Zeitschrift:** Tec21  
**Herausgeber:** Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein  
**Band:** 127 (2001)  
**Heft:** 16/17: Elektrosmog

**Artikel:** Wettbewerbsbetreuung als Qualitätsfaktor: Wettbewerbsverfahren. Teil 3: Qualitätsstandards bei der Vorbereitung und Betreuung von Wettbewerben  
**Autor:** Bayer, Beatrice  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-80146>

### **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:** 18.04.2026

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

# Wettbewerbsbetreuung als Qualitätsfaktor

Wettbewerbsverfahren Teil 3: Qualitätsstandards bei der Vorbereitung und Betreuung von Wettbewerben

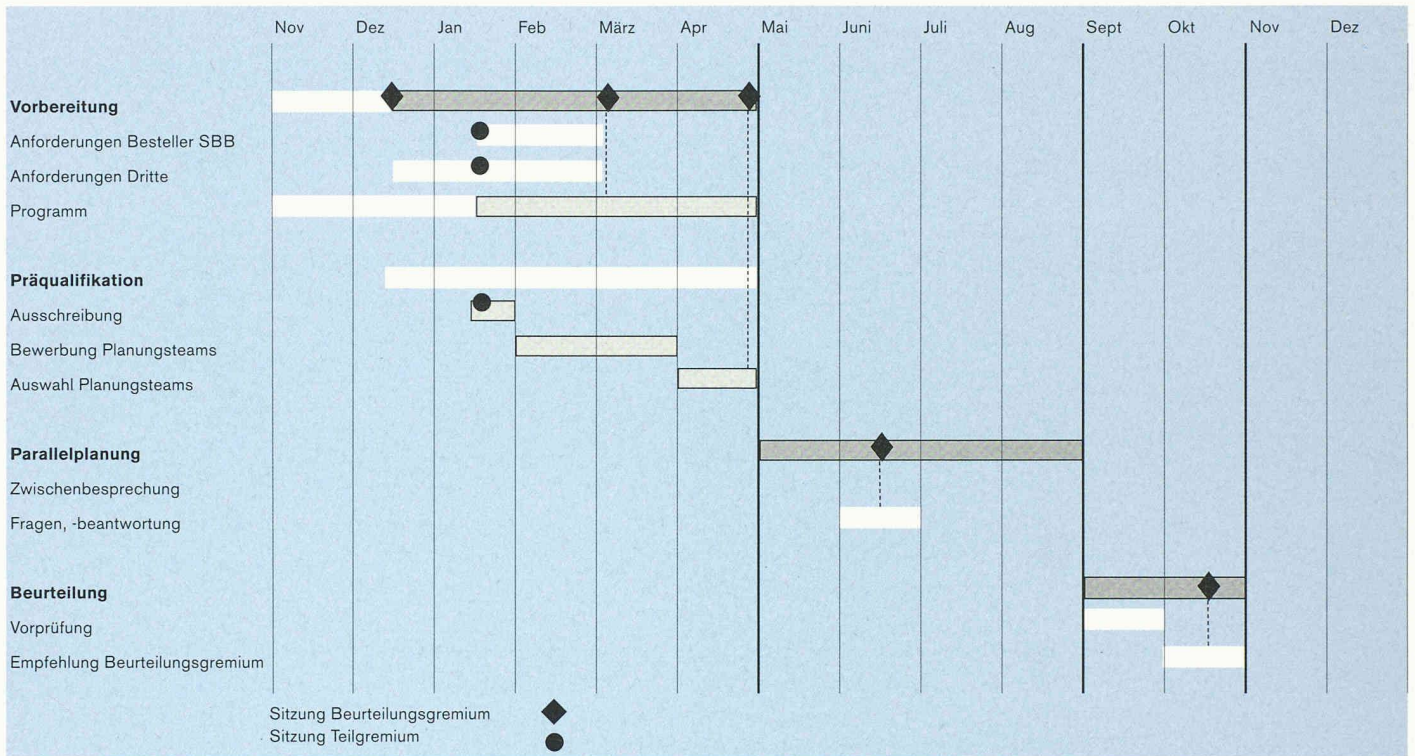
**Die Vorbereitung und Betreuung von Wettbewerben beschränkt sich nicht ausschliesslich auf die Formulierung des Programms und das Verfassen eines Schlussberichts. Gerade im professionellen Coaching von Entscheidungsträgern und in der kritischen Moderation der Entscheidungsprozesse zeichnet sich eine Chance ab, ein Resultat von hoher Qualität und ein faires Verfahren für alle Beteiligten zu erreichen.**

Häufig wird die Vorbereitung von Wettbewerben als eine mehr organisatorische Aufgabe denn inhaltliche Leistung verstanden. Vor diesem Hintergrund ist – abgesehen von einer etwas einseitig haptisch ausgerichteten Kreativitätsgläubigkeit oder Objektbezogenheit – die mangelnde Aufmerksamkeit gegenüber dieser Planungsphase zu sehen. Die Vorbereitung eines Wettbewerbs ist für das Gelingen oder Misslingen eines qualitätsvollen Vorhabens entscheidend. Unter Qualität soll hier ein hohes Niveau innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen gemeint sein. Ohne dieses Qualitätsziel fehlen die minimalen Voraussetzungen für ein volkswirtschaftlich vertretbares und faires Wettbewerbsverfahren. Bei unsorgfältig vorbereiteten Wettbewerben laufen Auftraggeber und Auftragnehmer Gefahr, dass sie einen nicht unerheblichen Aufwand haben, ohne dass ein Resultat herauschaut. Einige Schlüsselfragen aus dem Pflichtenheft einer seriösen Wettbewerbsvorbereitung möchte ich hier aus persönlicher Sicht beleuchten.

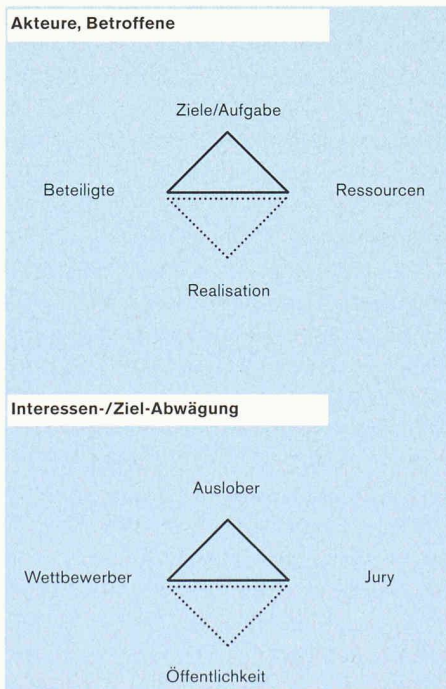
## Programmentwicklung

Die Qualität des Programms hängt von bestimmten Voraussetzungen ab. Dazu gehörten auf Auftraggeberseite, dass zunächst einmal Klarheit über die Zielsetzung besteht. Hier spielen nicht nur die inhaltlichen Aspekte des Vorhabens eine Rolle, sondern insbesondere auch die Firmenphilosophie und -strategie. Ferner sind die mit dem Wettbewerbsverfahren koordinierten Entscheidungsstrukturen zu berücksichtigen. Schliesslich ist auch ein Zeitrahmen zu formulieren, der die beiden ersten Punkte berücksichtigt. «Extern» sind klare gesetzliche Rahmenbedingungen nicht unbedingt selbstverständlich. Mit steigender Regelungsdichte weitet sich die Grauzone aus, die aus einer noch neuen Anwendungspraxis entsteht. «Zwischenräume» oder Schnittstellen zwischen internen und externen Stellen sind deshalb nicht zu unterschätzen. Im Idealfall ergibt sich ein konstruktives Zusammenspiel zwischen Auftraggeberschaft und bewilligenden Behörden, indem sich beide Seiten offen informieren und als gleichberechtigte Partner verstehen.

Das Wettbewerbsprogramm ist mehr als nur eine Organisationshilfe. Es ist auch Zeugnis der Firmenkultur oder Mentalität eines Auftraggebers. Ein klares Programm, das weder zu viel noch zu wenig vorgibt, ist mitentscheidend für ein gutes Wettbewerbsergebnis. Ein Zuviel schränkt das Spektrum der möglichen Vorschläge nur unnötig ein. Ein Zuwenig dagegen birgt das Risiko, dass die Konkurrenten und Konkurrentinnen ins Offside rennen, weil die Resultate nicht im avisierten Lösungsfeld liegen. Ausserdem müssen die Bedürfnisse und Ziele geklärt und damit ein akuter Mangel gehoben werden. Häufig – nicht selten zu spät – wird einer Geschäftsleitung erst, wenn Ressourcen benötigt werden, bewusst, dass diese Vorgaben grundsätzlichere Themen tangieren als ursprünglich angenommen. Typische Fragen bei der Formulierung des Programms



Ablauf einer Wettbewerbsbetreuung am Beispiel der Parallelplanung Bahnhofspasserelle Euroville Basel



Die Abwägung von Interessen und Zielen (oben) sowie die Einbindung von Akteuren und Betroffenen (unten) sind wichtige Entscheidungsfaktoren bei der Durchführung von Wettbewerben

sind: Müssen zuerst Basisbedürfnisse durch Befragung der späteren Nutzer geklärt werden? Welche Planungshorizonte werden angenommen, für welchen Zeitraum können Aussagen gemacht werden? Wie viel und welche Art von Flächen und Raum sind zu planen? Welche Betriebsorganisation, welche Produktions- und Arbeitsplatzmodelle sind möglichst auch morgen noch aktuell? Wie beeinflusst die eigene Firmenkultur das Raumprogramm und das Aussehen eines Gebäudes, einer Landschaft? Welche relevanten Entscheidungs- bzw. Zielgrößen bestimmen die Wahl der beteiligten Teilnehmer und Juroren sowie die Beurteilung der eingereichten Lösungsvorschläge?

Die Zielsetzungen eines Wettbewerbs basieren auf der Philosophie und der Strategie eines Unternehmens oder der öffentlichen Hand. Dabei können die Entscheidungsstrukturen eine schlüssige inhaltliche Koordination innerhalb des gewünschten Zeit- und Kostenrahmens ermöglichen oder behindern. Die für ein Wettbewerbsverfahren Verantwortlichen müssen die notwendigen Kompetenzen haben oder die Entscheidungsträger im relevanten Moment verfügbar sein. In diffusen Entscheidungsstrukturen sind Änderungen von Zielen, Aufgaben oder Prämissen noch während eines laufenden Verfahrens nichts Ungewöhnliches. Was geschieht aber, wenn Entscheidungsinstanzen in ein laufendes Verfahren eingreifen, ihre eigenen Prämissen oder Zielsetzungen ändern oder die Vorbereitungsarbeiten neue, den Zeitplan überfordernde Erkenntnisse zu Tage fördern? Beides überrascht kaum bei den heute üblich knappen Zeitplänen, den komplexen Aufgaben, den schwierigen Entscheidungsprozessen und den sich überlappenden Planungsschritten. Die Anstrengungen einer rollenden Planung sollten jedoch nicht gescheut werden. Wenn Unvorhergesehenes eintritt, so ist es nicht selten notwendig, die Prämissen und die getroffene Entscheidung neu zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

Wie weit aber kann und soll die Anlage eines Vorhabens allfälligen neuen Randbedingungen angepasst werden? Ist das Programm anzupassen, sind Unterlagen neu aufzubereiten, ist die Aufgabe völlig neu zu formulieren? Weichen die neuen Zielformulierungen von den ursprünglichen ab? Wie viele interne und externe Beteiligte sind bereits involviert? Bis zu welchem Punkt in einem Verfahren Anpassungen überhaupt möglich sind, hängt stark von der Art desselben ab. Je mehr der Dialog zwischen den Beteiligten Teil des Systems ist, desto eher sind aktuelle Anpassungen möglich und sinnvoll. Nicht möglich ist dies zum Beispiel bei einem öffentlich ausgeschriebenen anonymen Wettbewerb, wo das Teilnehmerfeld nicht bekannt ist. Bei eingeladenen Wettbewerben oder wenn ein Präqualifikationsverfahren vorausgeschaltet wird, können die dem Auftraggeber bekannten Teilnehmenden ohne Probleme informiert werden. In jedem Fall aber ist der Sinn oder Unsinn eines solchen Aufwandes im Verhältnis zur Bedeutung der Aufgabe und zum Aufwand aller Beteiligten abzuschätzen.

Die Bedeutung des Zeitrahmens wird häufig unterschätzt, und seine Festlegung ist eine Gratwanderung

zwischen allfälligen zeitaufwändigen präzisen Vorstudien und einem hohem Tempo bei der Durchführung. Wenn etwa die öffentliche Hand einen privaten Investor halten möchte, so ist sie gezwungen, mit dem hohen Tempo der Privatfirmen mitzuhalten.

### **Wahl des Wettbewerbsverfahrens**

Das Verständnis des Begriffs Wettbewerb hat sich von einem Projekt- oder allenfalls Ideenwettbewerb nach SIA zu einem pluralistischen Methodenverständnis gewandelt. Das Gatt/WTO-Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen hat deutlich gemacht, dass der «Wettbewerb» kein von der Berufsgruppe Architekt besetzter Begriff sein kann. Sinngemäß enthält «Wettbewerbsverfahren» eine breite Palette von Möglichkeiten. Nicht immer ist der «breite», offen ausgeschriebene Wettbewerb, der für unbekannte Büros eine Chance ist, beachtet zu werden, das beste Verfahren. Aufwand an Zeit und Geld, die Interessen aller Beteiligten sowie und vor allem die Chance der Zielerreichung sind sorgfältig abzuwägen. Nicht zu vergessen ist auch die Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit als mitbetroffene Partei, die die umgesetzten Ergebnisse der meisten Wettbewerbsverfahren miterleben darf oder vielleicht erdulden muss. Ein professionell und konsequent durchgeführtes Selektivverfahren bietet unter Umständen die besseren Chancen als ein breit angelegter, mit fixen Vorstellungen behafteter Wettbewerb. Beim Vorauswahlverfahren zum Beispiel sind bereits alle Beteiligten – Auslober und Preisrichter – gefordert, die geeigneten Büros auszuwählen. Diese wiederum haben die Möglichkeit, sich und ihre Stärken gebührend darzustellen. Hier könnte der SIA eine stärkere Rolle in der branchenspezifischen Ausbildung junger Berufsleute übernehmen. Auch «schlanke» Verfahren können einer kleineren Zahl von Büros eine Chance zur Teilnahme geben, indem etwa ein Anteil für den Nachwuchs festgelegt wird. Bei privaten Wettbewerben kann Mut zu Subjektivität bewiesen werden. Die Auslober sollen zu ihren Interessen stehen und gegebenenfalls ihre Favoriten direkt einladen.

Mit welchem Verfahren das Ziel optimal erreicht werden kann, ist von Fall zu Fall sorgfältig zu prüfen. Die Wahl des Vorgehens richtet sich sowohl nach den strategischen Zielsetzungen der Ausloberin und der konkreten Aufgabenstellung als auch nach den anerkannten Regeln des Fairplay. Richtlinien sind wertvolle Hilfen, Dogmen dagegen unnötige Hindernisse. Dennoch erhöht die Beachtung einiger allgemein verständlicher Regeln die Chancen auf einen von allen Beteiligten als fairen Prozess erlebten und von einem echten Ergebnis gekrönten Wettbewerb.

### **Bestimmung des Preisgerichts**

Entscheidend noch als das zu wählende Verfahren ist die Art und Weise der Durchführung, und diese hängt stark von den Beteiligten, insbesondere vom Preisgericht ab. Damit ist die Verantwortung aller Beteiligten angesprochen. Die fach- und sachgerecht zusammengesetzte Jury hat bei der Wahl des Verfahrens – gegebenenfalls von Konkurrenten und Konkurrentinnen –

unbedingt mitzuwirken. Bei Vorauswahlverfahren hat das Preisgericht das Spektrum von Aufgabe und Teilnehmer zu vertreten oder zu beantworten. Entsprechend müssen die Preisrichter und Preisrichterinnen in der Lage sein, sowohl die im Programm geforderten Inhalte wie auch die ausgewählten Teammitglieder fachlich und sachlich zu beurteilen. Im Hinblick auf die spätere Realisierungsphase ist in den meisten Fällen die Zusammensetzung eines oft interdisziplinären späteren Projektteams von Bedeutung. In Verfahren mit offenem Dialog zwischen den Beteiligten ist dieser Aspekt besser erfahrbar.

Mit der Wahl des Preisgerichts findet, wenn auch indirekt, die erste Selektion des Teilnehmerfelds statt. Denn ausser der Qualität der Aufgabenstellung, der Art des Verfahrens und der Attraktivität der Preissumme oder Entschädigung spielt die Zusammensetzung der Jury eine entscheidende Rolle dafür, ob ein interessiertes Büro am Wettbewerb teilnehmen will oder nicht. Wer eine qualitativ hoch stehende Eingabe machen möchte, fordert zu Recht ein entsprechend qualifiziertes Gegenüber. Wer ein qualitativ hoch stehendes Wettbewerbsverfahren mit einer entsprechend ausgewiesenen Jury durchführt, wird auch ein entsprechend hohes Niveau bei den Eingaben erreichen.

### **Betreuung – eine mögliche Schlüsselposition?**

Die Rolle der Betreuer und Betreuerinnen wird in der Praxis des Wettbewerbs nur wenig wahrgenommen. Die Regisseure dieses Schauspiels sind jene, die Aufträge und Chancen zu vergeben haben. Die Schauspieler mit hohem öffentlichem Ansehen sind die Projektverfasser, die Wünsche und Zielvorstellungen in sicht- und erlebbare Objekte verwandeln. Dabei beschränkt sich die Rolle der betreuenden Person nicht ausschliesslich auf die Niederschrift eines Programms und die Formulierung des anschliessenden Berichts. Wichtig ist insbesondere auch das Coaching von Personen, Informationen und Know-how, so dass sich alle Beteiligten optimal entfalten können. Neben Fachwissen ist ebenso psychologisches Geschick und Verständnis für Management-Aufgaben notwendig. Die berechnete Erwartung aller Beteiligten auf einen kompetenten Umgang mit ihrem Engagement bedeutet auch eine grössere Verantwortung. Das Zusammenbringen und die Darstellung vieler, oft auseinander klaffender Interessen macht eine Moderation des gesamten Verfahrens nötig. Eine unabhängige, neutrale, externe Person bietet in dieser Hinsicht die beste Gewähr. Je mehr sie von allen Beteiligten anerkannt wird, desto höher sind die Chancen auf ein konstruktives Zusammenspiel und ein gutes Resultat.

Gerade für das viel diskutierte Thema der Fairness, das offenbar auch mit standardisierten Auswahlverfahren nicht abschliessend garantiert werden kann, zeichnet sich für die Betreuung eines Wettbewerbs ein wichtiges neues Aufgabenfeld ab. Denn die persönliche Haltung der Beteiligten, ihre Offenheit, Ehrlichkeit, ihr Anstand garantieren letztlich allein einen fairen Wettbewerb. Meinen die Auslober, was sie sagen? Steht der Eigentümer zu den formulierten Zielsetzungen? Geht

es wirklich um die genannte Sache? Handelt ein Auslober auf Druck oder freiwillig? Passt er seine Wünsche und die Anforderungen an die Teilnehmer seinen Ressourcen an? Häufig werden Regeln der Fairness nicht absichtlich verletzt. So kann es zu Verletzungen des Fairplay kommen, weil in komplexen Entscheidungsabläufen scheinbare Sachzwänge, aber auch Wünsche und Vorstellungen so weit in den Vordergrund rücken, dass grundsätzlichere Ziele wie dasjenige des Fairplay in Vergessenheit geraten. Gerade hier könnte eine distanziert kritische und konstruktive Begleitung der Entscheidungsträger verhindern, dass bei allen äusseren Umständen die Regeln der Fairness besser eingehalten werden. Dem Standard «ein gut vorbereiteter Wettbewerb spart Zeit und Geld» würde ich hinzufügen: «Konsequentes Verfolgen dessen, was man wirklich möchte, die Wahrung des Anspruchs an hohe Qualitätsstandards und ein bewusster Umgang mit den Regeln der Fairness ersetzen manche Dogmen und Regeln.»

---

Beatrice Bayer, dipl. Arch. ETH SIA MSc, Planung und Beratung, Martinskirchplatz 13, 4051 Basel