

## Zusammenfassung

### **“CALL”, Wohnbauinitiative 2011 – Neue Wege der Wohnbaufinanzierung für leistbares Wohnen und Qualität**

Das gegenwärtige historisch niedrige Zinsniveau bietet die Chance, frei finanzierte Wohnungen mit günstigen Mietkonditionen und in gleicher Qualität wie beim geförderten Wohnbau anzubieten. Dazu erging ein Aufruf der Stadt an gemeinnützige Bauvereinigungen und gewerbliche Bauträger zur Bereitstellung leistbarer Wohnungen – „Call, Wohnbauinitiative 2011“. Den Unternehmen werden von der Stadt 800 Euro pro Quadratmeter Wohnraum zur Verfügung gestellt. Der Call ist ein neuer Weg der Wohnbaufinanzierung, mit Auswirkungen auch auf die Planungsverfahren.

### **“CALL” in der neuen Seestadt Aspern: 1.500 Wohnungen – Verpflichtung zu Mietobergrenzen und hoher Qualität**

Neun gemeinnützige Wohnungsunternehmen mit vierzehn Architekten- und drei Landschaftsarchitektenteams haben sich bereit erklärt, in Wiens neuem Stadtteil, der Seestadt Aspern, rd. 1.500 Wohnungen nach dem Modell “Wohnbauinitiative” zu planen und zu bauen, das ist etwa ein Viertel des Volumens der neuen Stadt. Die Bauträger haben sich verpflichtet, Mietobergrenzen sowie das in Wien übliche hohe städtebauliche, architektonische, ökologische und soziale Qualitätsniveau einzuhalten und an einem **neuen Planungsverfahren zur Sicherung der vereinbarten Qualitäten** teilzunehmen.

### **Sicherung der Qualität: Das “Kooperationsprogramm”**

***Qualität soll durch die Kooperation aller Beteiligten gesichert werden – also gewissermaßen durch Selbstkontrolle, getragen durch das Interesse der Unternehmen, nachhaltige Wohngebäude in ihrem Portfolio zu besitzen.***

Und:

***Qualität soll gewährleistet werden durch die aktive***

## ***Beteiligung eines Beirats und von externen Experten am Planungsverfahren.***

### **7 Monate:**

#### **Vom Start des “Kooperationsprogramms” bis zur Baueinreichung**

Mit dem Programm wurden in wenigen Monaten – von November 2011 bis Mai 2012 – die städtebaulichen Konfigurationen und die Gebäudeentwürfe erarbeitet und bis zur Einreichplanung gebracht.

## **1. Qualität und Verfahren**

Verfahren können nicht unabhängig von den angestrebten Zielen entwickelt werden. Inhalt und Form, Ziele und Wege sind nicht voneinander zu trennen. Da es für Qualität keine zeitlos gültigen und überall geltenden Kriterien gibt und da sich auch der finanzielle Rahmen ändert, müssen auch die Verfahren weiterentwickelt werden.

### **Qualität durch Wettbewerb:**

#### **Diskrepanz zwischen Modell und Praxis**

Der Wettbewerb, die Konkurrenz, gilt als geeignetes Verfahren, wenn Konzepte für ein städtebauliches Konzept oder eine Gebäudeplanung gefunden werden sollen.

#### **Vorteil: Wahl zwischen verschiedenen Lösungen wenn sich viele “gute” Planer beteiligen**

Man setzt auf die individuelle und umfassende Kreativität des Entwerfers, eine “beste” Lösung hinsichtlich Funktion, Ökonomie, Ökologie und Gestaltung zu finden. Beim in Wien üblichen Bauträgerwettbewerb konkurrieren die Bauträger um die Grundstücke und Fördermittel. Der Nutzen liegt für den Auslober darin, für eine komplexe Aufgabenstellung unter verschiedenen Lösungen wählen zu können. Voraussetzung ist, dass sich genügend und “gute” Wettbewerber beteiligen. Sonst kann es passieren, dass sich die Lösungen gleichen und gar keine “gute” Lösung vorgeschlagen wird.

#### **Idealmodell und Handhabung**

Die wichtigsten Prinzipien des Wettbewerbs sind: Chancengleichheit aller Teilnehmer, Beurteilung der Entwürfe durch ein unabhängiges und qualifiziertes Preisgericht, Anonymität der Teilnehmer. In der Praxis sind diese Prinzipien kaum einzuhalten. Seit es Wettbewerbe gibt werden mangelhafte oder unpräzise Ausschreibungen, oberflächliche oder taktische Urteilsfindung, inakzeptable Begründung für die Entscheidungen, Entscheidungsscheu von Preisgerichten und Überformung des Verfahrens durch die

Charaktereigenschaften der Preisrichter kritisiert. Die prämierten Entwürfe müssen oft "nachjustiert" werden.

### **Wettbewerb für die Quartiersplanung?**

Neuerdings setzt sich aber die Auffassung durch, dass der Wettbewerb für komplexe Aufgaben wie die Quartiersplanung nicht geeignet ist. Deshalb wird eine Kombination aus Kooperation und Wettbewerb, ein zweistufiger Wettbewerb, durchgeführt: Kooperation in der ersten, Wettbewerb in der zweiten Stufe. Das ändert aber an den generellen Problemen des Verfahrens nichts. Auch bleibt die Wertschöpfungskette zwischen den Gliedern Städtebau und Hochbau unterbrochen.

### **Keine Garantien für den Auslober und hoher Aufwand**

Das Verfahren ist für den Auslober riskant, denn Qualität des Ergebnisses ist nicht garantiert. Der Wettbewerb ist auch ein Akquisitionsinstrument, und das bestimmt auch die Inhalte mit. Außerdem ist der materielle und emotionale Aufwand für alle Beteiligten, besonders die Architekten, sehr hoch.

### **Qualität durch Kooperation: Wirtschaftliche Vorteile bei gleichem Qualitätsmaßstab**

Kooperation ist das Mittel schlechthin, um mit einem möglichst geringen Einsatz an Ressourcen einen möglichst hohen Vorteil zu erreichen. Kooperation wird definiert als freiwillige Zusammenarbeit von selbständigen Unternehmen, die einen Teil ihrer Souveränität für einen bestimmten Zeitraum abgeben. Zweck der Kooperation ist es, durch die gemeinschaftliche Entwicklung eines Vorhabens wirtschaftliche Vorteile zu erzielen, die den Kooperationspartnern als isoliert handelnden Unternehmen verwehrt bleiben müssten. Ein Nebeneffekt der Kooperation besteht im Gewinn an Professionalisierung und Qualität des Arbeitsprozesses, was künftig immer wichtiger werden dürfte.

### **Voraussetzungen für Kooperation**

Die Kooperationspartner bilden ein temporäres System, in dem die Rechte, Pflichten und Kommunikationsformen geregelt sind. Eine wichtige Kategorie für gelingende Kooperation ist "Vertrauen" – eine Kategorie, die es beim Wettbewerb nicht gibt. Voraussetzung für Kooperation sind eine genaue Bestimmung der Ziele, eine klare Definition des Unternehmensprofils und die Kompetenz der Mitarbeiter.

Im Idealfall umfasst die Kooperation möglichst viele Glieder der Wertschöpfungskette, im Falle der Planung von der Quartiersplanung bis zur Gebäudeplanung und zum Facilitymanagement.

### **Kooperation: unverzichtbar bei komplexen Aufgaben**

Bei städtebaulichen Aufgaben ist Kooperation zwingend

wegen der räumlichen, technischen und wirtschaftlichen Schnittlinien. Auch bei der Gebäudeplanung ist Kooperation notwendig, wenn ein größeres Areal in mehrere Bauplätze aufgeteilt werden soll. Durch Kooperation soll gewährleistet werden, dass die städtebaulichen Fixpunkte eingehalten werden, dass die einzelnen Elemente schon beim Entwerfen passend gemacht werden, also keine Nachjustierungen nötig sein werden.

## 2. Das “Kooperationsprogramm”

### Die Ziele der Aspern-Planung

#### Eine urbane Stadt

Die Seestadt Aspern soll, so die Zielsetzung, eine urbane Stadt werden. Grundlage ist der aus einem Wettbewerb hervorgegangene Masterplan des schwedischen Planers Johannes Tovatt. Ein weiteres Dokument, „Partitur des öffentlichen Raums“ bezeichnet, zeigt, wie Asperns öffentliche urbane Räume gestaltet werden könnten. Die auf dem Rahmenplan aufbauende Widmung bietet aber einen großen Interpretationsspielraum, z.B. auch bei der Teilung von Bauflächen in einzelne Bauplätze. Im Hintergrund steht dabei das Bild vom “Wiener Block”.

#### Die urbane Stadt ist kein Patchwork von Architekturen

Da Urbanität nicht aus einem Patchwork unterschiedlichster Architekturen entstehen kann, sondern nur, wenn die einzelnen Gebäude auf der Grundlage eines Regelwerks in einem Bezug stehen, lautete die zentrale These des Kooperationsprogramms:

*Die Qualität des Einzelnen ergibt sich nur im Kontext zum Gesamten, der Wert des Einzelnen hängt vom Wert des Benachbarten ab.*

Daraus leitete sich letztendlich auch das Planungsverfahren Kooperation selbst ab: wenn bei der Widmung viel Interpretationsraum gegeben ist, es also wenig Regeln gibt oder wenn, wie in Aspern, die Widmung einerseits eher großvolumig-offen ist, andererseits doch Vorgaben zum Beispiel zu den Sockelzonen gemacht werden, ist Kooperation unerlässlich, um Einheitlichkeit zu erreichen.

#### Prinzipien urbaner Baustrukturen

Außerdem wurden die wichtigsten Prinzipien urbaner Baustrukturen beschrieben wie: Orientierung der Wohnungen zur Straße, Kleinteiligkeit, Adressbildung, wobei der Maßstab und die „Körnigkeit“ nicht definiert waren. Denn die räumlichen Maßstäbe müssen mit Größe und Struktur der Bauträger kompatibel sein. Außerdem sind die Maßstäbe urbaner Elemente auch im Zusammenhang mit der Geschichte und

dem Strukturtypus Wiens zu sehen.

## Verlauf des „Kooperationsprogramms“

### Projektsteuerung

Mit der Steuerung des Kooperationsprozesses beauftragten die Bauträger ein Unternehmen, das über Beteiligungen selbst beim Bauen involviert ist. Diese Prozesssteuerung beauftragte, finanziert aus den Mitteln der Bauträger, externe Experten zur Qualitätskontrolle während des „Kooperationsprogramms“. Von der Stadt wurde zur Qualitätskontrolle der Beirat Wohnbauinitiative einberufen. Eine Jury gab es nicht.

### 4 Phasen

Das „Kooperationsprogramm“ hatte vier Phasen:

#### *Phase 1 Mitwirkung der Beteiligten beim „Kooperationsprogramm“*

Diese Phase galt der Information und der Diskussion der Beteiligten über die Ziele für die Seestadt Aspern. Nicht rezeptiv, sondern in Workshops konnten sich die Planungsteams und Bauträger mit den Konsequenzen der Urbanitätskriterien für den Gebäudeentwurf befassen.

#### *Phase 2: Ideenfindung für alle Baufelder*

In dieser Phase wurden städtebauliche Konfigurationen auf der Grundlage der zuvor erarbeiteten Kriterien entworfen. Die Entwürfe für die einzelnen Bauplätze wurden in Workshops mit allen Beteiligten Teams, den hinzugezogenen Experten und – ein Novum – Mitgliedern des „Beirats Wohnbauinitiative“ intensiv diskutiert und zu einem Arbeitsmodell zusammengefügt. Die räumlichen Schnittstellen wurden so lange in Kooperation bearbeitet, bis alle Teams und die Experten mit dem Ergebnis zufrieden sein konnten. Eine spätere Nachjustierung wurde damit vermieden.

#### *Phase 3 Entwurfsplanung mit „Intermediärer Entwurfsberatung“*

In dieser Phase wurden die einzelnen Entwürfe mit Beratung der Experten und Beiräten bis zu einem Vorentwurfsstadium gebracht. Teams benachbarter Baufelder kooperierten auch in dieser Phase.

#### *Phase 4 Beurteilung durch den „Beirat Wohnbauinitiative“*

Die Arbeitsergebnisse wurden in einer das „Kooperationsprogramm“ abschließenden öffentlichen Sitzung des „Beirats Wohnbauinitiative“ präsentiert. Der Beirat machte dabei in einem fachlichen Disput mit den Entwurfsverfassern noch letzte Verbesserungsvorschläge für einzelne Entwürfe.

### **3. Ergebnisse: Voraussetzungen und Vorteile der Kooperation**

#### **Voraussetzungen für Kooperation**

##### **Ein gemeinsames Ziel**

Kooperation setzt voraus, dass sich die Kooperationspartner auf ein gemeinsames Ziel verständigt haben. Es muss klar sein, dass man das Ziel am besten gemeinsam erreichen kann.

Zum Beginn der Kooperation ist deshalb eine intensive Diskussion über die angestrebten Ziele und auch über die Wege, wie man sie erreichen möchte, notwendig. Die Planwerke, Erläuterungen in Texten und Bildern, Daten usw. sollten möglichst pragmatisch und in der bildhaften Sprache der Kooperationspartner verfasst sein.

##### **Bereitschaft und Kompetenz für Zusammenarbeit**

Die Kooperationspartner bilden während der Kooperation ein System gleichberechtigter Partner. Wenn die Partner über Kooperationskompetenz verfügen, spielen Struktur und Größe der beteiligten Unternehmen und Architektenteams keine große Rolle. Kooperationskompetenz heißt, dass jeder Partner bereit sein muss, während der Zeit der Kooperation seine Souveränität teilweise einzuschränken, indem er nach den vereinbarten Regeln arbeitet. Sonst könnte er seinen Partnern wirtschaftlich schaden und auch die Zielerreichung – hier Urbanität – stören. Hierin tun sich Architekten und Bauträger, die den Wettbewerb gewohnt sind, bei dem sie durch extravagante Lösungen andere Bewerber ausstechen wollen, sehr schwer. Besonders den „Routiniers“ des Wohnungsbaus fällt Kooperation nicht leicht.

##### **Vereinbarungen über Steuerung, Regeln und Sanktionen**

Zur Organisation des Systems der Kooperationspartner sowie für die Beziehungen zur Umwelt bedarf es einer qualifizierten Projektsteuerung. Von Vorteil ist es, wenn der Projektsteuerer selbst wirtschaftlich involviert und vertraut mit den Gepflogenheiten und der Sprache der Kooperationspartner ist.

Alle Beteiligten sollten auf der Grundlage von Regeln oder Geschäftsordnungen zusammen arbeiten. Sie dienen dem Schutz aller Kooperationspartner. Sanktionen für den Fall, dass ein Partner von den Zielen abweicht, sollte es gar nicht geben, da sie allen schaden würden. Die besten Regeln nutzen wenig, wenn zwischen den Kooperationspartnern kein Vertrauen herrscht. Aber für den ernststen Konfliktfall sollte der Beirat doch mit einem Vetorecht ausgestattet sein.

#### **Die Vorteile der Kooperation**

### **Bearbeitung der Schnittstellen und Überbrückung unterschiedlicher administrativer und fachlicher Zuständigkeiten**

Die Schnittstellen bei der Planung können während der Planung gemeinsam bearbeitet werden. Es kann eine ständige Überprüfung stattfinden, ob die angestrebten städtebaulichen und architektonischen Qualitäten erreicht werden. Spätere aufwendige Änderungen können vermieden werden. Bei allen Planungsprozessen immer auftretende neue Fragen können ad hoc und effektiv für alle Kooperationspartner gemeinsam mit den zuständigen Behörden geklärt werden.

### **Kooperation von Anfang an und über alle Planungsphasen hinweg: Verbindung der Glieder der Wertschöpfungskette**

Kooperation sollte deshalb die ganze Wertschöpfungskette von der städtebaulichen Konfiguration bis zum architektonischen Entwurf umfassen. Durch Kooperation kann die Kluft zwischen städtebaulichem und Gebäudeentwurf überbrückt werden.

### **Senkung der Planungs- und Baukosten durch Kooperation**

Durch Kooperation können sowohl Planungskosten als auch Baukosten eingespart werden. Man plant ohne Risiko der Ablehnung. Das Verfahren ist besonders für die Architekturbüros effektiv. Zu dem monetären Gewinn kommen Vorteile wie Professionalisierung für künftige Arbeitsweisen und Freude an gemeinsamer produktiver Arbeit.

Viele nutzlose Baukosten entstehen durch die Brüche in der Wertschöpfungskette, z.B. zwischen städtebaulichem und Gebäudeentwurf. Dies Kosten können durch Kooperation vermieden werden. Darüber hinaus gäbe es viele weitere Möglichkeiten zum Kostensparen, indem das Wissen und die Erfahrungen der Fachleute im „Kooperationsprogramm“ zusammengeführt werden.

### **Eine hohe Legitimation der Planungsentscheidungen durch kontinuierliche interne und externe Qualitätskontrolle**

Das Verfahren bietet durch seine Offenheit und die Fachkompetenz der Kooperationspartner eine breite Legitimation der hier getroffenen Entscheidungen auf der fachlichen und der politischen Ebene. Experten und Beiräte haben dabei eine doppelte Funktion: durch die kontinuierliche Mitarbeit tragen sie dazu bei, dass eine Kontrolle der Qualität im Prozess stattfindet und nicht erst nach langer Arbeit. Nach außen ist der Beirat – wie beim Wettbewerb die Jury – das die Ergebnisse legitimierende Gremium.

### **Chancen für Innovation durch Kooperation**

Im Unterschied zu Konkurrenz bietet Kooperation Chancen für innovative Lösungen.

## **5. Ausblick: Kooperation und Wettbewerb**

### **Kooperation und Wettbewerb beruhen auf unterschiedlichen Denkmustern**

Das "Kooperationsprogramm" ist ein Gegenentwurf zum Wettbewerb. Kooperation und Konkurrenz beruhen aber auf gänzlich unterschiedlicher Wertauffassung. Der Glaube an Konkurrenz ist aber ungebrochen. Die Meinung "Wettbewerb muss sein" steht fest. Kooperation ist etwas Ungewohntes.

Neben der Kritik an städtebaulichen und architektonischen Wettbewerben: Intransparenz, Zufälligkeiten, Befindlichkeiten von Juroren, hohe Kosten für die Architekturbüros usw. wird jedoch erkannt, dass Quartiersentwicklung nicht mit Wettbewerb, vor allem nicht mit Bauplatzwettbewerben, zu betreiben ist. Dafür ist die Aufgabe zu komplex. Man sieht die Vorteile der Kooperation.

### **Kann man Wettbewerb und Kooperation verbinden?**

Deshalb wird versucht, Wettbewerb und Kooperation miteinander zu verbinden. Die Quartiersentwicklung soll jetzt "kooperativ" bearbeitet werden. Dazu werden Planungsbüros eingeladen, Ideen und Skizzen zu liefern. Diese werden bei Präsentationskolloquien mit einer Jury diskutiert, die dann darüber entscheidet, welche Büros in die zweite Stufe des Verfahrens, den klassischen Wettbewerb, kommen dürfen. Bei der ersten Stufe könnten auch Interessengruppen und Anrainer beteiligt werden – ein politischer gewünschter aber fachlich fragwürdiger Vorteil.

### **Die Risiken des Wettbewerbs bleiben bestehen**

Eine Jury, aufgestockt durch Interessenvertreter, entscheidet nach den üblichen Regularien des Wettbewerbswesens – z.B. Verschwiegenheit etc. Strategie und Taktik bleiben im Spiel, weil es ja um die Akquisition von Aufträgen oder Grundstücken geht. Der Wettbewerbauslober geht angesichts der Dimension der Aufgabenstellung ein eigentlich nicht zu verantwortendes hohes Risiko ein.

Kooperation im Sinne des "Kooperationsprogramms" ist diese Kombination nicht. Die vielen aufgezeigten Vorteile von Kooperation kommen nicht zur Geltung. Kooperation müsste alle Glieder der "Wertschöpfungskette" umfassen.

### **Kombination von Kooperation und Wettbewerb nur bei grundlegender Reform der Wettbewerbsregularien**

Um die Vorteile der Kooperation zu nutzen, müssten die



Wettbewerbsregularien grundlegend reformiert werden, weg von der isoliert agierenden Jury hin zu offener Diskussion. Der Wettbewerb ist kein lernendes System. Intellektuelle Ressourcen werden vergeudet. Man kann deshalb von einer gewissen Ermüdung der Teilnehmer an den Wettbewerben, besonders dem Baurägerwettbewerb, sprechen.

### **Künftige Arbeitsprozesse sind kooperative**

Wenn man einen Blick in die Zukunft tun möchte, dann wird da wohl eher Kooperation als Konkurrenz zu erwarten sein, denn die Komplexität der Aufgabenstellungen wird zunehmen. Außerdem werden die neuen Kommunikationstechniken kooperatives Arbeiten forcieren.