

Zeitschrift: Werk, Bauen + Wohnen
Herausgeber: Bund Schweizer Architekten
Band: 80 (1993)
Heft: 10: Formzwang, Freiheit der Form = Forme obligatoire, liberté de la forme = Formal compulsion, formal freedom

Artikel: Ein Projekt und sein Manager : Kultur- und Kongresszentrum am See, Luzern, Projekt 1993 : Architekten Jean Nouvel, Emmanuel Cattani und Partner
Autor: Held, Thomas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-60894>

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: 27.04.2026

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

Ein Projekt und sein Manager

Kultur- und Kongresszentrum am See, Luzern, Projekt 1993

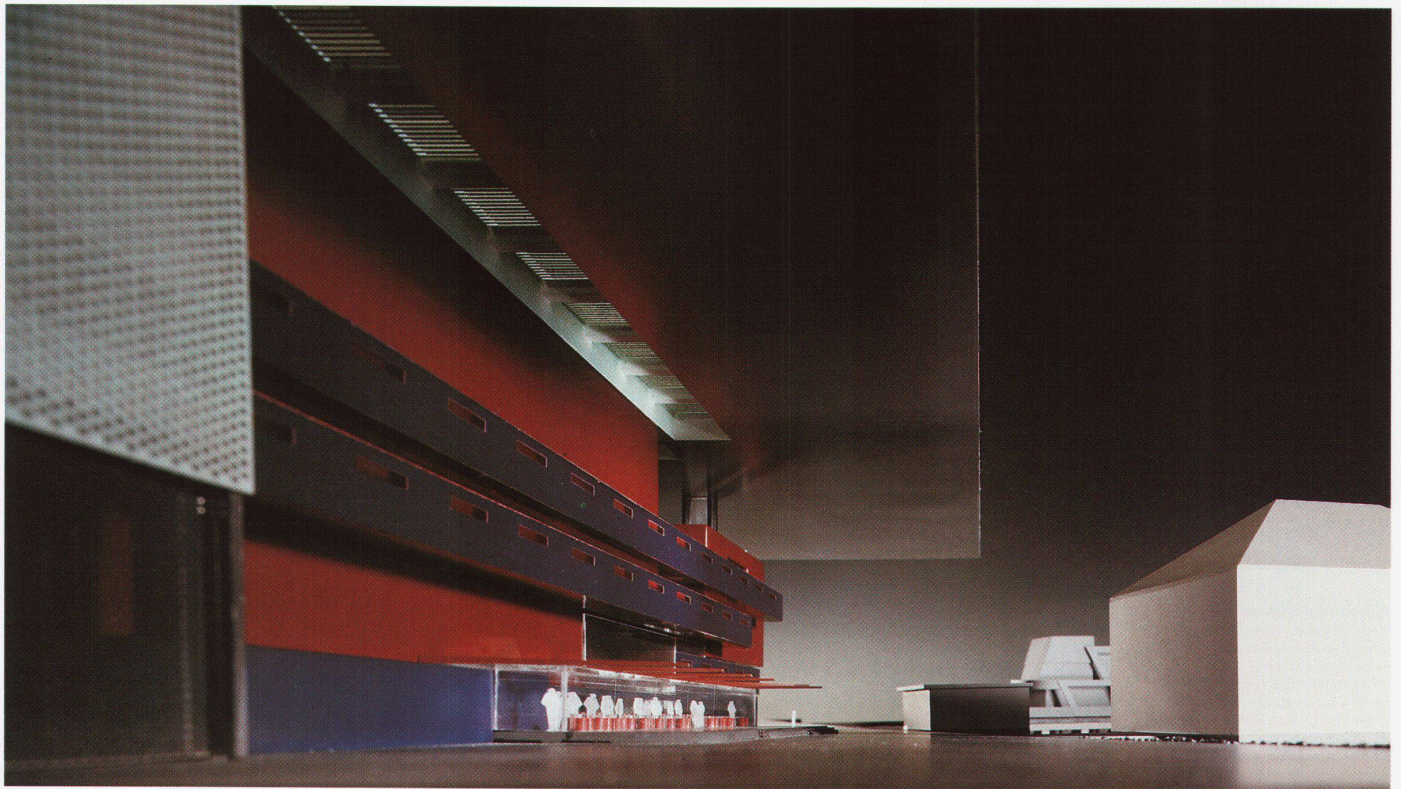
Das Unternehmen «Kultur- und Kongresszentrum am See» in Luzern ist in mancher Hinsicht ungewöhnlich. In der Wettbewerbsphase skandalträchtig bis zum Zeitpunkt der definitiven Auftragserteilung an Nouvel/Cattani, umstritten dann, ob der Altbau von Armin Meili abzubauen sei oder nicht, verworren schliesslich die Frage des Raumprogramms mit der lange Zeit aufrechterhaltenen Option eines separaten Kunstmuseums an anderem Standort. Die Einsetzung eines Projektmanagements unter der Leitung von Thomas Held erwies sich in der Folge als ebenso notwendig wie erfolgreich. Helds Funktion reicht von der Koordination der am Bauvorhaben Beteiligten bis hin zur politischen Arbeit und ihrem Ziel, das Projekt in allen Kreisen mehrheitsfähig zu machen. Das Luzerner Kultur- und Kongresszentrum ist mithin ein schönes Beispiel dafür, dass die Architektur eines komplexen Grossprojektes nicht mehr «von alleine», kraft ihrer Qualitäten überzeugen kann, sondern dass dafür schon im Projektstadium eine professionell organisierte Öffentlichkeitsarbeit zu leisten ist. Wir haben Thomas Held auf seine Rolle im Planungsunternehmen hin befragt und berichten über den aktuellen Projektstand.

Centre de Culture et de Congrès au Lac, Lucerne, projet 1993

L'entreprise «Centre de Culture et de Congrès au Lac» à Lucerne est inhabituelle à bien des égards. Dans la phase du concours riche en scandales jusqu'à l'attribution définitive de la commande à Nouvel/Cattani; discutée ensuite pour savoir si l'ancien bâtiment d'Armin Meili devait être démoli ou non; confuse enfin par le programme des locaux avec l'option longtemps maintenue d'un musée d'art séparé implanté ailleurs. La mise en fonction d'un management de projet sous la direction de Thomas Held se révéla ensuite aussi nécessaire que fructueuse. La fonction de Held s'étend de la coordination des membres participants au projet de construction à l'action politique ayant pour but de permettre au projet de réunir une majorité dans tous les milieux. Le Centre de culture et de congrès de Lucerne est ainsi un bel exemple montrant que l'architecture d'un grand projet complexe ne peut plus convaincre «en elle-même» grâce à ses qualités, mais qu'un travail public professionnellement organisé doit être entrepris dès le stade du projet. Nous avons interrogé Thomas Held sur son rôle dans l'entreprise planificatrice et rendons compte de l'état actuel du projet.

Cultural and Convention Centre on the Lake, Lucerne, Project 1993

The project for a "Cultural and Convention Centre on the Lake" in Lucerne is unusual in various ways. The scandal which surrounded it from the competition stage to the definite award of the contract to Nouvel/Cattani was followed by a controversy as to whether or not the original building by Armin Meili should be demolished, and finally by the confused issue of the spatial design brief with the long-retained option of a separate art museum on a different site. The appointment of a project management under the direction of Thomas Held proved to be as successful as it was necessary. Held's role extends from the coordination of all instances participating in the project to political activities with the aim of making the project likely to win the approval of the majority in all circles. The Lucerne Cultural and Convention Centre is, among other things, a good example of the fact that it is no longer possible for the quality of the architecture of a large and complex project to be sufficiently convincing "on its own", and that professionally organised publicity work is necessary right from the planning stage. We asked Thomas Held about his role in the planning activities, and we are publishing a report on the current state of the project.



Werk, Bauen+Wohnen: Wieso braucht das unter Finanznöten leidende Luzern das «beste Kulturzentrum» Europas?

Thomas Held: Zwei Präzisierungen vorweg: Zum einen hat die Projektierungsgesellschaft nie vom «besten Kulturzentrum» Europas gesprochen. Das wäre in der Tat ein für Luzern unangemessener Anspruch. Räume wie der Mittlere Saal, das Kleinkongresszentrum und das neue Kunstmuseum gibt es von der Grösse und Qualität her an manchen Orten. Hingegen steht im Raumprogramm beziehungsweise den Spezifikationen, dass Luzern als Gastort der Internationalen Musikfestwochen «einen der besten Konzertsäle» Europas erhalten soll. Eine andere Zielsetzung mache keinen Sinn: den besten Saal gibt es nicht, umgekehrt lohnt es sich nicht, für einen akustisch und betrieblich nicht erstklassigen Saal Geld auszugeben, das heisst an den Qualitätsanforderungen dürfen keine Abstriche gemacht werden. Die zweite Präzisierung: Dank einer relativ langfristigen Finanzpolitik sieht der öffentliche Haushalt Luzerns heute wesentlich besser aus als derjenige manch anderer Schweizer Stadt. Angesichts der Lage von Zürich oder Basel ist es geradezu inadäquat, von den «Finanznöten» Luzerns zu sprechen. Stadt und Kanton Luzern verfolgen zudem eine konsequent antizyklische Haushaltspolitik und benützen die Rezession zur Er-

neuerung der Infrastruktur. Damit ist auch die Frage beantwortet: Luzern braucht das neue Zentrum und den Konzertsaal, um dem qualitativen Tourismus eine Grundlage zu bieten und im Wettbewerb um Kongresse und Kulturveranstaltungen auch im nächsten Jahrhundert mithalten zu können. Nach den grossen Hotelbauten vor der und um die Jahrhundertwende ist in den Tourismus, den wichtigsten Wirtschaftszweig der Stadt, nicht mehr investiert worden. Mit dem Bau des Kultur- und Kongresszentrums am See wird eine längst fällige Erneuerungs- und Ersatzinvestition getätigt.

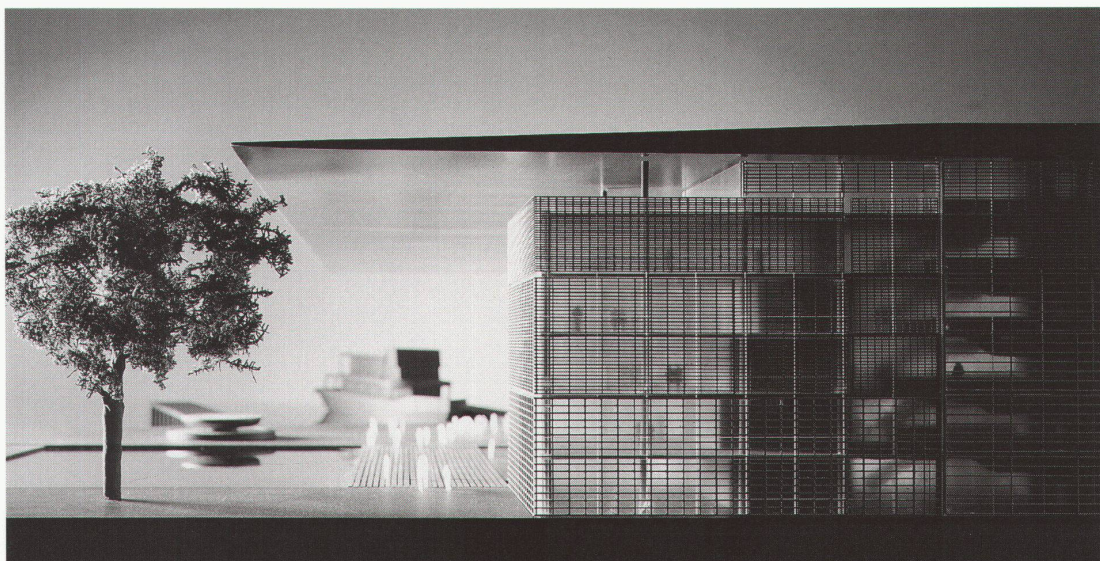
W, B+W: Ihre Rolle als Vermittler zwischen Architektur, Politik und Geld entspricht einer neuen – strategischen – Aufgabe innerhalb des Projektmanagements, wie sie auch bei anderen Grossprojekten, etwa in Euralille oder Berlin, heute gestellt wird. Eine Rolle, die von vielen Politikern und Architekten als die zentrale Schaltstelle erachtet wird, um innerhalb demokratischer Entscheidungsverfahren Grossprojekte realisieren zu können. Was beinhaltet Ihre Aufgabe? Welche Differenzen müssen Sie in Luzern ausgleichen, welche Konflikte lösen?

Tb.H.: Zu unterscheiden ist zwischen der Gesamtkonzeptphase im Jahre 1991 und der heutigen Aufgabe. 1991 hatte ich von der Stadt Luzern (unter Mitbeteili-

Blick im Modell vom Inseliquai her. Links erkennt man die Fassade des Konzertsalles mit den die Ränge erschliessenden Passerellen und den sog. Echokammern, die zur Optimierung der Akustik (Vergrösserung des Saalvolumens je nach Bedarf) im oberen Bereich um den Saal angeordnet und von aussen sichtbar sind. Rechts das bestehende Seeclubgebäude. Im Hintergrund ragt die Ecke des flügelartigen Hochdaches in den See hinaus.

Vue dans la maquette depuis le Quai Inseli. A gauche, on distingue la façade de la salle de concert avec passerelles desservant les galeries et, disposées dans la partie supérieure de la salle et visibles de l'extérieur, les «chambres d'écho» (accroissement du volume de la salle à la demande) pour optimiser l'acoustique. A droite, le club nautique existant. A l'arrière-plan, la pointe du grand voile de couverture s'avancant au-dessus du lac.

Model, view from the Inseli Quai. The façade of the Concert Hall is visible on the left with the footbridges leading to the upper and dress circles and the so-called echo chambers which are visible from the outside and are placed at intervals around the upper area of the hall for the optimisation of the acoustics (enlargement of the volume of the hall when needed). The existing See-Club building is visible to the right, and a corner of the high, wing-like roof can be seen in the background.



Blick vom Bahnhofplatz auf den vorderen Teil der Westfassade, hinter dem sich wie in einem verglasten Bug Cafeteria und Restaurant befinden. Die Westfassade besteht aus zwei Schichten, einer inneren verglasten und einer äusseren, die als patchworkartig perforierte Metallhaut ein Abbild der verschiedenartigen Nutzungen des Kongress-/Museumstraktes gibt und den Lichteinfall steuert. Vor der seeseitigen Fassade erkennt man das von einer Brücke überquerte künstlich geschaffene Wasserbecken.

Vue depuis la Place de la Gare sur la partie avant de la façade ouest, derrière laquelle cafétéria et restaurant sont installés comme dans une cabine vitrée. La façade ouest est

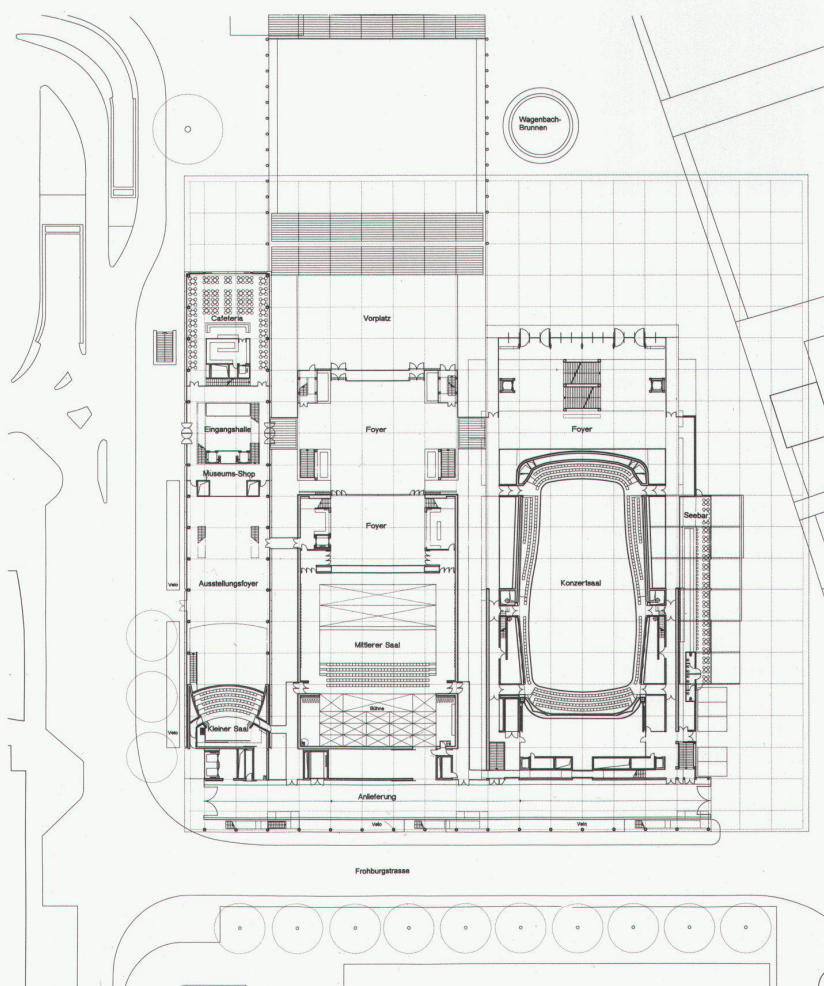
faite de deux couches, une face interne en verre et une peau externe métallique dont le jeu de perforations reflète les diverses fonctions de cette partie du bâtiment et contrôle l'entrée de lumière. En avant de la façade vers le lac, on distingue le plan d'eau artificiel enjambé par un pont.

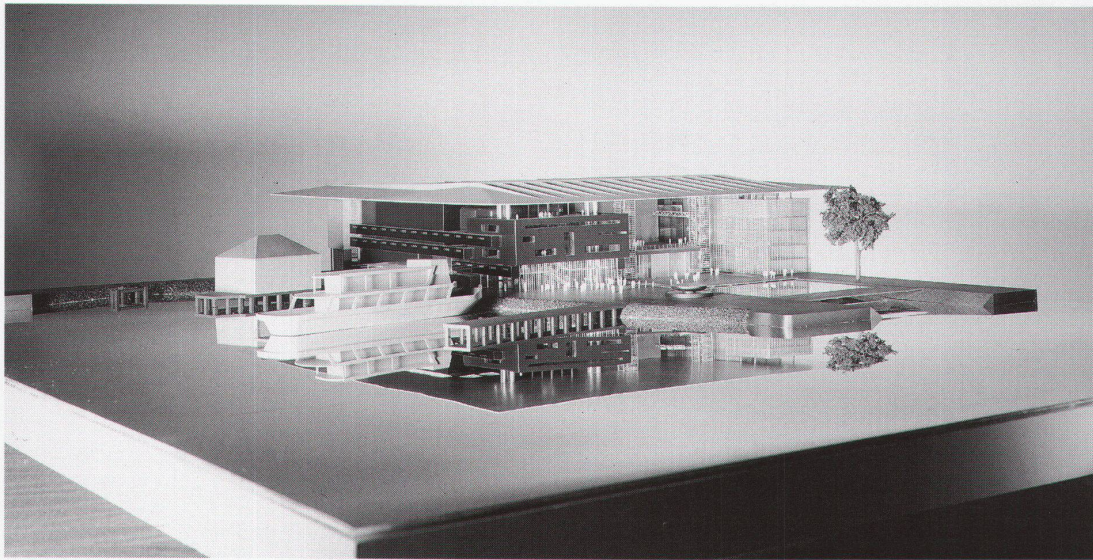
View from the station square of the front part of the west façade, and behind it the restaurant and cafeteria encased as if in the glazed bow of a boat. The west façade consists of two layers, an inside, glazed one and an outside one with a patchwork-like perforated metal skin which illustrates the varied utilisations of this part of the building and controls the incidence of light. An artificial pool, spanned by a bridge, is visible in front of the lakeside façade.

Erdgeschoss: Trakt A (Kongress/Museumsteil), Trakt B (Mittlerer Saal mit vorgelagertem Foyer und Vorplatz, Trakt C (Konzertsaal). Entlang der Frohburgstrasse, im rechten Winkel zu den übrigen Trakten, das Dienstgebäude mit gedeckter Anlieferungsstrasse.

Rez-de-chaussée: aile A (partie congrès/musée), aile B (salle moyenne avec foyer en avancée et parvis, aile C (salle de concert). Le long de la Frohburgstrasse, perpendiculairement aux autres ailes, le bâtiment des services avec voie de livraison couverte.

Ground-floor: Wing A (Congress/Museum Wing), Wing B (Mittlerer Saal) (Medium Hall) with the foyer and forecourt immediately in front of it, Wing C (Concert Hall). The service building with a covered deliveries access road is situated along Frohburgstrasse at right angles to the other wings.





Auf der Modellaufnahme vom See her sind die drei Gebäudeeinheiten unter dem weit auskragenden Hochdach klar zu unterscheiden: Links das grosse Volumen des Konzertsales mit Foyer, das man an seinen in die Fassade gestanzten Öffnungen erkennt; unter dem Dach die Pausenterrasse. In der Mitte der zurückversetzte Mittlere Saal mit der grossen Open-Air-Terrasse, die wie ein Loch in der Fassade erscheint; die Vorderfront des Foyers kann zum Europaplatz hin vollständig geöffnet werden. Rechts der Kongressteil mit dem Kunstmuseum hinter der perforierten Metallfassade. Die Fassaden spiegeln sich im Wasser, das auch in den Gebäudeschluchten zwischen den Trakten zirkuliert.

La vue sur la maquette depuis le lac montre clairement les trois unités bâties sous le grand voile de couverture au large porte-à-faux. A gauche, le grand volume de la salle de concert avec foyer que l'on reconnaît à sa façade percée d'ouvertures; sous la toiture, la terrasse des entractes. Au milieu, la salle médiane en retrait avec sa grande terrasse à ciel ouvert créant un vide dans la façade; le front du foyer peut s'ouvrir complètement vers la Place Europa. A droite, la partie congrès avec le musée d'art derrière la façade métallique perforée. Les façades se reflètent dans l'eau qui circule également dans les interespaces séparant les ailes bâties.

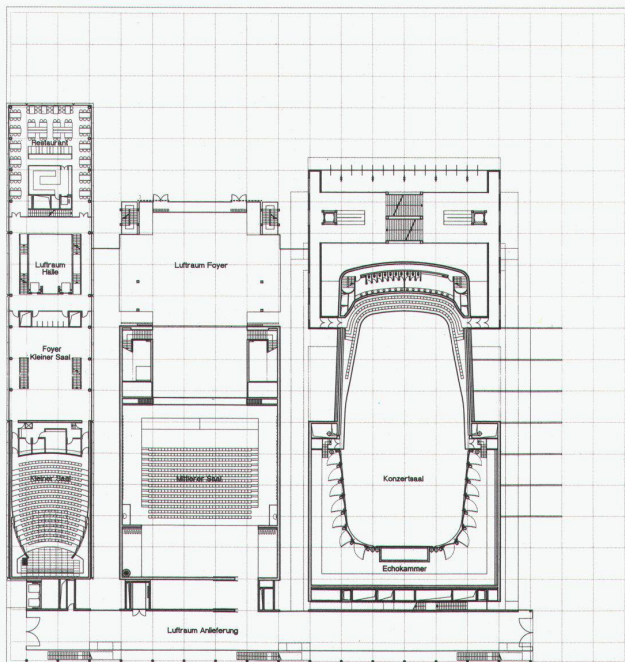
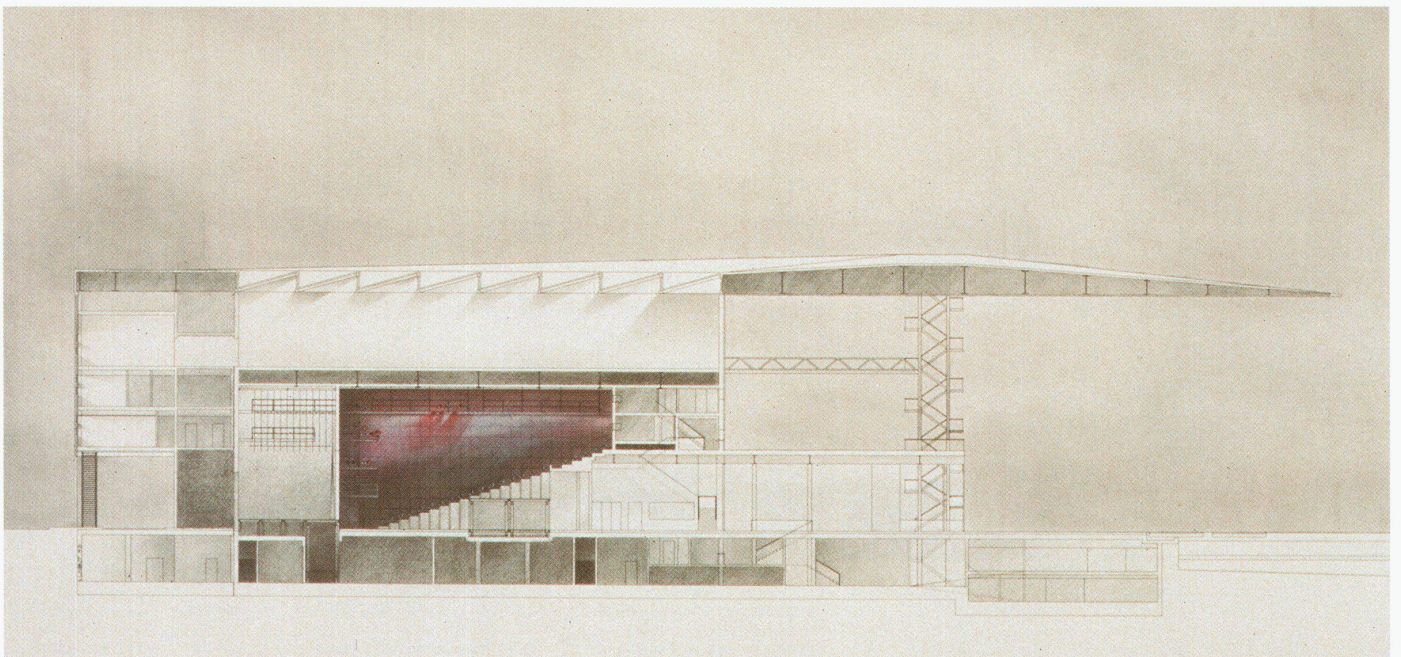
On the photograph of the model from the lake, the units are clearly distinguishable under the high projecting roof: on the left, the large volumes of the Concert Hall and foyer, recognizable by their punched-in openings and the interval terrace under the roof. The set-back Mittlere Saal with a large open air terrace which looks like a hole in the façade can be seen in the centre; the frontage of the foyers can be opened up completely towards the Europaplatz. To the right is the Congress Wing with the Art Museum behind the perforated metal façade. The façades are reflected in the water which also circulates between the wings of the complex.

Die Modellübersicht aus der Vogelperspektive gibt den Blick auf die Bucht mit der Seebrücke frei; dahinter erkennt man den Bahnhof. Das neue Kultur- und Kongresszentrum fügt sich mit grosser Selbstverständlichkeit in die orthogonale Ordnung von Postgebäude und Bahnhof ein. In der Höhe orientiert es sich am Bahnhof. Gleichzeitig distanziert es sich aber von diesen profanen Bauten, verbindet sich durch seine Öffnung zum See mit der Weite der Wasserfläche.

La vue à vol d'oiseau sur la maquette permet de voir la baie avec le Pont du Lac; derrière, on reconnaît la gare. Le nouveau centre de culture et de congrès s'intègre tout naturellement dans l'ordre orthogonal des volumes de la poste et de la gare. Par sa hauteur, il s'adapte à la gare. Mais en même temps, il prend ses distances vis-à-vis de ces édifices profanes et s'intègre à l'étendue du plan d'eau en s'ouvrant sur le lac.

This overall bird's eye view of the model opens up the view of the bay with the Seebrücke; behind it is the railway station. The new Culture and Congress Centre fits in naturally with the orthogonal arrangement of the post office building and the station. Although its height is determined by that of the station, it disassociates itself from this mundane building while establishing a relationship with the wide area of the water by opening onto the lake.





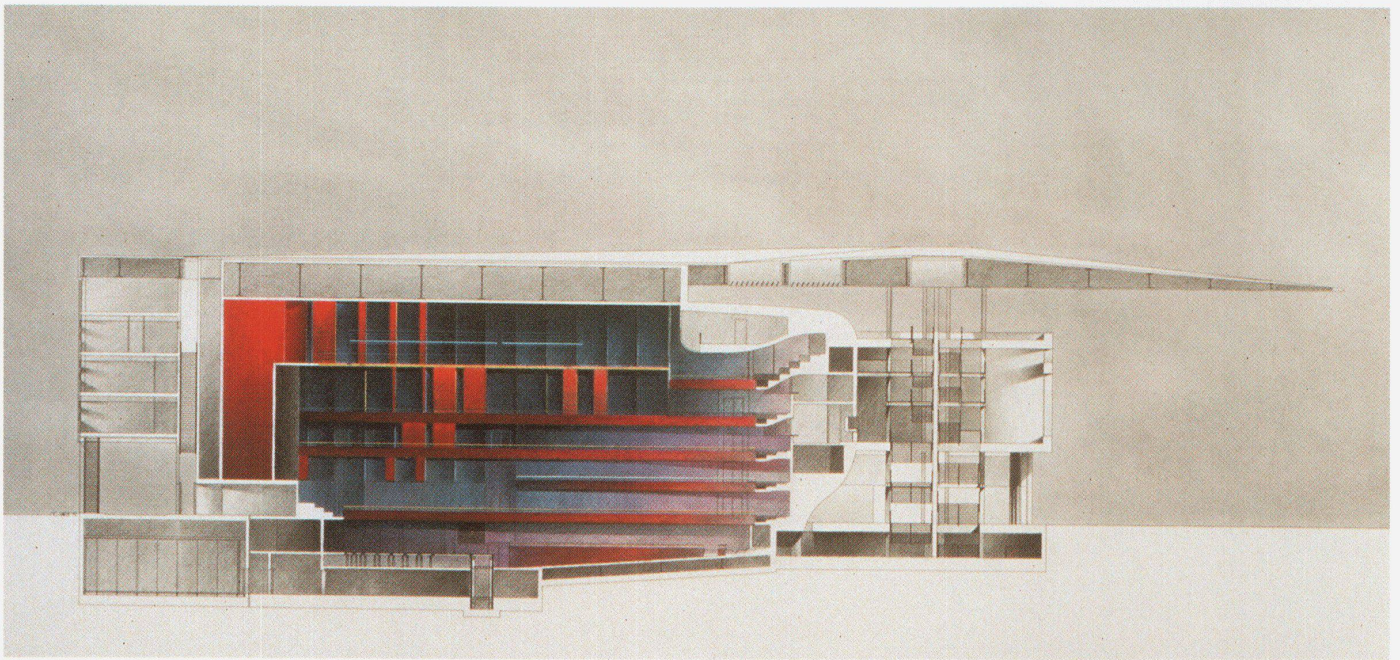
Der multifunktionale Mittlere Saal lässt sich als eigentliche «Stadhalle» für Anlässe verschiedenster Art verwenden: für Konzerte mit stehendem Publikum, Shows, Vereinsveranstaltungen mit Bühnendarbietungen, Bälle, Bankette und Festivals. Er kann durch den Zwischenbereich zwischen Saal und Foyer ergänzt werden. Er ist hier mit ansteigender Bestuhlung dargestellt, die sich aber nach Bedarf versenken lässt. Rechts die grosse gedeckte Terrasse, die als Foyer-Ergänzung oder für Open-Air-Veranstaltungen benützt werden kann. Der Schnitt gewährt zudem Einblick in die Räume des Kunstmuseums; durch die ins Dach eingesetzten Oblichter wird ihnen Tageslicht zugeführt.

Jouant en fait le rôle de «salle municipale», la salle médiane polyvalente peut être utilisée pour les manifestations les plus diverses: concerts avec assistance debout, shows, spectacles sur scène, bals, banquets et festivals. Elle peut s'agrandir du volume situé entre la salle et le foyer. Ici, elle est représentée avec des sièges en gradins, mais ceux-ci peuvent être au besoin abaissés. A gauche, la grande terrasse couverte pouvant venir compléter le

foyer ou accueillir des manifestations en plein air. La coupe ouvre par ailleurs une vue dans les salles du musée d'art; les lanterneaux disposés en toiture diffusent la lumière du jour à l'intérieur.

The multi-functional Mittlere Saal can be used as a "Stadhalle" for a wide range of events: for concerts with a standing public, shows, club events and dramatic performances, balls, banquets and festivals. It can be enlarged by the addition of intermediate areas between the hall and the foyer. It is shown here with ascending seating, which can, however, be lowered to ground level if desired. On the right is the large covered terrace which can be used as an extension to the foyer or for open air events. The section provides a glimpse into the rooms of the Art Museum, lit by daylight from skylights in the roof.

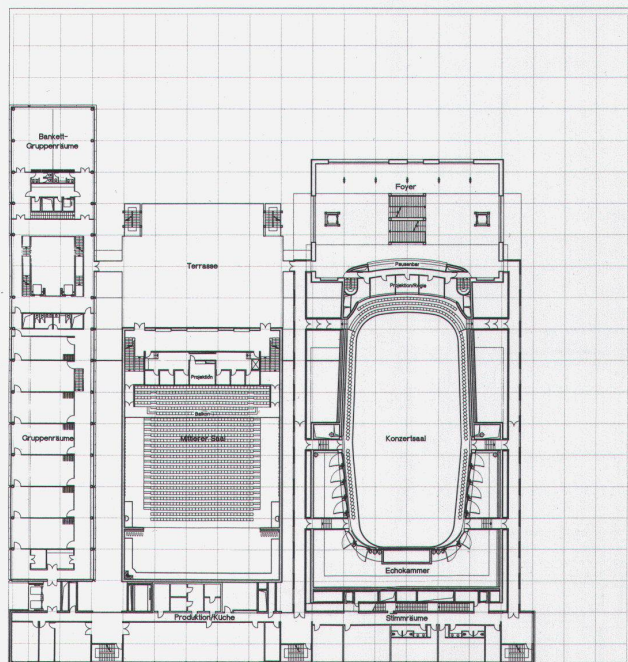
1. Obergeschoss
1er étage
1st upper floor



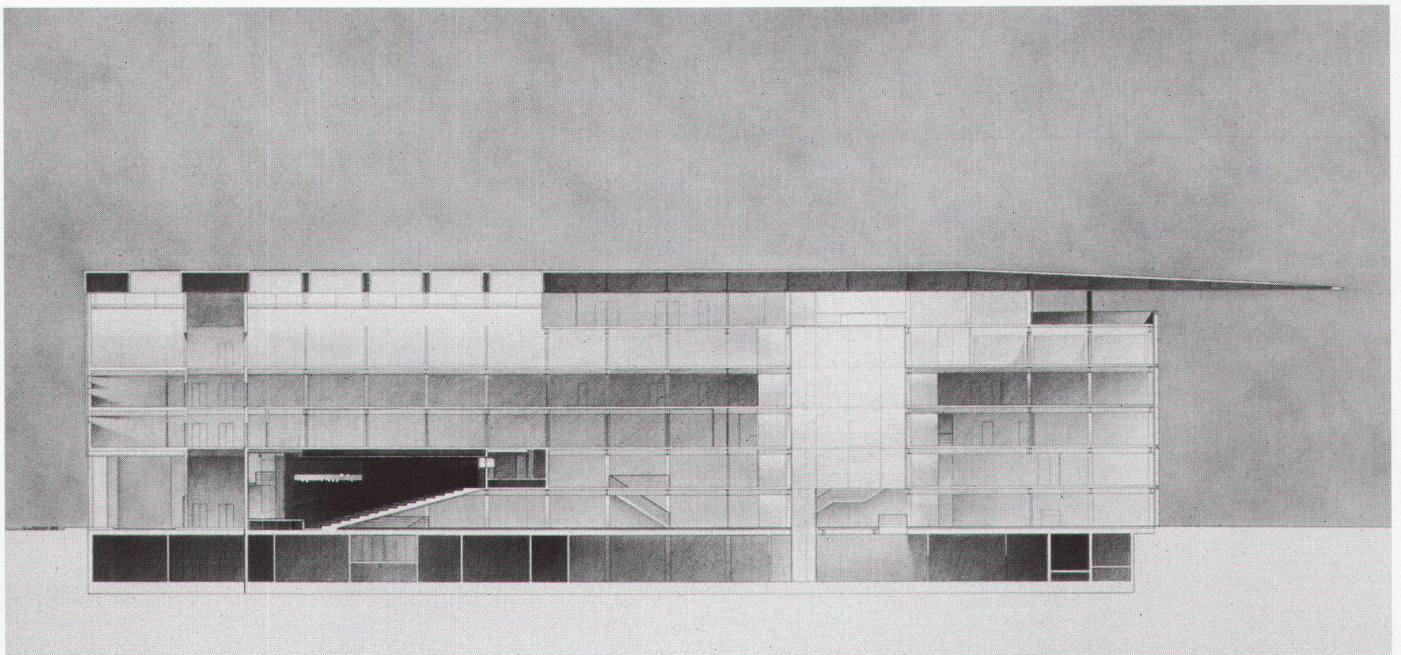
Der Konzertsaal gleicht im Innern der kostbar ausgeschlagenen Schatulle eines Saiteninstrumentes. Der Schnitt zeigt die dunkelblau gestrichenen Saalwände und Balkone, die über dem ins Unterschoss abgesenkten Parkett vierfach übereinandergeschichtet sind. Wo im oberen Bereich des Saales die Türen der Echokammern offenstehen, sind ihre beleuchteten, rot bemalten Innenseiten zu sehen. Rechts das Konzertfoyer mit dem sich nach oben verjüngenden Treppenhaus im Zentrum und der Pausenterrasse unter dem Hochdach.

Intérieurement, la salle de concert ressemble à l'écrin coûteusement capitonné d'un instrument à cordes. La coupe montre les parois de la salle avec galeries peintes en bleu qui s'étagent sur quatre niveaux au-dessus de l'orchestre abaissé à la hauteur du sous-sol. Si en haut de la salle, les portes de certaines chambres d'écho sont ouvertes, l'éclairage permet de voir leurs faces intérieures traitées en rouge. A gauche, le foyer des concerts avec escalier central se rétrécissant vers le haut et la terrasse des entractes sous le grand voile de couverture.

The interior of the Concert Hall resembles the expensively lined case of a stringed instrument. The section shows the dark blue walls of the hall and balconies which are superimposed upon each other in four rows above the basement stalls. When the doors of the echo chambers in the upper part of the hall are open, the illuminated, red-painted interiors are visible. To the right is the concert foyer with a staircase in the centre which tapers towards the top and the interval terrace under the roof.



2. Obergeschoss
2ème étage
2nd upper floor



gung des Kantons Luzern und der Stiftung Konzerthaus) den Auftrag, ein Gesamtkonzept samt Raumprogramm für das Kultur- und Kongresszentrum zu erstellen und gleichzeitig die Partner der öffentlichen Hand und der privaten Seite auf dieses Gesamtkonzept zu verpflichten. Die Aufgabe war also einerseits konzeptionell, in der Hauptsache aber eine Verhandlungsaufgabe, die mit der Unterzeichnung eines Gesellschaftsvertrages zwischen Stadt Luzern, Kanton Luzern, der Stiftung der Konzerthaus, der Interessengemeinschaft Kongress- und Ausstellungswesen und der Kunstgesellschaft erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Seit Anfang 1992 hat mein Büro ein Mandat für die Geschäftsführung der Projektierungsgesellschaft, das heisst der Bauherrschaft für das neue Kultur- und Kongresszentrum am See. Diese Aufgabe schliesst auch die gesamte Administration der Projektierungsgesellschaft ein. Zurzeit sind von meinem Büro ständig zwei bis drei Personen für die Projektierungsgesellschaft tätig. Zudem werde ich durch eine dreiköpfige Geschäftsleitung mit einem Architekten, einem Finanzchef und einem Betriebsfachmann unterstützt.

Das Geschäftsführungsmandat für die Bauherrschaft beinhaltet drei Hauptaufgaben: Erstens vertrete ich – das ist die normale Aufgabe des Bauherrenvertreters – die Bauherrschaft gegenüber den Auftragnehmern. In dieser Funktion habe ich die Wahl des Generalplaners und der Architekten sowie des Akustikers vorbereitet. In der Regel entscheide ich auch zusammen mit dem Präsidenten der Geschäftsleitung der Projektierungsgesellschaft die meisten Planungsfragen (zum

Der Schnitt durch den Kongressteil zeigt den technisch bestens ausgestatteten Kleinen Saal mit ansteigender Bestuhlung. Er ist vor allem als Auditorium und Demonstrationsraum für Kongresse und Vorträge gedacht. Rechter Hand erstreckt sich über fünf Geschosse die lichtdurchflutete Eingangshalle, welche die Verbindung zwischen Eingang und Kunstmuseum herstellt. Darüber das Mezzaningeschoss, in dem die Verwaltung untergebracht ist. Am seeseitigen Ende des Traktes befinden sich die Cafeteria und das Restaurant.

La coupe sur la partie congrès montre la petite salle avec équipement technique élaboré et sièges en gradins. Elle est surtout pensée comme auditorium et salle de démonstration pour les

congrès et les conférences. A droite, le hall d'accès régnant sur cinq niveaux et inondé de lumière qui assure la liaison entre l'entrée et le musée d'art. Au-dessus, la mezzanine où est installée l'administration. Vers le lac, à l'extrémité de l'aile, on trouve la cafétéria et le restaurant.

The section through the Congress Wing shows the technically well equipped Small Hall with ascending seating. This hall is primarily intended as an auditorium and demonstration room for congresses and lectures. To the right, the five storey light-filled entrance hall forms a link between the entrance and the Art Museum. A mezzanine accommodates the administration. The cafeteria and the restaurant are located at the lakeside end of the wing. C.Z.

Beispiel Optimierungen, Varianten usw.). Zweitens stelle ich den Informationsfluss zwischen den Partnern in der gemischtwirtschaftlichen Projektierungsgesellschaft sicher und bereite die Entscheidungen der Leitungsdelegation vor, welcher in etwa die Funktion eines Verwaltungsrates zukommt. Für diese Rolle ist ein hohes Mass an Neutralität erforderlich, deshalb war und ist es wichtig, dass ich als Aussenstehender, das heisst ohne Interessen in Luzern, auftreten kann. Drittens informieren wir die Öffentlichkeit in all ihren Facetten ständig über die Projektfortschritte – zum Teil via Medien, vor allem durch unzählige Vorträge, Präsentationen und Gespräche, die ich und meine Mitarbeiterinnen bestreiten. Der Informationsfunktion kommt natürlich bei einem so grossen und so «öffentlichen» Projekt wie dem Kultur- und Kongresszentrum am See entscheidende Bedeutung zu. Sie kann meines Erachtens – obwohl gerade Jean Nouvel ein grosser Kommunikator ist – weder vom Architekten noch von den Planern, sondern nur vom letztlich verantwortlichen Auftraggeber wahrgenommen werden. Man muss sehen, dass im Unterschied zu anderen Grossprojekten (und so gross ist das Luzerner Projekt im Vergleich zu den von Ihnen erwähnten städtebaulichen Aufgaben nun auch wieder nicht) in Luzern vertraglich und organisatorisch ganz klare, straffe Verhältnisse geschaffen worden sind: Bauherrschaft ist die Projektierungsgesellschaft (nicht die Stadt), deren oberstes Organ ist eine Leitungsdelegation mit Vertretern der Stadt- und Kantonsregierung und Vertretern der privaten Geldgeber und deren einziges exekutives Organ, das heisst die *einzig*e Stelle, die nach aussen und mit den Architekten und Planern spricht, ist die Geschäftsleitung. Es gibt also keine «Baukommission» oder andere Diskussions- und Abstimmungsgremien.

W, B+W: Ein Problem von städtebaulichen Entscheidungsprozessen besteht in der unüberblickbaren Vielfalt von Interessen, die von Institutionen und Gruppen – politisch, medial oder rechtlich – geltend gemacht werden. Das Projekt HB-Südwest in Zürich ist nicht zuletzt daran gescheitert, dass es der Bauherrschaft nicht gelang, das öffentliche Interesse an dem grossen Bau-

vorhaben glaubwürdig zu vertreten. Was sind die Voraussetzungen und Ihre generellen strategischen Überlegungen, um einen Konsens für ein Grossprojekt wie das Kultur- und Kongresszentrum herzustellen?

Th.H.: Auch hier muss ich vielleicht abschwächen: Es geht in Luzern «nur» darum, ein grosses, komplexes Haus für unterschiedlichste Nutzer zu bauen, nicht um einen ganzen städtebaulichen Entwurf. Zudem spielen die Interessen von Grundstückseigentümern, Anliegern oder Quartierbewohnern keine Rolle, das Projekt ändert nichts an Grundstückspreisen, am Verkehr, an der Zahl der Parkplätze, an der Immissionslage usw. usw. Die Voraussetzungen für einen Konsens waren somit von Anfang an ungleich besser als bei einer Grossüberbauung mit völlig neuen Nutzungen wie zum Beispiel beim HB-Südwest.

Davon abgesehen sind die Voraussetzungen für einen Konsens unter den Nutzern meines Erachtens relativ banal: Transparenz, Neutralität (siehe oben), und Ernstnehmen aller halbwegs vernünftig/ sachlichen Anliegen. Wichtig ist, dass zuerst akzeptable Verfahren und Spielregeln definiert werden, die es dann erlauben, inhaltliche Entscheidungen herbeizuführen. Soziologisch gesprochen, haben wir in Luzern versucht, dem Luhmannschen Prinzip von der «Legitimation durch Verfahren» nachzuleben. Und dann sind meines Erachtens noch zwei Dinge von entscheidender Bedeutung: Zum einen muss *rasch* informiert und gehandelt werden, ein verbindlicher Zeitplan sollte *vor* der inhaltlichen Konsensfindung festgelegt werden. Gerade in der Schweiz kranken grosse Bauvorhaben daran, dass zwischen Vorbereitung, Planung und Realisierung oft eine ganze Generation liegt und damit die politische, finanzielle und personelle Kontinuität nicht mehr gewährleistet ist. Man kann doch von niemandem verlangen, sich – wenn möglich noch im Milizsystem – für ein Projekt zu engagieren, wenn der Betreffende weiss, dass er dessen Realisierung nicht mehr erleben wird! Und zum zweiten muss man wirklich mit *allen* sprechen, ohne Ansehen von Funktion und Person, und das macht, da die Tage und Stunden begrenzt sind, die Sache eigentlich erst schwierig.