



Die Seestadt Wiens



# NEUE WEGE DER PLANUNGSKULTUR

Das „Kooperationsprogramm“ der Wohnbauinitiative für die Seestadt Aspern

## ERGEBNISSE DER EVALUATION



# NEUE WEGE DER PLANUNGSKULTUR

## EVALUATION DES KOOPERATIONSPROGRAMMS DER WOHNBAUINITIATIVE FÜR DIE SEESTADT ASPERN

Im Auftrag von: Magistrat der Stadt Wien MA 50, Referat für Wohnbauforschung und internationale Beziehungen

Auftragnehmerin: Sozialbau AG, Wien

Projektdurchführung: Joachim Brech, München/Landsberg · [www.joachimbrech.de](http://www.joachimbrech.de)

Grafische Gestaltung: Jula Henker · [www.cub-design.de](http://www.cub-design.de)

Ein besonderer Dank gilt allen Interviewpartnern/innen, die sich oft mehrere Stunden Zeit für das Interview genommen und damit ihr großes Interesse an dem Thema „qualitätsvoller Wohnungsbau in Wien“ gezeigt haben.

Dank auch DI Heidrun Feigelfeld für redaktionelles Korrekturlesen des Textes, Steve Gander für die Übersetzung der Zusammenfassung in das Englische sowie Jula Henker, cub-design, Darmstadt, für die grafische Gestaltung.

Wien, Dezember 2012



# DAS „KOOPERATIONSPROGRAMM“ DER WOHNBAUINITIATIVE FÜR DIE SEESTADT ASPERN\*

	ZUSAMMENFASSUNG	6
	VORBEMERKUNG	14
	ZIEL UND METHODE DER EVALUATION	17
1.	QUALITÄT UND VERFAHREN	19
	1.1 Wettbewerb	
	1.2 Kooperation	
2.	DAS „KOOPERATIONSPROGRAMM“	34
	2.1 Das Ziel: die „urbane“ Seestadt Aspern	
	2.2 Das „Kooperationsprogramm“: Konzept und Verlauf	
3.	DAS KOOPERATIONSSYSTEM	52
	3.1 · Grundlagen für Kooperation	
	· Ein gemeinsames Ziel	
	· Diversität der Beteiligten	
	· Steuerung, Regeln, Sanktionen	
	3.2 · Kooperation pragmatisch	
	· Schnittstellen bei der Planung	
	· Monetärer und ideeller Gewinn	
	· Legitimation	
	· Innovation	
4.	KOOPERATION ALS PLANUNGSKONZEPT	106
	4.1 Voraussetzungen	
	4.2 Vorteile	
5.	FAZIT UND AUSBLICK	115

- Material zu Aspern
- Liste der beteiligten Bauträger, Architekturbüros und Landschaftsarchitekturbüros
- Liste der Beiräte und Experten

\* Hinweis zu den geschlechtsspezifischen Bezeichnungen. Auf für das Lesen hinderlichen Formulierungen wie „Architektinnen und Architekten“ oder „Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen“ oder auf Schreibweise „ArchitektInnen“ wurde verzichtet, ohne dass man dies als Diskriminierung einer Seite auslegen möge.

# 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 Architektenteams und drei Büros für Landschaftsarchitektur 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.

Qualität soll ausserdem gewährleistet werden durch die aktive Beteiligung eines Beirats und von externen Experten am Planungsverfahren.

### **Zeitraumen**

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. Bei dem 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 QUALITÄTSMASSTAB**

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 zur Nutzung.

### **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 Prozess-Steuerung beauftragte, finanziert aus den Mit-



teln der Bauträger, externe Experten zur Qualitätskontrolle während des „Kooperationsprogramms“. Von der Stadt wurde zur Qualitätskontrolle der Beirat Wohnbauinitiative einberufen. Eine Jury gab es nicht.

#### DIE 4 PHASEN DES „KOOPERATIONSPROGRAMM“:

##### **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

Die Analyse der „Kooperationsprogramms“ lässt erkennen, welche Voraussetzungen für eine „gelingende“ Kooperation gegeben sein müssen.

##### **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.

##### **Systemische und strukturelle Aspekte**

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.

##### **Steuerung, Regeln, 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. Diese 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

Unter diesen Voraussetzungen ist das Prinzip Kooperation dem der Konkurrenz, wie auch die Erfahrungen aus Aspern zeigen, weit voraus.

### **Schnittstellen und Brüche bei der Planung**

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

### **Planungs- und Baukosten**

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 Gebäude-Entwurf. Dies Kosten können durch Kooperation vermieden werden. Darüber hinaus gäbe es viele weitere Möglichkeiten zum Kosten Sparen, indem das Wissen und die Erfahrungen der Fachleute im „Kooperationsprogramm“ zusammengeführt werden.

### **Legitimation und 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 bei dem Wettbewerb die Jury – das die Ergebnisse legitimierende Gremium.

### **Innovation**

Im Unterschied zu Konkurrenz bietet Kooperation Chancen für innovative Lösungen.

## 4. AUSBLICK: KOOPERATION UND WETTBEWERB

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

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

Um Konkurrenz aufrecht zu halten, wird versucht, Wettbewerb und Kooperation miteinander zu verbinden. Die Quartiersentwicklung soll „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.

Eine Jury alter Form, wenn auch 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.

Dass die Routiniers das Wettbewerbswesen durch Reformieren bewahren wollen, wundert nicht, denn „man lebt darin ganz gut“. Es bietet Reputation und Einnahmen. Wenn man dennoch an eine Kombination von Kooperation und Wettbewerb denkt, um die Vorteile der Kooperation zu nutzen, müssten erst die Wettbewerbsregularien grundlegend reformiert werden.

Man kann auch von einer gewissen Ermüdung der Teilnehmer an den Wettbewerben, besonders an dem Baurägerwettbewerb sprechen. Das „Kooperationsprogramm“ wurde deshalb von allen Befragten als ein großer Fortschritt gegenüber dem Baurägerwettbewerb angesehen. Ein Architekt: „Ich habe keine Lust mehr auf die Baurägerwettbewerbe, dieses uralte Verfahren.“ Man lerne nicht und habe deshalb auch keine Erfahrungen mit „Planung im Dialog“, „weil der Wettbewerb das gar nicht verlangt“.

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.

# VORBEMERKUNG

Neun gemeinnützige Wohnungsunternehmen haben sich im Rahmen der so genannten „Wohnbauinitiative“ zusammengetan, um in Wiens neuem Stadtteil, der Seestadt Aspern, Wohnungen nach dem Modell „Call Wohnbauinitiative Wien 2011“ zu bauen.

## „CALL“

Das historisch niedrige Zinsniveau eröffnet die Möglichkeit, auch im Bereich des frei finanzierten Wohnbaus neue Wohnungen zu errichten, die ähnlich günstige Mietkonditionen wie der geförderte Wohnbau bieten. Die Stadt schafft damit ein weiteres attraktives Angebot.

Die Leistungen der Stadt sind dabei: Zur Senkung der Kapitalkosten werden den Bauvereinigungen von der Stadt Wien Finanzmittel im Ausmaß von 800 Euro pro errichtetem Quadratmeter Wohnraum (bei einer Laufzeit von zehn bis fünfzehn Jahren) zur Verfügung gestellt. Die Stadt Wien stellt dazu Liegenschaften zu Bedingungen des geförderten Wiener Wohnbaus der letzten Jahre zur Verfügung. Die Grundkosten machen analog zum geförderten Wohnbau 235 Euro/m<sup>2</sup> Nutzfläche aus.

Die Leistungen der Partner-Konsortien sind: Seitens der Consortien muss die verbleibende Finanzierung der Wohnbauten sichergestellt werden, und es sind weitere Liegenschaften bereit zu stellen. Zusätzlich gelten einzuhaltende Miet- und Eigenmittelbeitragsobergrenzen.

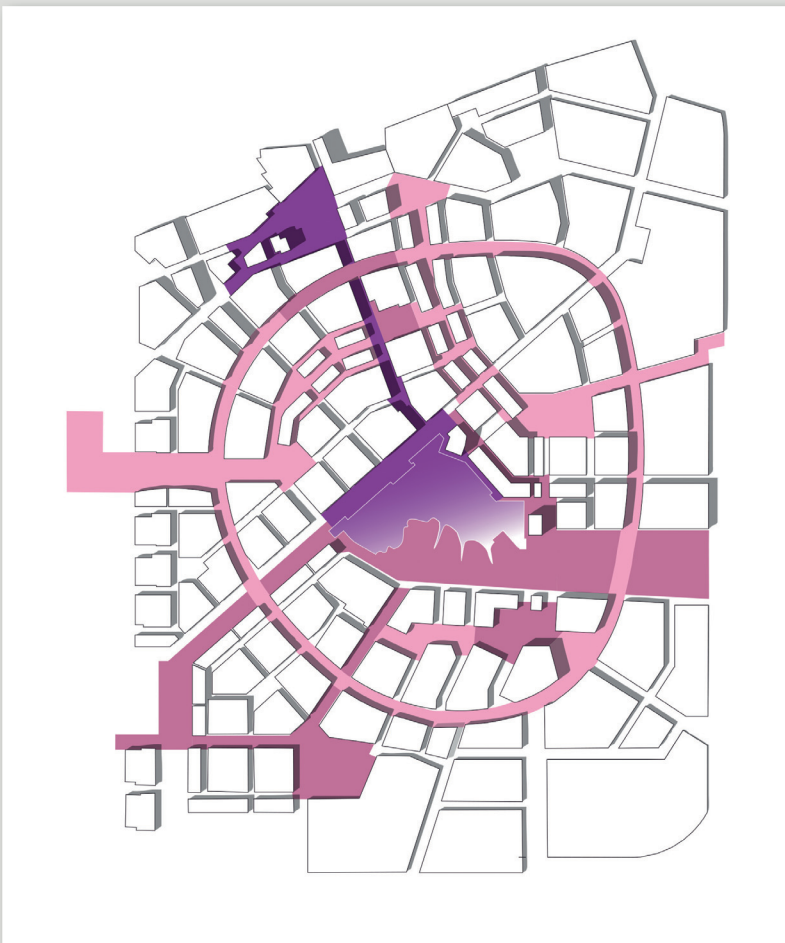
Zwei Varianten stehen je nach Wunsch der künftigen Mieter zur Verfügung.

- **Variante A:** Die Nettomiete ist auf maximal 6,10 Euro pro Quadratmeter Nutzfläche begrenzt. Der zu leistende Finanzierungsbeitrag liegt bei 150 Euro pro Quadratmeter Nutzfläche.
- **Variante B:** Die Nettomiete ist mit maximal 4,75 Euro pro Quadratmeter Nutzfläche begrenzt. Der zu leistende Finanzierungsbeitrag liegt bei 500 Euro pro Quadratmeter Nutzfläche.

Die verpflichtende Mietpreisbindung besteht zehn Jahre ab Baufertigstellung und gilt für Neuvermietung und Wiedervermietung. Die Nettomieten werden jährlich VPI-indiziert. Bei bestehenden Mietverträgen ändert sich auch nach den zehn Jahren nichts. Bei Neuabschlüssen von Mietverträgen der „angemessene Mietzins“ eingehoben werden. Außerdem haben die Partner-Konsortien bei der Gestaltung der Wohnbauten auf ökologische Standards (Ökologische Bauweise, zumindest im Niedrigenergiestandard) und die Erstellung eines Freiraumkonzepts mit hohem Augenmerk auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen, Bedacht zu nehmen.

Die Hälfte der neuen Wohnungen muss über das stadteigene Unternehmen Wohnservice Wien zur Vergabe gelangen.

Über 1.500 Wohnungen, etwa ein Viertel des Wohnbauvolumens der Seestadt Aspern, werden die neun Unternehmen in Aspern errichten. Sie haben sich verpflichtet, Mietobergrenzen und das hohe städtebauliche, architektonische, ökologische und soziale Qualitätsniveau beim Wohnungsbau einzuhalten, für welches Wien weltweit herausragend dasteht. Die Unternehmen haben außerdem freiwillig an einem neuen Planungsverfahren teilgenommen, mit dem gewährleistet werden sollte, dass die angestrebten Qualitäten auch tatsächlich erreicht werden. Denn die Grundstücke wurden, da es sich um freifinanzierten Wohnungsbau handelt, nicht über den so genannten Bauträgerwettbewerb, der als ein erprobtes Verfahren zur Sicherung von Qualität angesehen wird, oder die Qualitätsprüfung durch den „Grundstücksbeirat“ an die Unternehmen gegeben.



Das „urbane Prinzip“ des Masterplans für die Seestadt Aspern. Entwurf: Johannes Tovatt, Stockholm.



Der Grundgedanke für das neue Verfahren lautete:

**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.**

Die Initiatoren nannten das Konzept „Kooperationsprogramm“.

Die Verantwortung für die Qualität des Wohnbaus lag damit bei der Wohnbauinitiative respektive den beteiligten Unternehmen selbst, womit diese gegenüber der Stadt, den künftigen Bewohnern und den anderen in Aspern in Infrastruktur und Wohnungsbau investierenden Unternehmen – gemeinnützigen und privaten Unternehmen oder auch Baugruppen – eine große Verantwortung übernommen hatten. Damit kann man den „Aufruf“ als einen Wendepunkt in der Wohnbaufinanzierung sehen, der Auswirkungen auf die Verfahren haben wird und der möglicherweise auch zu neuen Qualitäten führen wird.

Im Fokus stand dabei die Sozialbau AG, die von den beteiligten Unternehmen mit der Projektsteuerung und der Organisation des „Kooperationsprogramms“ beauftragt worden war. (Die Sozialbau, gegründet im Jahre 1954, ist eine der führenden privaten und gemeinnützigen Wohnungsunternehmen Österreichs. Sie verwaltet über 47.500 Miet- und Eigentumswohnungen.)

Das „Kooperationsprogramm“ wurde in sehr kurzer Zeit formuliert. Auf seiner Grundlage wurden in nur wenigen Monaten – von November 2011 bis Mai 2012 – die Entwürfe für die rund 1.500 Wohnungen erarbeitet und bis zur Einreichplanung gebracht.



# ZIEL UND METHODE DER EVALUATION

Ziel der Evaluation ist es zu prüfen, welche Bausteine des „Kooperationsprogramms“ für die Qualitätssicherung besonders wirksam waren, wo Hindernisse aufgetreten waren, wo Kommunikationslücken bestanden, um damit das Verfahren zu verbessern und zu klären, welche Bestandteile auch für andere Planungsverfahren, z.B. Wettbewerbe, herangezogen werden können.

## METHODEN

Es wurden zwei Methoden angewendet: Befragungen und „teilnehmende Beobachtung“.

### **Befragung**

Für die „qualitativen Interviews“ mit den Beteiligten wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, der entsprechend dem Berufsstatus der Befragten oder ihrer Funktion im Verfahren jeweils modifiziert wurde. Der Leitfaden umfasste sowohl allgemeine Fragen als auch konkrete zum Verlauf des „Kooperationsprogramms“.

Die Interviews wurden in zwei Etappen durchgeführt. Auf diese Weise konnten Ergebnisse der ersten Runde in der zweiten berücksichtigt werden.

Es wurden 19 Interviews durchgeführt. Sie dauerten zwischen eineinhalb und zwei Stunden. Alle Interviews wurden persönlich in Wien geführt, nur zwei telefonisch.

- 4 Bauträger
- 1 Projektsteuerung
- 7 Architekten
- 3 Landschaftsarchitekten/innen
- 1 Wien 3420, Aspern Development AG
- 3 Beiräte/Experten

Den Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert. Die Interviews wurden nicht auf Band aufgenommen.

### **Teilnehmende Beobachtung**

Teilnehmende Beobachtung ist eine sozialwissenschaftliche Methode der Feldforschung. Durch die persönliche Teilnahme des Forschers an den Interaktionen der Personen in einem Prozess, durch dabei sein, möchte man Erkenntnisse über das Verhalten von Personen gewinnen, also durch Unmittelbarkeit und „ungefiltert“. Die „Teilnahme“ kann dabei von bloßer physischer Präsenz des Forschers bis zur aktiven Teilnahme an den Prozessen selbst reichen („Aktionsforschung“).



## THEMEN DER INTERVIEWS

- Ziele und Vermittlung der Ziele
- Strukturelle und mentale Voraussetzungen der beteiligten Institutionen und Personen für die Kooperation
- Kooperation zwischen Bauträgern, Architekten, Projektsteuerung, Beiräten und Experten
- Kooperation mit Behörden
- Transfer der Ziele vom Städtebau zur Wohnbauplanung
- Operative Aspekte und formale Grundlagen für die Kooperation
- Rolle der Experten und des Beirats
- Effektivität und Kosten
- Materielle und ideelle Risiken
- Legitimation in der kommunalen Öffentlichkeit
- Legitimation auf der Ebene des Berufsstandes der beteiligten Fachleute

## AUSWERTUNG

Bei der Auswertung der Befragungen wurde berücksichtigt, dass die Interviewpartner zum gesamten Prozess des „Kooperationsprogramms“ keine Distanz haben können. Teils argumentieren sie aus standespolitischer Sicht, teils aus kommunalpolitischer oder als Konkurrenten zu anderen Beteiligten, teils werden auch einmal eigene Unzulänglichkeiten auf andere abgeschoben. Dieses immer bei der Auswertung von Interviews auftretende methodische Problem war aber nicht gravierend, denn der Hintergrund für die jeweilige Argumentation war wie bei einem Psychogramm stets präsent, ohne dass es im Einzelnen ausgebreitet werden musste.

# 1. QUALITÄT UND VERFAHREN

Verfahren für die Planung und Entwicklung eines Projekts können nicht unabhängig von den angestrebten Zielen entwickelt werden. Das gilt auch für Städtebau und Architektur.

Inhalt und Form, Ziele und Wege sind nicht voneinander zu trennen. Selbst wenn, wie bei der Wohnbauintiative, nur etwa ein Viertel der neuen Seestadt Aspern, die einmal rund 6.000 Wohnungen, Studentenwohnungen, einen großen Schulcampus, viele Arbeitsplätze usw. haben soll, entwickelt werden soll, ist das eine außerordentlich komplexe Aufgabe. Die Verfahrenswege für eine solche komplexe Aufgabe müssen aber nicht kompliziert sein, ja vielleicht geht es bei komplexen Aufgaben gerade darum, einfache und unkomplizierte Wege zu finden. Hinzu kommt: Wenn sich die Planungsaufgaben verändern, müssen auch die Verfahren den neuen Aufgaben angepasst werden. Oft hinken Verfahren der Zeit hinterher, weil mit jedem Verfahren ja auch bestimmte Einflusskonstellationen und Gewohnheiten verbunden sind, die man nicht gerne aufgibt.

Unzweifelhaft jedenfalls wirken sich Verfahren auf das Ergebnis aus. Wollen wir zum Beispiel einem zu planenden Wohnquartier Attribute zuschreiben wie „harmonisch“, „angenehm“, „wohltuend“ – was beim Wohnungsbau nicht ganz falsch wäre –, dann können wir solche Qualitäten schwerlich mit einem durch Dissonanz, Disharmonie, Streit, Neid, Seilschaften und Intransparenz geprägten Prozess erreichen.


Man könnte sagen: Die Ästhetik des Prozesses widerspiegelt die des Produkts – und vice versa.

Für Qualität gibt es keine zeitlos gültigen und allorts gleichermaßen geltenden Kriterien. Die Qualitätskriterien des Wohnens sind einerseits sehr konstant, weil sich die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen weniger wandeln als oft unterstellt. Andererseits erfordert der Strukturwandel – Wandel der Arbeitswelt, der Lebensformen und -stile, die Alterung, die Zuwanderung – Anpassungen auch beim Wohnungsbau. Schließlich ändern sich die finanziellen Bedingungen für den Wohnungsbau. Überall gilt es heute, die kommunalen und staatlichen Haushalte zu konsolidieren. Auch die Wohnbauförderung ist davon betroffen. Hier, in Aspern, gilt es jetzt aufzuzeigen, dass auch ohne Wohnbauförderung leistbarer Wohnraum mit hoher Qualität realisiert werden kann – jedenfalls wenn positive Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel ein vergleichsweise niedriges Zinsniveau, gegeben sind.

Schlussfolgernd gilt es also bei jedem Verfahren immer wieder zu fragen, ob es der gestellten Aufgabe noch entspricht. Ist das nicht der Fall, dann kann das für die beteiligten Unternehmen und die Stadt angesichts der hohen und langfristigen Investitionen ein großes Risiko bedeuten.

Eine weitere Frage ist, an welchem Punkt der Planung ein Verfahren einsetzt. Über die Qualitäten und auch die Kosten entscheiden schon die ersten Weichenstellungen.

Die Regel ist: städtebaulicher Entwurf, planungsrechtliche Fixierung durch die Widmung, Hochbaubauentwurf – eine lineare Vorgehensweise. Wenn sich beim Hochbauentwurf neue Erkenntnisse ergeben, sind



Rückkoppelungen so gut wie nicht möglich (nur in Form von Ausnahmeregelungen), da grundlegende Änderungen ein neues, langwieriges Widmungsverfahren nach sich ziehen würden. Die „Kunst der Widmung“ wird darin gesehen, die Leitlinien des städtebaulichen Entwurfs einerseits zu fixieren, die Gestaltungsmöglichkeiten des architektonischen aber nicht gänzlich einzuengen.

Vor diesem Hintergrund werden zunächst zwei unterschiedliche Prinzipien Qualität beim Wohnungsbau zu erreichen betrachtet: Wettbewerb und Kooperation. Denn in der Gegenüberstellung werden die jeweiligen Vorteile und Nachteile sichtbar und außerdem werden mitunter beide Verfahren kombiniert.

## 1.1 WETTBEWERB

Wettbewerb – oder Konkurrenz – ist eine der zentralen Kategorien der Volkswirtschaft. Unternehmen treten in Wettbewerb um Kunden. Sie werben mit der Qualität und dem günstigen Preis ihres Produkts. Das Prinzip setzt voraus, dass es genügend Anbieter gibt. Ist die Konkurrenz nicht divers genug, besteht die Gefahr, dass die Angebote sich in Qualität und Preis mehr oder weniger gleichen, die Kunden also keine Vorteile vom Wettbewerb haben. Wettbewerb gilt weltweit als Motor der Wirtschaft. Das Prinzip der Konkurrenz setzt auf Durchsetzung. Man kann sicherlich auch ethische Maßstäbe zum Pluspunkt gegenüber den Konkurrenten machen, aber der Preis des Produkts ist doch das Ausschlaggebende.

### QUALITÄT UND BAUKOSTEN – EIN BEISPIEL

#### **Senkung der Baukosten durch Konkurrenz der Baufirmen.**

Ein Wohnungsunternehmen hatte Generalunternehmer-Leistungen für eine Wohnbebauung ausgeschrieben. Zwei Kostenangebote wurden abgegeben, die sich um etwa fünf Prozent unterschieden. Es kommt zur Verhandlung zwischen dem Wohnungsunternehmen und der Baufirma, die teurer angeboten hatte.

**Wohnungsunternehmen:** „Da wir Sie als seriösen Unternehmen kennen, würden wir Sie ja gern beauftragen, aber Sie sehen ja, es liegt uns ein um fünf Prozent günstigeres Angebot vor.“

**Unternehmer:** „Wir haben präzise und streng kalkuliert. Wie unser Konkurrent kalkuliert hat, wissen wir natürlich nicht. Nehmen wir an, die Qualität ist die gleiche wie bei uns. Aber wenn Sie wollen, geben wir Ihnen gern zehn Prozent Nachlass.“

**Wohnungsunternehmen:** (Staunen) „Geht das zu Lasten der Qualität?“

**Unternehmer:** „Nein, natürlich nicht. Es ist ganz einfach. Sie müssen als Auftraggeber wissen, dass, wenn Sie uns zu Nachlässen zwingen, von den eingesetzten Subunternehmen nach Abschluss des Vorhabens mindestens die Hälfte Konkurs gegangen sein wird. Wir werden bei ihren Arbeiten so viele Mängel finden, dass wir nicht voll zahlen müssen. Wir behalten einfach zehn Prozent ein, und gegen uns zu klagen, macht keine Freude. Zweitens werden wir in Ihren Plänen und Ausschreibungen so viele Fehler finden, für die wir Ihnen Nachträge berechnen, so dass Sie mehr zahlen müssen als in unserem Angebot steht. Wir haben eine erstklassige juristische Abteilung. So ist das mit der Konkurrenz. Es wäre einfacher und effektiver für uns alle, wenn wir vertrauensvoll zusammen arbeiten und keine Nachlässe fordern, die wir Ihnen seriöserweise nicht geben können.“

Natürlich läuft ein derartiger Dialog selten so offen ab. Die Unternehmensführung des kirchlichen Wohnungsbauunternehmens hatte jetzt ein Problem.

## STÄDTEBAULICHE UND ARCHITEKTURWETTBEWERBE FÜR DEN WOHNUNGSBAU

Auch bei Stadtplanung und Architektur gelten Planungswettbewerbe oder Architekturwettbewerbe als das beste Verfahren, wenn Ideen und Konzepte für eine anstehende städtebauliche oder eine Bauaufgabe gefunden werden sollen.

Wettbewerbe sind die Einladung, zu einer klar umrissenen Aufgabe in gestalterischer, qualitativer und preislicher Hinsicht individuelle Lösungen anzubieten. Je weniger räumliche, technische und wirtschaftliche Schnittlinien es gibt (wie zum Beispiel zwischen benachbarten Baufeldern, halb-öffentlichem Raum und Straße, gemeinsamer Infrastruktur wie einer Tiefgarage, eine gemeinsame Zufahrt zu mehreren Baufeldern uvm.), desto eher ist der Wettbewerb ein geeignetes Verfahren. Das heißt, dass Wettbewerbe dann sinnvoll sind, wenn die Aufgabe präzise beschrieben ist und zur Umwelt wenige Interdependenzen bestehen.

Man setzt auf die individuelle und umfassende Kreativität des Entwerfers, eine „beste“ Lösung hinsichtlich Funktion, Ökonomie, Ökologie und Gestaltung zu finden. Der Wettbewerb führt also neben der Lösungsfindung auch zur Auswahl des Realisierenden – des Wettbewerbssiegers.

Bei dem städtebaulichen oder dem Hochbauwettbewerb handelt es sich aus der Sicht der Wettbewerbsteilnehmer in erster Linie um eine wirtschaftliche Konkurrenz zwischen Bauträgern bzw. zwischen Architekturbüros. Im Falle des Bauträgerwettbewerbs geht es um den Planungsauftrag, das Grundstück oder Fördermittel. Der Nutzen der wirtschaftlichen Konkurrenz zwischen den Anbietern liegt für den Auslober darin, für eine komplexe Aufgabenstellung unter verschiedenen Lösungen wählen zu können. Außerdem kann im Zuge eines Wettbewerbsverfahrens die Aufgabenstellung selbst transparenter werden.

Wird im Zuge eines Wettbewerbsverfahrens die Aufgabenstellung selbst transparenter, dann werden zugleich die Grenzen dieses Verfahrens sichtbar. Neue Erkenntnisse – zum Beispiel Risiken des Projekts –, die im Zuge des Wettbewerbs sichtbar werden, können ohne Verletzung der Wettbewerbsregeln kaum berücksichtigt werden. Besonders bei komplexen Aufgabenstellungen, bei denen der Auslober die Konsequenzen selbst noch gar nicht bis in alle Einzelheiten durchschauen kann, wie es bei Stadtteilplanungen oft der Fall ist, können konkurrierende Anbieter wertvolle Informationen liefern. Es ist aber bei Gleichbehandlung der Bieter kaum möglich, das Gelernte in die zu realisierende Lösung einfließen zu lassen ohne den Wettbewerb neu auszuschreiben. Dadurch kann Konkurrenz oder Wettbewerb zwar innovative Lösungen hervorbringen, behindert aber deren Realisierung (wenn z.B. mehrere Anbieter gute Lösungskomponenten beitragen, aber nur einer gewinnt, können die Lösungsansätze der beiden Verlierer nicht genutzt werden. Es stellt sich ja sonst die Frage, wieso nicht diese gewonnen haben. Damit wird die Umsetzung von Innovation behindert. Das heißt, bei klaren überschaubaren Rahmenbedingungen ist das Wettbewerbsmodell sehr geeignet. Bei komplexen Aufgabestellungen, und insbesondere bei noch zu gestaltenden Rahmenbedingungen, zeigen sich die Grenzen des Wettbewerbsmodells schnell.

Voraussetzung für den aus der Sicht des Auslobers erfolgreichen Wettbewerb ist, dass sich genügend und „gute“ Wettbewerber beteiligen. Sonst kann es passieren, dass sich die Lösungen gleichen und gar keine „gute“ Lösung vorgeschlagen wird. (Dann kann das Verfahren zwar, rein formal gesehen, ausgesetzt oder wiederholt werden, in der Praxis rafft man sich dazu aber selten auf, denn das würde Zeit und Geld kosten.) Man muss auch hoffen, dass die Wettbewerbsteilnehmer sich hinsichtlich Habitus, berufständischem Gebaren, Kommunikationsformen und informellen Vernetzungen nicht zu sehr ähneln. Denn dann werden sich alle Lösungen mehr oder weniger gleichen und Alternativen ausbleiben, was ja als einer der Vorteile des Wettbewerbs angesehen wird.


Das Wettbewerbswesen ist ein ständisches. Die Architektenkammern geben die Regeln vor, machen personelle Vorschläge für die Jury, sorgen sich um die Höhe der Preisgelder. Architekturwettbewerbe in Österreich folgen zur Vergabe von Wettbewerben im öffentlichen Bereich dem Bundesvergabegesetz. Die Standesvertretung der Architekten hat dazu einen Leitfaden, die Wettbewerbsordnung der Architekten, entwickelt. Als die wichtigsten Prinzipien des Wettbewerbs werden genannt: Chancengleichheit aller Teilnehmer, Beurteilung der Arbeiten durch ein unabhängiges und qualifiziertes Preisgericht, Anonymität der Teilnehmer.

Architekturwettbewerbe gibt es schon seit Mitte des 19. Jahrhunderts. In der Rückschau auf die historische Praxis der Wettbewerbe, die in einer Studie von Heidede Becker im Deutschen Institut für Urbanistik anschaulich beschrieben wird, sieht man, dass an diesem Verfahren seit jeher die gleichen Punkte kritisiert werden. Das Dilemma wird so formuliert: Das Prinzip (Chancengleichheit, unabhängige Jury usw.) wäre sehr gut, aber die Handhabung des Verfahrens berge zu viel Konfliktstoff. Kritisiert werden mangelhafte oder unpräzise Ausschreibungen, oberflächliche oder taktische Urteilsfindung, keine akzeptable Begründung für die Entscheidungen, nichts sagende Protokolle. Auch die Entscheidungsscheu von Preisgerichten, die Überformung des Verfahrens durch die Charaktereigenschaften der Preisrichter werden kritisiert und auch, dass die Ergebnisse später „nachjustiert“ werden müssen, weil sie nicht genügend auf die Baupraxis Rücksicht genommen hatten oder weil der prämierte Vorschlag nicht finanzierbar war. Die meisten Kritikpunkte am Wettbewerbsverfahren beziehen sich auf die psychologische Seite. Was als Modell so vernünftig klingt – zum Beispiel: Innovation durch Konkurrenz –, wird überlagert durch Streben nach Reputation, Machtgelüste, Rechthaberei und auch Opportunismus der Teilnehmer wie der Juroren gegenüber der Politik. Daran können auch die Versuche der Architektenkammern, Bewertungskriterien für Wettbewerbe zu entwickeln, nichts ändern.

Dass solche Faktoren wirken können, liegt auch an den Ritualen des Verfahrens, zum Beispiel der Verpflichtung der Preisrichter, von der internen Diskussion nichts nach außen dringen zu lassen – eine unsinnige Forderung, wenn es sich um eine substantielle Debatte handeln sollte – und eine lebensfremde darüber hinaus.

Trotz solcher Kritik, und obgleich die Architekten über den ökonomisch völlig ineffizienten und für kleinere Büros ruinösen Konkurrenzkampf klagen, sehen sie darin doch einen Antrieb für „gute Architektur“. Man





glaubt, der „innovative Architekt“ könne sich gegenüber dem weniger „guten“ Konkurrenten im Wettbewerb durchsetzen. Man sieht eine Chance für junge Architekten. Man pocht auf darauf, dass in der Jury die Fachpreisrichter gegenüber den „Sachpreisrichtern“ das Sagen haben.

Man kann das Wettbewerbsverfahren aber nicht unabhängig von der zu lösenden Aufgabe beurteilen.

Weil speziell der Wohnungsbau eine immer komplexere Aufgabe wurde und weil man eine breitere Legitimationsbasis für die Entscheidungen suchte, ist es in den 70er-Jahren in Mode gekommen, Soziologen einzubeziehen, gewissermaßen als Fachleute für die gesellschaftlichen Implikationen des Wohnens. Viel hat das nicht gebracht, denn Planer, Architekten und Sozialwissenschaftler haben kaum jemals eine gemeinsame Sprache finden können. Die Zahl der beteiligten Fachleute wurde außerdem auch deshalb immer länger, weil man Interessenvertreter einbinden wollte. In manchen Jurys sitzen heute zwanzig und mehr Personen.

## WETTBEWERBSMODELLE

Je nach Aufgabenstellung gibt es außerdem unterschiedliche Wettbewerbsmodelle, zum Beispiel den Bau-trägerwettbewerb oder auch eine Kombination aus Kooperation und Wettbewerb.

### **Offener Wettbewerb**

Bei den offenen Wettbewerben kann die Zahl der Beiträge je nach Auftragslage und Konjunktur inflationär sein. Das Verfahren wird unübersichtlich. (Bei einem der größten, jemals durchgeführten Wettbewerbe – für den Bau eines Museums bei Kairo – haben 2002 1557 Architekturbüros teilgenommen. Bei europa-offenen Hochbauwettbewerben sind – so der Bund Deutscher Architekten – 200 und mehr Wettbewerbsarbeiten zu erwarten.) Für viele Auslober ist der Wettbewerb dann nicht mehr praktikabel oder bezahlbar. Und was die Teilnehmer in Summe investiert haben, ist gar nicht zu ermessen. Man versucht deshalb die Zahl der Teilnehmer klein zu halten mit „Mengenfiltern“, bei deren Anwendung jedoch Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung gewährleistet bleiben sollen. Eine Möglichkeit ist der zweistufige oder zweiphasige Wettbewerb.

### **Zweistufiger Wettbewerb**

Beim zweistufigen Wettbewerb wird ein Auswahlverfahren vorangestellt. Damit ergibt sich ein neues Transparenzproblem: Nach welchen Kriterien werden die Teilnehmenden ausgewählt? Mehrere Möglichkeiten werden praktiziert: die direkte Benennung von Teilnehmern durch den Auslober oder die Jury, die Auswahl über Referenzlisten oder Lose Ziehen. Bei der zweiten Stufe handelt es sich dann um einen nicht-offenen, begrenzten oder beschränkten Wettbewerb.

### **Mehrstufiger Wettbewerb, in einer Stufe als „kooperativer“ Wettbewerb**

Die Vorgehensweise: Bei der ersten Stufe, einem offenen Wettbewerb, werden von Architekten, die sich über ein Auswahlverfahren – eine Jury wählt aus Bewerbungen aus – qualifiziert haben, nur Skizzen verlangt. Diese werden dann gemeinsam mit allen Teilnehmern in so genannten Präsentationskolloquien diskutiert. Eine Jury entscheidet, welcher Planer in die nächste Stufe kommt. In dieser wird dann in herkömmlicher Weise weiter gearbeitet. (Eine solche Art von Wettbewerb, den man – nicht ganz zutreffend – kooperativ nennt, wurde jüngst in zwei Fällen in München durchgeführt.) Anonymität gibt es dann nicht mehr, sie würde auch keinen Sinn machen. Das ist gegenüber dem anonymen Wettbewerb ein Fortschritt.

Solche kooperative Verfahren kann man nur mit wenigen Teilnehmern durchführen. Sie werden dann für zweckmäßig erachtet, wenn die Wettbewerbsbeiträge selbst zu einer Präzisierung der Aufgabenstellung beitragen sollen. Deshalb ist dieses Verfahren eigentlich nur für städtebauliche Konzepte sinnvoll.

Man kann bei dieser Form des Wettbewerbs auch der Gefahr vorbeugen, dass bei der Aufteilung eines Wettbewerbsgebiets in mehrere Baufelder die prämierten Entwürfe nicht zueinander passen, dass ein vielleicht sehr interessanter Entwurf deshalb ausscheiden muss oder dass die einzelnen Entwürfe im Nachhinein aneinander angepasst werden müssen.

### **Der Bauträgerwettbewerb**

Mit dem Bauträgerwettbewerb wird eine Reihe unwägbarer Risiken des klassischen Wettbewerbs vermieden. Die Kooperation zwischen einem Bauträger und einem Team ist verbindlich, es sind viele Nachweise zu erbringen. Die Realisierbarkeit des Entwurfs soll damit garantiert sein. Da es sich nicht um einen anonymen Wettbewerb handelt, bestünde auch die Möglichkeit des konstruktiven Diskurses zwischen Entwurfsfassern und Juroren, so dass einige der wesentlichen Kritikpunkte gegenüber Wettbewerbsverfahren entschärft sind.

Über den Bauträgerwettbewerb sollen auch günstige Baukosten erreicht werden. Die Bauträger gehen diesbezüglich vertragliche Verpflichtungen ein, wenn sie eine Wettbewerbsarbeit abgeben.

Die generellen, oben skizzierten, Probleme der Wettbewerbsverfahren bleiben aber bestehen.

## KONGRUENZ VON VERFAHREN UND INHALT

Es gibt wahrscheinlich kaum ein anderes Verfahren für Qualitätssicherung, bei dem Modell und Praxis so sehr auseinander klaffen, wie beim städtebaulichen und Wohnungsbauwettbewerb. Sonst würde man nicht seit hundertfünfzig Jahren immer die gleichen Kritikpunkte hören.

Hinter dem als Modell so sinnvoll erscheinenden Wettbewerb steht allzu oft ein subtiles Geflecht persönlicher Verbindungen der Beteiligten. Außerdem bringt die Mitgliedschaft in einer Jury ein Gefühl von Einfluss und Macht mit sich, dem sich kaum jemand entziehen kann.

Eine Stadt wird, rein quantitativ gesehen, von ihren Wohngebäuden gebildet. In den Wohngebieten verbringen die Menschen ihre meiste Zeit. Hier wachsen die Kinder auf, hier verbringen die Älteren ihren Lebensabend. Die soziale und wirtschaftliche Bedeutung des Wohnungsbaus ist also für den Einzelnen wie die Stadt enorm groß. Kann man die Verantwortung dafür in ein Verfahren wie den Wettbewerb legen, das mit so vielen Unwägbarkeiten und Risiken behaftet ist?

Wenn man Vorteile im Wettbewerbsverfahren sieht, muss man ihn reformieren. Dazu kann man von den Kooperationsverfahren lernen. Auch ein Blick in die Geschichte ist nicht uninteressant. Ein Beispiel:

### **Wettbewerb für Wohnungstypologien ohne einen bestimmten Standort**

In der Geschichte des Wohnungsbaus finden wir auch Wettbewerbe für Wohnungstypologien, die unabhängig von einem konkreten Standort zu entwerfen waren. Der – öffentliche – Auslober suchte funktionell und bautechnisch optimierte Wohnungsgrundrisse und Wohnungskonfigurationen, um auf dieser Grundlage groß angelegte wohnpolitische Programme schnell realisieren zu können, also das Rad nicht immer neu erfinden zu müssen. Eine sozialpolitische Intention – „Wohnen für das Existenzminimum“ – sollte dadurch umgesetzt werden.

Bei diesem Verfahren konnte es dann nicht geschehen, dass die städtebauliche Gebäudekonfiguration bei der Adaption an ein bestimmtes Grundstück mit der architektonischen nicht kompatibel war. Denn auch der letztendliche städtebauliche Entwurf stand unter den wirtschaftlichen Vorgaben der Typologie. Wohnsiedlungen, die auf diese Weise errichtet wurden, sind keineswegs trist und öd geworden.

Dieses Modell hat zu wirtschaftlich sehr effizienten Lösungen geführt, denn der optimierte typologische Wohnungsentwurf wurde in großer Zahl realisiert. Der Entwurf berücksichtigte die der Zeit entsprechenden technischen und sozialen Standards.

Bei diesem Modell werden keine Mittel für die Planung von Grundrissvarianten, die sich doch nur in Nuancen unterscheiden, verschleudert. Die prämierten Wohnungs- und Grundrisstypologien können in großem Stil

Grundlage für viele städtebauliche Wettbewerbe sein. Die Anwendung dieses als „Werkzeugkasten“ anzusehenden Materials fordert die Kreativität der Planer durchaus heraus. (Bei einem Programm wie „smart wohnen“, mit dem derzeit in Wien leistbares Wohnen bei hoher Qualität realisiert werden soll, wäre ein typologischer Wettbewerb vielleicht ein effizientes Verfahren. Denn die Wohnungsentwürfe gleichen sich beim „smart-wohnen“-Programm alle mehr oder weniger. Im Grunde ist es eine vom Ergebnis her kaum zu rechtfertigende Vergeudung von Ressourcen, wenn ein und derselbe Grundriss und die immer gleiche Gebäudetypologie – Spänner, Laubengang usw. – bei jedem Wettbewerb auf das Neue entworfen werden.)

Beim Wohnungsbauentwurf gibt es so gut wie keine Antwort auf die gestellten Anforderungen, die nicht schon gegeben wäre. In den so genannten „Grundrissatlanten“, Kompendien mit unzähligen Wohnungsbaubeispielen aus aller Welt, finden wir alle Gebäudetypen – Punkthäuser, Spänner, Laubenganghäuser, Häuser mit einer Mittelgangerschließung sowie alle möglichen Kombinationen – und eine unübersehbare Zahl von Grundrissbeispielen, von den klassischen „konservativen“ bis hin zu experimentellen oder gänzlich offenen Grundrissen, von „Spargrundrissen“ – „smart wohnen“ – bis zu den luxuriösen.

Es könnte eine durchaus interessante Aufgabe sein, auf der Basis der historischen Erfahrung den Grundriss gewissermaßen fortschreiben zu lassen, und zwar sowohl unter Berücksichtigung der technischen Entwicklungen beim Bauen als auch der neuen sozialen Implikationen.

Ein solcher typologischer Wettbewerb könnte als klassischer „offener“ Wettbewerb durchgeführt werden. Sinnvoll wäre dieser aber nur, wenn das Ergebnis in eine Art Katalog münden würde, der dann Grundlage für darauf folgende städtebauliche und Gebäudewettbewerbe ist. Bei einem solchen Verfahren würde man gewährleisten, dass eine Jury nicht vor dem Dilemma steht: „eine interessante Gebäudekonfiguration – aber miserable Grundrisse“. Und die Architekten würden nicht immer ein und dasselbe „neu“ erfinden müssen.

## 1.2 KOOPERATION

### DAS PRINZIP DER KOOPERATION

Kooperation ist, wenn wir die Natur betrachten, das Mittel schlechthin, um mit einem möglichst geringen Einsatz an Ressourcen einen möglichst hohen Nutzen zu erreichen. Ökologische Systeme sind immer Kooperationssysteme. Auch die Stadt ist letztlich ein Kooperationssystem. Kooperation ist die Basis von Innovation und ihre Konkretisierung.

In der Wirtschaftslehre wird Kooperation als die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, die rechtlich selbständig bleiben, definiert. Die beteiligten Unternehmen geben, wenn sie kooperieren, einen Teil ihrer wirtschaftlichen Souveränität für einen bestimmten Zeitraum ab. Zweck der Kooperation ist es, durch die gemeinschaftliche Entwicklung oder Durchführung eines Vorhabens oder die gemeinsame Nutzung von Ressourcen optimale Lösungen zu erarbeiten und damit wirtschaftliche oder gestalterische Vorteile zu erzielen, die den Kooperationspartnern als isoliert handelnden Unternehmen verwehrt bleiben müssten. Wahrscheinlich jedes Unternehmen gleich welcher Größe versucht heute seine Marktposition durch Kooperation zu verbessern.

Es gibt unterschiedliche Kooperationsformen. Man spricht von „intersektoraler Kooperation“, wenn Unternehmen unterschiedlicher Art zusammenarbeiten, zum Beispiel in Netzwerken. Außerdem gibt es eine horizontale und vertikale Kooperation. Bei der horizontalen Kooperation kooperieren gleichberechtigte Partner auf einer Ebene miteinander. Das Konkurrenzverhältnis der Partner wird für die Dauer des Vorhabens aufgehoben. Bei einer vertikalen Kooperation kommt es zu einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen „vor- bzw. nachgelagerter“ Stufen der Wertschöpfungskette.

Für die Dauer der Kooperation bilden die Kooperationspartner eine Art System, in dem die Rechte und Pflichten vertraglich festgelegt und die Kommunikationsformen geregelt sind.

Kooperation ist auch ein Weg, um größere Aufträge durchführen zu können. In der Baubranche z.B. sind Arbeitsgemeinschaften üblich, auch zwischen Unternehmen, die am Markt Konkurrenten sind. Sie funktionieren, wie Unternehmen bestätigen, in der Praxis recht gut.

Damit Unternehmen kooperieren können, sind zwei Voraussetzungen entscheidend:

- eine genaue Bestimmung der Ziele und der Kooperationsfelder: Zielvereinbarungen und Regeln für die Kooperation
- eine „zeitgemäße“ interne Unternehmensstruktur: Kompetenz der Mitarbeiter

Alle diese Voraussetzungen gelten, wie zu sehen sein wird, auch für das „Kooperationsprogramm“ in Aspern.

### **Zielvereinbarungen und Regeln für die Kooperation**

Es ist selbstverständlich, dass sich die Kooperationspartner über das angestrebte Ziel verständigt haben. Bei komplexen Produkten kann es aber mehrere Zielebenen geben: wirtschaftliche Ziele, also in erster Linie ein Produkt zu einem günstigen Preis anbieten zu können, indem Synergieeffekte genutzt werden. Es kann aber auch soziale Ziele geben, die die wirtschaftlichen beeinflussen. Zum Beispiel kann es Ziel der Kooperation sein, das Produkt unter angenehmen Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten herzustellen. Oder man kann besonderen Wert auf die sozialen Qualitäten eines Produkts legen, weil man darin einen Marktvorteil sieht oder weil das der Identität eines der kooperierenden Unternehmen entspricht. Solche Qualitäten sind dann aber nicht so präzise zu definieren – vielleicht hat jedes Unternehmen eine andere Meinung – und die Wege dorthin auch nicht.

### **Kooperationskompetenz**

Eine effektive Kooperation von Unternehmen findet hauptsächlich auf horizontaler Ebene statt. Wenn zum Beispiel zwei Unternehmen zum Zweck der Kostenersparnis einen gemeinsamen Internetauftritt erwägen (in Aspern zum Beispiel eine gemeinsame Informationsplattform für den Vertrieb der Wohnungen und der Gewerbeflächen), dann müssen sich die zuständigen Abteilungen auf einem gleichen technologischen Stand befinden und die Mitarbeiter über eine entsprechende Kompetenz verfügen. Sonst können die Vorteile der Kooperation nicht genutzt werden. (Ein positiver Nebeneffekt kann auch darin bestehen, dass unternehmensinterne Strukturen durch Kooperation reformiert werden.)

## **KOOPERATION IST EINE FRAGE DER ZWECKMÄSSIGKEIT**

Kooperation ist kein Selbstzweck, sondern soll die Qualität der Produkte und die wirtschaftliche Position der Partner stärken. Dabei setzt Kooperation gleicher Unternehmen ihre Konkurrenz nicht außer Kraft. (In der Automobilindustrie pflegen Unternehmen, die am Markt scharfe Konkurrenten sind, dennoch eine enge Kooperation etwa beim Einkauf von Bauteilen. Einige haben sogar gemeinsame Einkaufsfirmen gegründet. Durch die Kooperation soll eine höhere Qualität des Angebots aller Beteiligten zu geringeren Gestehungskosten, also eine höhere Effizienz, erreicht werden.) Kooperation soll nicht zur Aufgabe der eigenen Identität führen (in unserem Falle auch nicht der der Architekturbüros) und sie soll auch nicht die Konkurrenz zwischen den Kooperationspartnern ausblenden. Im Gegenteil könnte die Konkurrenz durch Kooperation belebt werden. Wenn nämlich die Unternehmen Teilbereiche durch Kooperation effektiver und mit mehr Qualität organisieren, können sie Ressourcen für eigene Innovation generieren und damit außerhalb des vereinbarten Kooperationsrahmens konkurrieren.

Kooperation kann auf Dauer oder nur, wie in Aspern, temporär angelegt sein. Wie die Kooperation organisiert wird, ob und wie sie institutionalisiert wird, ob kooperativ externe Dienstleistungen Dritter eingekauft werden usw. hängt vom jeweiligen Gegenstand der Kooperation ab.

## Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen

Unter den genannten Voraussetzungen gibt es zahlreiche Kooperationsfelder zwischen Wohnungsunternehmen: Übernahme komplexer öffentlicher Steuerungsaufgaben; Aufkauf von Wohnungsbeständen, die auf den Markt kommen; Durchführung größerer Siedlungsprojekte und kommunaler Projekte; Kooperation bei Marketing, Multimedia- und im Energiesektor; Kooperation bei den sozialen und kommerziellen Dienstleistungen rund um das Wohnen; Materialbeschaffung; Weiterbildung der Mitarbeiter usw.

Alles das trifft auf die Wohnbauinitiative Aspern zu.

## PSYCHOLOGISCHE FAKTOREN

Kooperation ist nicht nur eine organisationssoziologische oder wirtschaftswissenschaftliche Kategorie, sondern auch eine psychologische. Denn es müssen Menschen ganz unterschiedlicher Provenienz und Qualifikation, unterschiedlichen Geschlechts und Alters usw. zusammen arbeiten. Also sind Reputationsstreben, Macht und Angst mit im Spiel. Man muss bei der Kooperation, besonders wenn es um komplizierte Dinge geht, viel aushalten können. Man muss mit Widerstand rechnen. Kooperieren fordert von den Menschen mehr individuelle Verantwortung als in hierarchischen Systemen, wo man Verantwortung auf die höheren oder niedrigeren Stufen abwälzen kann.

Ein weiterer psychologischer Faktor ist: Bei der Kooperation kann man die Außenwelt nicht für eigene Fehlentscheidungen verantwortlich machen.

## DER IDEELLE GEWINN

Es wäre einseitig, wollte man Kooperation nur aus Gründen der wirtschaftlichen Effizienz betrachten. Auch bei kooperativen Prozessen kann es Ärger, Frustration, Dominanzstreben einzelner usw. geben. Aber im Unterschied zu konkurrierenden Prozessen muss man sich nicht gegen einen als Gegner anzusehenden Konkurrenten durchsetzen, wenn man Erfolg haben möchte. Man kann in ein kooperatives Verfahren mit einer größeren Gelassenheit hinein gehen. Neben dem monetären Gewinn kann es einen ideellen geben: Freude am gemeinsamen Arbeitsprozess – und dadurch Platz für Innovation.

## VERTRAUEN

Eine wichtige Kategorie für gelingende Kooperation ist „Vertrauen“ – eine Kategorie, die es beim Wettbewerb nicht gibt. Vertrauen ist wichtig, denn nicht jedes Detail und jede Intervention von außen kann von vornherein gesehen werden, nicht für alle Eventualitäten können von vornherein Regeln aufgestellt werden.

Zuvor wurde gesagt, dass die Qualität des Produkts, seine Ästhetik, in Analogie steht zur „Ästhetik des Verfahrens“. Auch dabei spielt Vertrauen zwischen den Beteiligten eine wichtige Rolle. Es ist kaum vorstellbar, dass in einer Atmosphäre des Misstrauens, Mobbing usw. etwas Schönes entstehen kann. Darin unterscheidet sich Kooperation wesentlich vom Wettbewerb.


## KOOPERATION BEI STÄDTEBAULICHEN AUFGABEN

Kooperative Verfahren sind die Einladung, zu einer komplexen Aufgabe mit vielen Interdependenzen Lösungsansätze aufzuzeigen, die dann in einem gemeinsamen Prozess zwischen Auslober und Teilnehmern zu einer „besten“ Lösung in gestalterischer, qualitativer und preislicher Hinsicht entwickelt werden. Je mehr räumliche, technische und wirtschaftliche Schnittlinien es gibt (z.B. zwischen benachbarten Baufeldern, zwischen halb-öffentlichem Raum und Straße, bei gemeinsamer Infrastruktur wie Garagen, Energieversorgung, Angeboten zur sozialen Nachhaltigkeit uvm.), desto notwendiger wird Kooperation. Das kooperative Verfahren kennt keinen Sieger – „Sieger“ sind die Bewohner und ist die Stadt, für die die als beste erkannte Lösung erarbeitet wurde. Im Falle der Seestadt Aspern ging es darum, die Voraussetzungen für optimale Lebenswelt der Bewohner zu schaffen. Die Auswahl, wer zu diesem Prozess eingeladen wird, ist vor dem Verfahren zu treffen. Im Verfahren kann es aber zum Ausscheiden sich nicht regelkonform (kooperativ) verhaltender Teilnehmer kommen.

„Kooperative Planungsverfahren“ werden bei städtebaulichen Entwicklungen angewendet, wenn es gilt, eine Vielzahl von Interessen auf ein bestimmtes Ziel hin zu lenken und wenn die Aufgabe wegen der vielen unterschiedlichen Interessen komplex und kompliziert geworden ist – was heute bei praktisch allen Stadtteilplanungen der Fall ist. Von Kooperation zu sprechen, ist in diesem Fall aber nicht ganz zutreffend. Es geht oft mehr um eine politische Intention als um Fachliches. Man möchte alle Beteiligten (Politiker, Verbände, Dienstleister und „Betroffene“) einbeziehen, um ihre Zustimmung zu erlangen und spätere Einwände auszuschließen. Die Komplexität entsteht nämlich nicht nur aufgrund neuer fachlicher Implikationen, sondern auch aufgrund politischer. Deshalb steht bei manchen, als kooperative bezeichneten Verfahren nicht die wirtschaftliche Effizienz im Mittelpunkt, sondern die Legitimation der Entscheidungen.

Mit Kooperation möchte man Einwände während des Verfahrens kanalisieren, was für die beteiligten Wirtschaftssubjekte – Wohnungsunternehmen, Architekten – natürlich positiv sein kann. Dazu wurde von den Anbietern solcher kooperativer Verfahren im Laufe der Zeit ein ganzer Kasten von Instrumenten entwickelt, wie zum Beispiel: Moderation thematischer Arbeitsgruppen, Mediation, Planungswerkstatt, Runder Tisch, Zukunftswerkstatt und vieles mehr. Mit dieser luxuriösen zeitaufwändigen Planungskultur möchte man die Planung sozusagen „demokratisch“ auf eine breite Basis stellen, indem die so genannten Akteure oder die „Betroffenen“ „umfassend“ beteiligt werden. Man kann dadurch Proteste kanalisieren, und weil die vielen und umfangreichen Verfahren zu einem eigenen Berufsfeld geführt haben, sehnen manche den Protest geradezu herbei.





Sicherlich steigt dadurch die Akzeptanz für Planungen. Aber ob man damit eine nachhaltige Qualität erreichen kann, ist nicht garantiert.

## KOOPERATION BEI DER WOHNBAUPLANUNG

Bei jeder Gebäudeplanung gibt es „Schnittstellen“, die eine Abstimmung zwischen benachbarten Flächen oder Gebäuden erfordern. Da kann man aber noch nicht von Kooperation sprechen.

**Kooperation ist aber unverzichtbar,**

- **wenn ein größeres Areal bei der Widmung in mehrere Bauplätze mit mehreren Bauträgern aufgeteilt werden soll,**
- **oder wenn bei einem einzigen größeren Bauplatz sogar mehrere Bauträger und Architektenteams zum Zug kommen sollen, weil man meint, damit mehr architektonische Vielfalt zu erreichen.**

Dann können die Bauträger durch – horizontale – Kooperation untereinander und durch die sektorale Kooperation mit ihren Architektenteams Kosteneffekte bei der Planung, durch Logistik beim Bauen, bei Vermarktung und bei Verwaltung verbuchen. Auch die Architekten können wirtschaftlichen Vorteil erzielen, wenn sie – horizontal – kooperieren.

Die Kooperation der Architektenteams garantiert, dass die städtebaulichen Fixpunkte bei allen Teilentwürfen eingehalten werden – z.B. Blickachsen –, dass sich die Entwürfe gegenseitig nicht behindern, dass es keine Nachjustierungen geben wird, wenn etwa die Zufahrten und Wege nicht zusammenpassen, und vieles mehr.

Bei dieser Kooperation müssen die Kooperationspartner zwar auch einen Teil ihrer Souveränität aufgeben, aber sie kooperieren unter gleichwertigen und gleichberechtigten Partnern.

Mit den Behörden und anderen Institutionen kooperieren Bauträger und Teams zeitgleich „vertikal“ um sicher zu stellen, dass keine bau- oder planungsrechtlichen Einwände bestehen oder um Vorgaben, die sich als nicht mehr sinnvoll herausstellen, zu modifizieren.

## EINE NEUE KOOPERATIONSFORM – DAS „NETZ“ ALS RAUM FÜR KREATIVITÄT

Es ist erstaunlich, wie wenig die neuen Kommunikationsmittel für die Stadt- und Wohnbauplanung genutzt werden, eigentlich werden sie nur zum Datentransfer verwendet.

Immer mehr Architekten halten Wettbewerbe für eine der Eitelkeit und Tradition geschuldete Absurdität. Wettbewerbe sind in der Tat extrem unwirtschaftlich, wenn man bedenkt, was Bauträger und Architekten

investieren, und es gibt für den Auslober keine Garantie für Innovation und Kreativität, ja oft wird Kreativität verschleudert.

Architektur, so wird angenommen, werde künftig in Prozessen entwickelt, bei denen sich niemand mehr als einziger Urheber sehen kann. Zur Lösung einer Aufgabe werden viele ihren Input geben können. Man spricht von Open-Source-Architektur, die „Architektur der offenen Quellen“. Eine solche Plattform ist offen für Planer, Produzenten und Nutzer. Planung wird hier nicht als ein linearer Prozess verstanden, und es geht auch nicht um spezifische Antworten auf zuvor eingegangene Fragen.

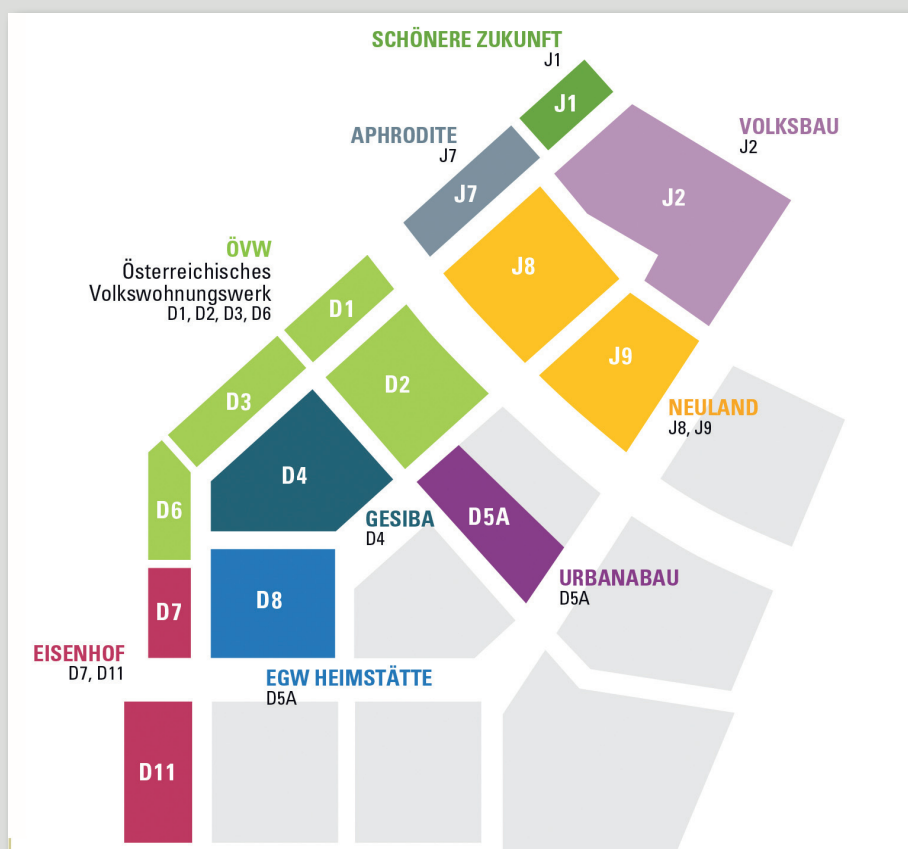
Es wäre in der Tat ein interessantes Experiment, eine konkrete städtebauliche Aufgabe in eine Internetplattform zu stellen, um dann zu sehen, welche Ideen dafür entwickelt werden.

Hier kann auf diese Diskussion nur hingewiesen werden. Noch ist die Idee der Architektur der offenen Quellen zu jung, sind zu viele Fragen, etwa die der Urheberschaft, ungeklärt. Aber dass die neuen Kommunikationsformen die Arbeitsweisen zu Kooperation hin führen, und dass sich damit auch das Berufsbild des Architekten verändern wird, ist sehr wahrscheinlich.

## 2. DAS „KOOPERATIONSPROGRAMM“

Bei der frei finanzierten Wohnbauinitiative kamen die Bauträger ohne Wettbewerb zum Grundstück. Auch die Hürde „Grundstücksbeirat“ gab es nicht. Für die einzelnen Bauplätze hätten die Bauträger dennoch Architekturwettbewerbe durchführen können, z.B. „geladene Wettbewerbe“. Angesichts der Größe der Aufgabe, und vor allem weil das Zusammenwirken der einzelnen Bauplätze für die städtebauliche Qualität von besonderer Bedeutung ist, entschied man sich für eine kooperatives Verfahren. In diesem sollten die Bauträger gemeinsam mit direkt beauftragten Architekten in Dialog und Kooperation die Struktur der Bebauung entwickeln.

Das „Kooperationsprogramm“ ist nichts gänzlich Neues. Es sind hier Bausteine des Wettbewerbsverfahrens eingeflossen. Denn die Bauträger und Architekten sind an Verfahren wie den Bauträgerwettbewerb gewohnt. Ein Verfahren, das völlig mit dem Gewohnten bricht, wäre in der zur Verfügung stehenden geringen Zeit nicht praktikabel gewesen.



Die Bauträger und Bauplätze der Wohnbauinitiative.

## 2.1 DAS ZIEL: DIE „URBANE“ SEESTADT ASPERN

Einem Projekt der Größenordnung „Seestadt Aspern“, einer der größten Baustellen in Europa, geht immer eine lange Diskussion darüber voraus, welche Identität, welchen Charakter der neue Stadtteil haben sollte: als selbständige Stadt, als Teil von Wien, oder als eine Erweiterung unter vielen. Man hat sich entschieden, einen „urbanen Stadtteil“, eine „Seestadt Aspern“ zu planen. Strukturell wurde dafür mit dem Masterplan des schwedischen Planers Johannes Tovatt die Grundlage geschaffen. Wie sich Urbanität konkret räumlich darstellen könnte, wurde in der Schrift „Partitur des öffentlichen Raums“ ausführlich beschrieben. Insofern kann man sagen, dass die angestrebte Qualität eingehend und auch bildhaft dargestellt worden ist, eine wichtige Voraussetzung für Kooperation, die ein gemeinsames Ziel braucht.

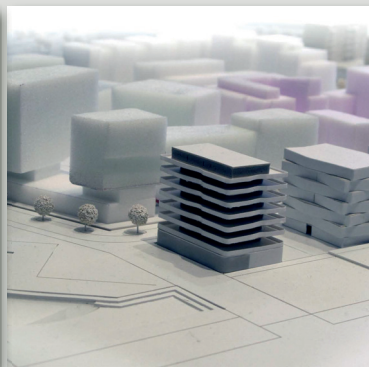
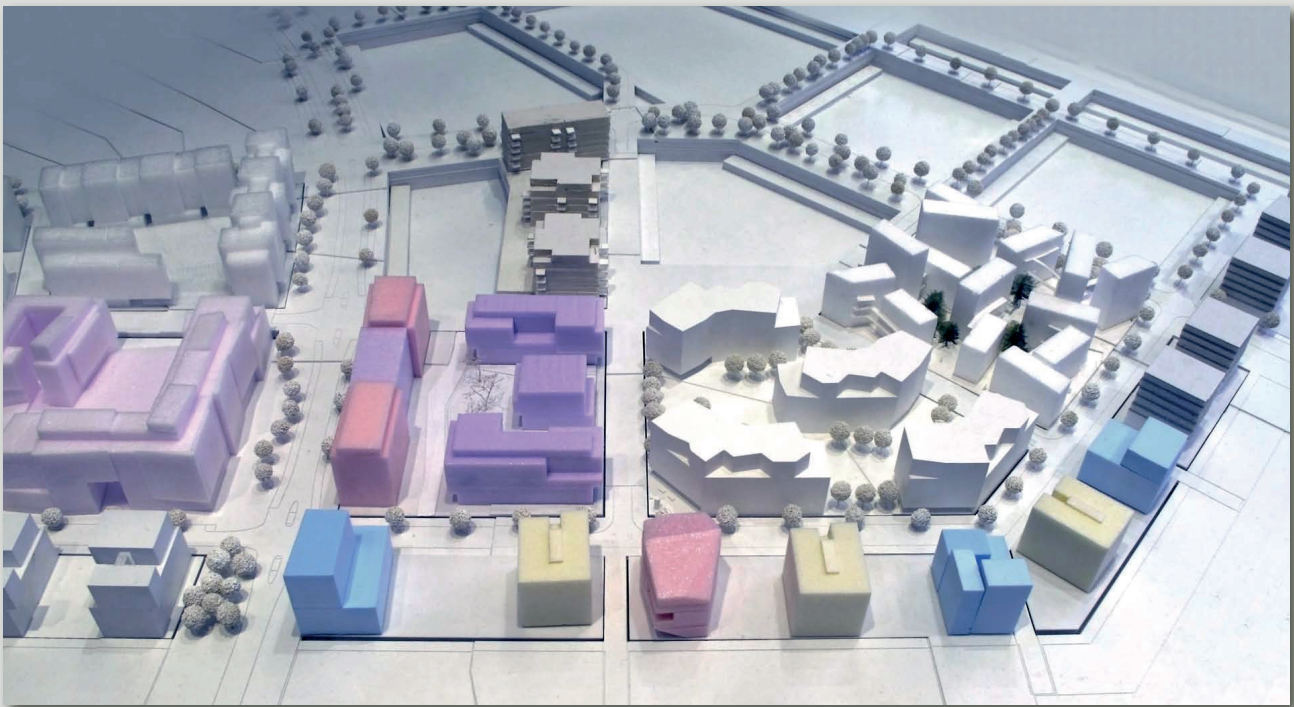
Programme, Ziele, Masterplan, Visionen – jetzt gilt es, diese für den einzelnen Entwurf zu operationalisieren. Die Widmung mit den Festlegungen zur Raumverteilung, zu Bauklassen, Dichte usw. bietet dafür neben dem Masterplan einen Rahmen, der aber doch ausdrücklich viel Interpretationsspielraum lässt.



Das gilt im Prinzip für jedes neue Vorhaben, wenn es sich nicht gerade um eine Baulücke handelt. Aber im Falle Aspern ist die Frage „wie kann aus den Teilen eine urbane Stadt werden?“ allein schon wegen der Dimension eine existentielle. Auf der einen Seite würde es zu einer eintönigen und egalisierten Stadt kommen, wenn man den Masterplan Baufeld für Baufeld gleichmäßig einfach auffüllen würde. Auf der anderen Seite würde in einem Patchwork von „Architekturen“ die Idee des Urbanen verloren gehen. Denn welche historischen Beispiele des Städtebaus man auch betrachtet: Urbanität entsteht nie bei einer Addition von „Architekturen“.

Masterplan und „Partitur des öffentlichen Raums“ greifen zurück auf bewährte historische städtebauliche Vorbilder, nämlich die Orientierung der Gebäude zum öffentlichen Raum, zur Straße. Die Straße ist gewissermaßen die Leitlinie. Der Masterplan ist in diesem Sinne ein strenges Regelwerk. Urbanität ist dabei aber dem Stadttypus Wiens folgend definiert, nämlich nicht etwa in kleinteiligen Parzellierungen, sondern eher großformatig, wie man es hier gewohnt ist.

Aus: „Partitur des öffentlichen Raums“



An den beim „Kooperationsprogramm“ erstellten Arbeitsmodellen sieht man, dass urbane Strukturen nicht als Patchwork unterschiedlicher Auffassungen von Architektur entstehen können; zweitens, dass Kooperation bei der Planung unverzichtbar ist. Höhenentwicklungen, Vor- und Rücksprünge, Durchlässe, Wege usw. müssen miteinander in Bezug gesetzt werden.

Die Widmung hingegen legt weniger enge Zügel an. Wie im Verlauf des „Kooperationsprogramms“ gesehen werden konnte, erlaubte die Widmung Baustrukturen, die von der Idee des Masterplans nicht mehr viel übrig ließen.

Wenn jedoch die dem Masterplan zugrunde liegende Idee des Urbanen, die städtebauliche Qualität also, im Verlauf des Planungsprozesses gesichert werden sollte, dann galt es im „Kooperationsprogramm“, mit dem ja konkrete Teilprojekte geplant werden sollten, die Stellung des Einzelnen im Kontext des Städtischen zu beschreiben. Dazu im „Kooperationsprogramm“:

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

Das bedeutet, dass die Beteiligten zusammenarbeiten müssen.

Denn anders als bei vielen historischen Beispielen gab es keine engen Regeln wie zum Beispiel Traufhöhen oder die Festlegungen von Raumkanten, wodurch das einzelne Gebäude derart eingebunden wäre, dass auch die verwegenste Architektur gezwungen wäre sich einzufügen.

## DIE QUALITÄTSMERKMALE

Die Qualitätsmerkmale für Aspern wurden im Verlauf des „Kooperationsprogramms“ von den Experten wie folgt konkretisiert:

### „Kleinteiligkeit“

Auf der Ebene des Baufelds, dem unmittelbaren Lebensraum der Bewohner, bedeutet Kleinteiligkeit:

- Gliederung und Differenzierung der Baukörper im Rahmen der Raumkonzeption des Masterplans
- Bildung von Raumabfolgen im Baufeld entsprechend den Gewohnheiten und Anforderungen der einzelnen Gruppen der Nutzer
- Erlebbarkeit des Gebäudes als einzelnes „Haus“ durch Begrenzung der Größe oder durch Gliederung der Baukörper in Breite und Höhe sowie mit direkten, individuellen Zugängen von der Straße aus.
- Attraktivität der Wege, Zugänge etc. aus der Sicht des Fußgängers: der Kinder, Jugendlichen, der Älteren usw.
- Überschaubarkeit der halb-öffentlichen Räume durch räumliche Begrenzungen innerhalb des Baufelds, und zwar aus den unterschiedlichen Blickwinkeln heraus (der EG-Ebene wie aus den Stockwerken).

### **„Adressenbildung“**

Die „gute“ Adresse ist ein zentraler Faktor, damit sich die Bewohner wohlfühlen, was für die Unternehmen wiederum ein wichtiger ökonomischer Faktor ist. D.h.:

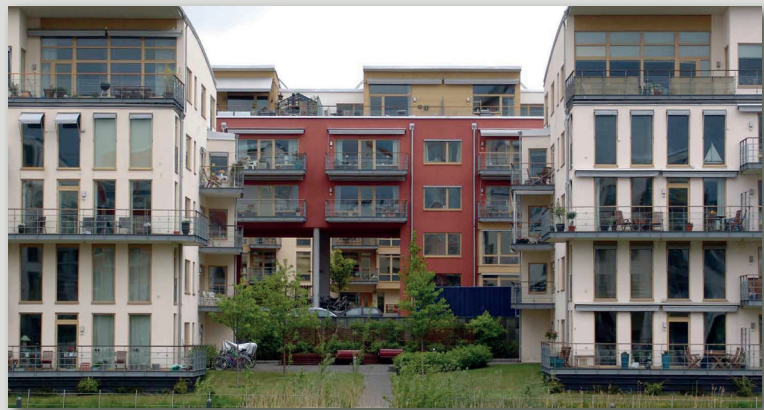
- Anwendung vertrauter städtebaulicher Ordnungsprinzipien bei der Anordnung der Baukörper.
- Einfache Orientierbarkeit für alle Bewohnergruppen und auch für Gäste durch eindeutige und direkte Wegeführungen von der Straße zu den Hauszugängen, zu den Nebenflächen (z.B. Fahrräder), zu Spielplätzen usw.
- Gliederung der Gebäude in – in Höhe und Breite durchaus unterschiedliche – „Häuser“ mit attraktiven Eingangssituationen im Kontext der Freiraumplanung.
- Orientierung der Wohnungen auch zur Straße, keine „blinden“ Fassaden.

### **Zwischenräume und Übergangszonen**

- Bildung von Raumgrenzen des halb-öffentlichen Raums, also kein indifferentes Ineinanderverfließen von städtebaulichen Räumen.
- Raumdifferenzierung bzw. Raumabfolgen entsprechend den Bewegungsradien von Kindern in den jeweiligen Altersstufen.
- Sicherheit durch „Barrieren“ zwischen öffentlichen und halb-öffentlichen Räumen.
- Berücksichtigung der Raumbildungen der benachbarten Baufelder – auch Baufeldern, die durch eine Straße getrennt sind.
- Einerseits Transparenz und Offenheit der Durchwegungen, andererseits eindeutige „Barrieren“ zwischen dem öffentlichen Straßenraum und den halb-öffentlichen Räumen.
- Keine Begegnungen mit „aggressiv“ wirkenden Baukörpern beim Durchwandern des Baufelds.
- Beachtung topografischer Belange bei der Raumbildung (z.B. bei Tiefgaragen)

### **Privat und öffentlich**

- Gebäude- und Wohnungstypologien, die eine Orientierung der Wohnungen zur Straße ermöglichen.
- Respektieren der Privatheit der Wohnungen und ihrer Freiräume in allen Geschossen.
- Erkennbarkeit des halb-öffentlichen Raums als „Privatraum“ der Gemeinschaften.



Beispiele aus Stockholm, vorgestellt von Johannes Tovatt beim Workshop Phase 1

#### **Wirtschaftlichkeit**

- Ausnutzen der Widmung unter Beachtung der Raumkonzeption des Masterplans.
- Beachtung der wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen auf das Quartier und benachbarte Baufelder
- Einfachheit der Baukörper
- Flächenökonomie: Brauchbarkeit aller Flächen für den vorgesehenen Zweck, keine unbeabsichtigten Restflächen.
- Beachtung der Erstellungs- und Bewirtschaftungskosten der Freiräume.



## 2.2 DAS „KOOPERATIONSPROGRAMM“: KONZEPT UND VERLAUF

Im Rahmen der Wohnbauinitiative haben sich in Aspern neun gemeinnützige Unternehmen zum Bauen entschlossen. Die Aufteilung der Bauplätze zwischen den Unternehmen erfolgte „kollegial“ und entsprechend der wirtschaftlichen Potenz der Unternehmen.

Mit der Projektsteuerung wurde die Sozialbau AG beauftragt, die mit einigen der teilnehmenden Bauträger wirtschaftlich verbunden ist. Die Aufgaben der Projektsteuerung wurden in einem Vertrag geregelt. Die Bauträger bezahlen die Projektsteuerung entsprechend ihren Flächenanteilen.

Mit der Erstellung des „Kooperationsprogramms“ wurde, Joachim Brech, der Verfasser dieser Evaluation, beauftragt. Das Programm wurde von allen Bauträgern akzeptiert.

Die Auswahl der – 14 – Architektenteams oblag den einzelnen Bauträgern. Die Projektsteuerung hatte dafür eine Liste von Büros erstellt, die aber nicht verbindlich war.

Die Büros für Landschaftsarchitektur wurden von der Projektsteuerung ausgewählt und den Bauträgern zugeteilt, welche die Teams dann beauftragt haben. Die Sozialbau achtete darauf, dass die Teams unter gleichen finanziellen Bedingungen arbeiten konnten.

In der Verantwortung für die Qualität der neuen Seestadt Aspern steht die „Wien 3420 Aspern Development AG“. Alle Grundstücke in der Seestadt werden durch die Wien 3420 AG einer Verwertung zugeführt. Die Qualitätssicherung basiert auf vier Säulen:

- Flächenwidmungs- und Bebauungsplan als öffentlich-rechtlicher Rahmen für die bauliche Entwicklung,
- Bebauungsleitfäden für die einzelnen Liegenschaften zur qualitativen, Beschreibung der Anforderungen an hochwertige Projektentwicklung,
- Prozess der Projektauswahl und -begleitung zur Sicherung der Qualitäten in der Projektumsetzung,
- Aspern Beirat und Beirat Wohnbauinitiative zur Sicherstellung fachlich fundierter Entscheidungen.

Der Aspern Beirat ist ein „unabhängiges, beratendes Gremium der Wien 3420 Aspern Development AG. Zielsetzung ist es, durch engagierte und fachlich kompetente Tätigkeit den Prozess der „Stadtwerdung“ voranzutreiben und die Qualitätsansprüche der Seestadt in der Begleitung einzelner Projekte zu sichern.“

Für alle Vorhaben der Wohnbauinitiative, also nicht nur für Aspern, wurde von der Stadt ein weiterer Beirat bestellt, in dem auch Mitglieder des Aspern-Beirats Sitz haben. Der Wohnbauinitiative-Beirat wird von der Stadt finanziert. Den Vorsitz hat ein leitender Mitarbeiter der Magistratsverwaltung.

Darüber hinaus wurden externe Experten unterschiedlicher Fachrichtungen berufen, die aus dem Etat der Projektsteuerung honoriert waren.

## QUALITÄTSSICHERUNG DURCH BEIRÄTE UND EXPERTEN

### **Aspern-Qualitätsbeirat**

7 Mitglieder aus verschiedenen Disziplinen

- beratendes Gremium der „Wien 3420 Aspern Development AG“
- Sicherung der Qualitätsansprüche durch Begleitung einzelner Projekte

### **Beirat Wohnbauinitiative, 6 ständige Mitglieder**

- Prüfung der Projekte der Wohnbauinitiative, Grundlage für die Darlehensgewährung der Stadt

### **Beirat Wohnbauinitiative Aspern**

5 Mitglieder

### **Kooptierte Beiratsmitglieder**

3 Mitglieder, darunter 2 des Aspern-Beirats

- aktive Teilnahme am Planungsprozess
- Prüfung der einzelnen Projekte und Empfehlungen bei der Schlusskonferenz

### **Experten der Wohnbauinitiative für Aspern**

3 Experten unterschiedlicher Disziplinen, darunter ein Mitglied des Aspern-Beirats

- aktive Teilnahme am Planungsprozess in allen Phasen

Die gestellte Aufgabe lautete, ein Verfahren zu entwickeln, mit dem man schnell ein Resultat erzielen könne – die Einreichplanung für 1.500 Wohnungen – und mit dem gewährleistet ist, dass die im Masterplan und in der „Partitur des öffentlichen Raums“ definierten Ziele erreicht werden.

Dabei war klar, dass die „**Privatisierung**“ der **Qualitätssicherung** in der Fachöffentlichkeit und der Parteipolitik in Wien sehr aufmerksam beobachtet werden würde. Unter allen Umständen galt es, mit dem Verfahren mindestens die gleiche Qualität hervorzubringen – wie bei den Bauträgerwettbewerben oder der Begutachtung durch den „Grundstücksbeirat“. Diese hohe Hürde hat im Laufe des Verfahrens, zum Beispiel bei der Auswahl der Architektenteams, manche Entscheidung beeinflusst.

Prinzipiell hätte auch die Wohnbauinitiative Wettbewerbe gewissermaßen intern – „privatisiert“ – durchführen können. Angesichts der Dimension der Aufgabe wären die Kosten dafür nicht unbedingt relevant gewesen. Aber der Wunsch analog zu den „Vier Säulen“ der Wohnbauförderung optimale Lösungen für das gesamte Planungsgebiet zu erhalten, ließ partielle Wettbewerbsverfahren von vornherein ausscheiden. Diese hätten durch ihre möglicherweise in sich zwar stimmigen, aber doch partikularen Lösungen ein optimales Zusammenwirken der einzelnen Baufelder im Sinne der angestrebten Ziele in Frage gestellt. Vielmehr hoffte man, Elemente der Planungskultur, wie sie in den skandinavischen Ländern Usus sind, übertragen zu können, nicht zuletzt, weil der Verfasser des Masterplans aus diesem Kulturkreis kommt.

Nolens volens flossen Elemente der Wettbewerbsverfahren in das „Kooperationsprogramm“ ein, teils konzeptionell, wie zum Beispiel die so genannte Vorprüfung, teils über die beteiligten Personen (Architekten, Beiräte, Experten), die die Rituale des Wettbewerbswesens seit Jahren praktizieren.

## DIE PHASEN DES „KOOPERATIONSPROGRAMMS“

Das „Kooperationsprogramm“ hatte vier Phasen:

- Phase 1     **Mitwirkung der Beteiligten beim „Kooperationsprogramm“**
- Phase 2     **Kooperative Ideenfindung für alle Baufelder**
- Phase 3     **Entwurfsplanung mit „Intermediärer Entwurfsberatung“**
- Phase 4     **Beurteilung durch den „Beirat Wohnbauinitiative“**

„Kooperationsprogramm“ – Zeitverlauf

- Okt. 2011     **Formulierung des Programms**
- Okt. 2011     **Auswahl der Planungsteams**
- Nov. 2011     **Start der Kooperation**
- März 2012    **Abschlusskonferenz des Beirats**
- Mai 2012     **Einreichung der Pläne**

## PHASE 1: MITWIRKUNG DER BETEILIGTEN BEIM „KOOPERATIONSPROGRAMM“



Bauplatz J 8, Büro Frank und Partner

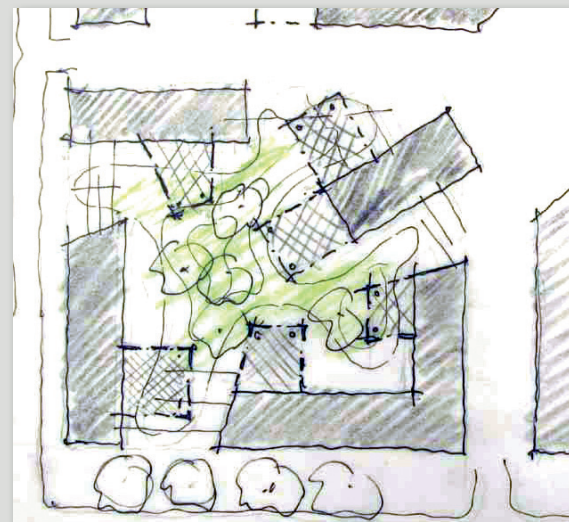
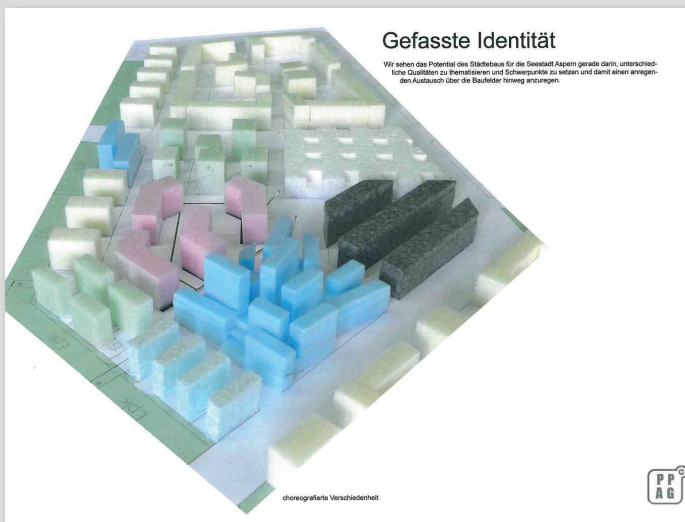
### **Programm-Text**

Die Teilnahme an dem Kooperativen Verfahren ist für die ausgewählten Architektenteams verpflichtend.

Die in diesem „Kooperationsprogramm“ beschriebenen Ziele und Qualitätsmerkmale beruhen auf den allgemeinen Zielsetzungen für die Seestadt Aspern und sind zwischen den Unternehmen der Wohnbauinitiative vereinbart und gelten verbindlich. Diese sind aber im Einzelnen zu konkretisieren.

Das „Kooperationsprogramm“ wird dazu den Planungsteams in einem Workshop vorgestellt, bei dem Anregungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge eingebracht und offene Fragen diskutiert werden können. Die Teams sind aufgefordert, Anregungen, besonders zu den „Säulen der Nachhaltigkeit“, auch noch schriftlich vorzutragen.

Die Ergebnisse werden nach einer Diskussion zwischen den Unternehmen, der Projektsteuerung und den Experten in das „Kooperationsprogramm“ eingearbeitet und gelten dann als Teil des „Kooperationsprogramms“.



Skizze Johannes Tovatt , Phase 1

## Verlauf

### Workshop am 29.11.11

Zum Start befassten sich die Bauträger und Architekten mit den Zielen für die „urbane“ Seestadt Aspern im Allgemeinen und mit den Konsequenzen für den Gebäudeentwurf. Es galt Übereinstimmung über die charakteristischen Elemente von Urbanität zu finden, wie z.B. Gliederung der Baukörper, Orientierung zur Straße usw.. Es wurde von den Experten hervorgehoben, dass in einer urbanen Stadtstruktur das einzelne Gebäude immer nur im Zusammenhang mit den benachbarten gesehen werden kann, dass das Einzelne sich also einfügen sollte in das Quartiersensemble.

### Rückfragen 1.12.11

Die Rückfragen der Architektenteams bezogen sich, wie bei Wettbewerben, überwiegend auf planungsrechtliche und bautechnische Aspekte und weniger darauf, welche Anforderungen das Konzept Urbanität mit sich bringt.

Die Projektsteuerung sorgte für die schnelle Beantwortung der planungsrechtlichen Fragen.

### Protokoll 2.12.11

Im Protokoll wurden die planungsrechtlichen Fragen beantwortet, und von den Experten wurden die inhaltlichen Aspekte nochmals herausgestellt.



Bauplatz J 2, Büro Peter Scheifinger / Atelier 4 Architects

## PHASE 2: KOOPERATIVE IDEENFINDUNG FÜR ALLE BAUFELDER

### Programm-Text

#### „Planungshandbuch“

Die Planungsteams erhalten mit einer „kooperativen Ideenfindung“ ein weiteres Mal die Gelegenheit, Qualitätsanforderungen für die von der Wohnbauinitiative bearbeiteten Teile der Seestadt Aspern zu definieren. Bei diesem Arbeitsschritt geht es vor allem darum, den Kontext zwischen den einzelnen Baufeldern herauszuarbeiten, nach der Zielsetzung: „Vielfalt und Einheit“.

Die Wohnbauinitiative legt ausdrücklich Wert darauf, dass auch die Landschaftsarchitekten/innen sich an der Ideenfindung in enger Kooperation mit dem Architektenteam beteiligen.

Jedes Team soll bei dieser „kooperativen Ideenfindung“ Vorschläge in Form von Skizzen in einem sog. „Planungshandbuch“ zu folgenden Themen entwickeln:

- **Städtebauliche Anforderungen**
  - Gliederung der straßenbegleitenden Gebäude
  - Übergänge: öffentlich, halb-öffentlich, privat (Durchlässigkeit und Privatheit)
  - Schnittstellen der Freiflächen bei größeren Baufeldern
  - Lokalisierung von übergreifenden Infrastruktureinrichtungen
- **Gebäude**
  - Skizzierung von für die städtebaulichen Situationen geeigneten Haustypen (Randbebauung, Stadthäuser etc.)
  - Schnittstellen zwischen Gebäuden der Randbebauung
  - Zugangssituationen
- **Wohnqualitäten**
  - Grundrisstypologien
  - private Freiräume: Balkone, Loggien, EG-Gärten
- **Freiräume und Gemeinschaftsräume**
  - Zonierungen, Zuordnungen und Verteilung

Selbstverständlich können außer diesen Themen weitere, wichtig erscheinende Aspekte aufgegriffen werden.

### Workshop

Die Ideen der Teams werden in einem ganztägigen moderierten Workshop zur Diskussion gestellt. Dabei soll erörtert werden, welche Ideen und Vorschläge – besonders unter den Vorgaben des kostengünstigen Bauens und leistbaren Wohnens – in das „Kooperationsprogramm“ übernommen werden sollten. Die Entscheidung darüber behält sich freilich die Projektsteuerung vor.

Ein weiterer Zweck des Workshops ist es, den Blick vom eigenen Grundstück auf die benachbarten zu lenken, ja auf das gesamte von der Wohnbauinitiative zu organisierende Areal. Das Stichwort lautet auch hier: Vielfalt und Einheit.

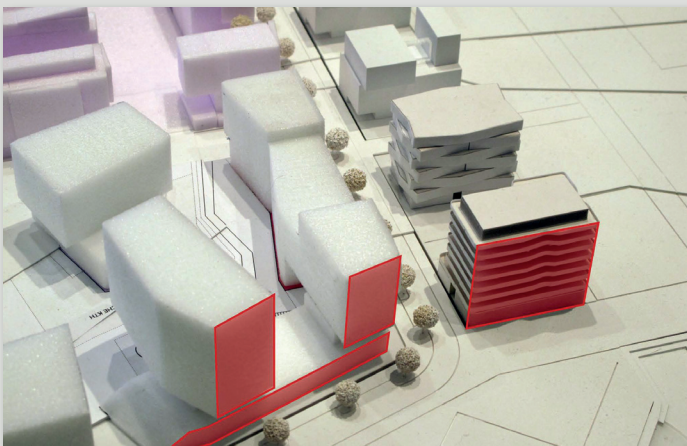
Schließlich gilt es die räumlichen Schnittlinien zu erkennen, die eine Kooperation mehrerer Teams unbedingt von Anfang an erfordern: Freiraumplanung, Stellung von Baukörpern, Hauserschließungen etc.

### Fortschreibung des „Kooperationsprogramms“

Die Ergebnisse werden von der Projektsteuerung und den Experten ausgewertet und sind als Fortschreibung bzw. Ergänzung des „Kooperationsprogramms“ anzusehen.

Die Beiträge eines einzelnen Teams werden allen Beteiligten gleichermaßen zur Verfügung gestellt.

Notizen zur städtebaulichen Konfiguration





## Verlauf

### 29.11.11 **Start**

Mit dem Planungshandbuch konnten die Teams sich schon vom Start an befassen. Es sollte sukzessive aufgefüllt werden.

### 9.12.11 **Abgabe Planungshandbuch** und Bewertung durch Experten (10.11. bis 13.11.11)

Die Teams präsentierten teils umfangreiche Konzepte. Die meisten Teams beschäftigten sich bereits mehr mit ihrem eigenen Bauplatz.

Die am 9.12. eingereichten Vorschläge wurden unmittelbar darauf von den Experten in Form von Skizzen ergänzt.

### 14.12.11 **Workshop**

Die Teams stellten beim Workshop ihre Konzeptionen, die Experten ihre Vorschläge zur weiteren Bearbeitung vor. Der Workshop wurde ergänzt durch Vorträge der Experten.

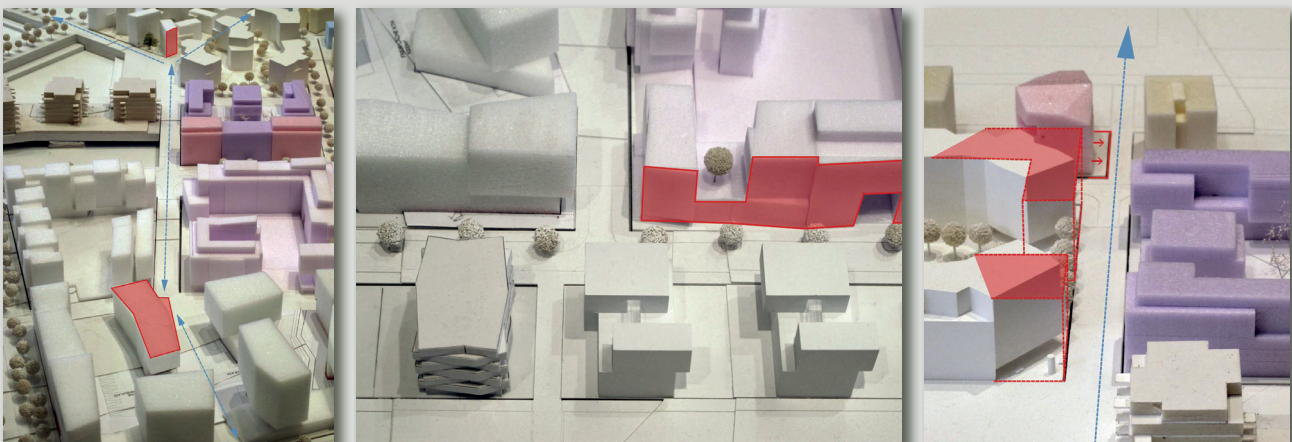
**Protokoll** mit den Vorschlägen der Experten

### 16.12.11

Jedes Team bekam ein „persönliches“ umfangreiches Protokoll mit Skizzen und Text für die weitere Bearbeitung.

Vorschläge der Experten und Beiräte anhand der Arbeitsmodelle. Durchgänge, Raumkanten, Dachlandschaften, Fassadengestaltung, halb-öffentliche Flächen usw. wurden in den städtebaulichen Kontext gestellt.

Notizen zur städtebaulichen Konfiguration



## PHASE 3: ENTWURFSPLANUNG MIT „INTERMEDIÄRER ENTWURFSBERATUNG“

### Programm Text

Der enge Zeitplan lässt es nicht zu, während des Entwurfsprozesses Weichen grundlegend neu zu stellen, wenn eine Lösung nicht den Anforderungen zu entsprechen scheint.

Aus diesem Grund ist eine kontinuierliche Entwurfsbegleitung durch ein Team, bestehend aus einem Vertreter des jeweiligen Unternehmens, der Projektsteuerung und Experten vorgesehen. Aus Gründen der Effektivität wird diese „Intermediäre Entwurfsberatung“ in folgende Schritte zusammengefasst.

#### 1. Vorlage der ersten Entwurfsskizzen

Die Teams sind verpflichtet, bereits die ersten Entwurfsskizzen – auch Alternativen – dem Expertenteam per e-Mail zuzusenden. Das Expertenteam wird zu diesen Skizzen zeitnah schriftlich Stellung nehmen und gegebenenfalls Hinweise auf alternative Lösungen geben. Die Stellungnahme und Anregungen der Unternehmen und der Experten erfolgt per e-Mail oder – falls erforderlich – in einer anzuberaumenden Arbeitssitzung bei der Sozialbau AG. Die Experten erwarten von den Teams eine Rückmeldung, ob und inwieweit die Anregungen berücksichtigt werden konnten. Es geht um die schrittweise Annäherung an die als beste erkannte Lösung.

#### 2. Modell

Da es nicht nur um die Qualität des einzelnen Entwurfs geht, sondern auch um den nachbarschaftlichen Kontext, also die Rücksichtnahme auf das nahe gelegene andere Baufeld, werden die Modelle der einzelnen Baufelder in ein Gesamtmodell eingefügt. Kooperativ werden dann eventuelle Schwierigkeiten erörtert und Korrekturen gemeinsam erarbeitet und beschlossen. Dazu werden auch die Vertreter des Aspern-Beirats im Beirat der Wohnbauinitiative eingeladen und zur Mitwirkung aufgefordert.

#### 3. Fortschreibung Entwurf

Mindestens eine weitere Vorlage der fortgeschrittenen Entwurfsplanung analog Schritt 1.

#### 4. Präsentation

Die Pläne, Texte, Renderings etc. der Präsentationstafeln sowie die Erläuterungsblätter sollen dem Expertenteam etwa eine Woche vor dem Druck nochmals vorgelegt werden.

Für die Präsentation (Tafeln und Erläuterungsblätter) wird noch ein Raster entwickelt. Damit wird die Arbeit des „Beirats Wohnbauinitiative“ erleichtert und außerdem soll damit eine spätere strukturierte Publikation erleichtert werden.

Es ist beabsichtigt, in einem Gesamt-Lageplan alle Entwürfe zusammen zu führen. Dafür wird eines der beteiligten Teams gesondert beauftragt, die übrigen Teams sind verpflichtet, diesem Büro ihre Dateien rechtzeitig zu liefern.

## Verlauf

### 19.12.11 Start

### 17./18.1.12 Abgabe Pläne und Einsatzmodelle

In dieser Phase des Architekturentwurfs fanden bei einigen Projekten informelle Gespräche mit Experten und Beiräten statt.

Für die Projekte der Baufelder J 2, J 8, J 9 und D 5 A wurde zwischen den Architekten und den Bauträgern vereinbart, dass die Architekten die „Intermediäre Beratung“ in Anspruch nehmen. Die Architekten haben das unterschiedlich intensiv genutzt.

### 17.1.12 Diskussionsforum nördliche Baufelder

### 18.1.12 Diskussionsforum südliche Baufelder

Jedes Team erhielt ausreichend Zeit für die Präsentation des Entwurfs. Planungsrechtliche Fragen, die bei der Bearbeitung zu Tage gekommen waren, wurden ad hoc mit den zuständigen Abteilungen geklärt.

Die Entwürfe wurden mit den Beiräten und Experten umfassend diskutiert. Mit einigen Verfassern fanden in der Folgezeit weitere informelle Gespräche mit den Experten und Beiräten statt.

## PHASE 4: BEURTEILUNG DURCH DEN „BEIRAT WOHNBAUINITIATIVE“

### Programm Text

Die Unterlagen werden im Auftrag des „Beirats Wohnbauinitiative“ vom Planungsbüro Liske vorgeprüft.

Vorläufig ist folgende Kooperationsweise mit dem „Beirat Wohnbauinitiative“ vorgesehen. Wie schon bei der Besprechung um Modell sollen der nördliche und der südliche Teil der Flächen der Wohnbauinitiative getrennt behandelt werden, wobei dafür jeweils ein Tag angesetzt ist.

- gemeinsame Präsentation aller Entwürfe durch einen Vertreter des Teams (Landschaftsarchitektur eingeschlossen), ergänzende Anmerkungen des jeweiligen Bauträgers sowie der Experten
- Meinungsbildung der Mitglieder des Beirats
- gemeinsame lösungsorientierte Diskussion

Das Ergebnis der Beiratssitzungen wird vom Büro Liske protokolliert. Das Protokoll wird allen Teams zur Kenntnis gegeben.

Sollte der Beirat substantielle Einwände zu einem Entwurf vorbringen, die nicht in der gemeinsamen Besprechung geklärt werden konnten, dann werden diese in einer späteren gemeinsamen Besprechung mit Beirat, Bauträger, Planungsteam und Experten erörtert.

Die Mitglieder des Beirats Wohnbauinitiative werden noch bekannt gegeben. Den Vorsitz wird Wolfgang Förster haben.

Vom Aspern-Beirat werden voraussichtlich zwei Mitglieder in den Beirat Wohnbauinitiative entsandt. Auch diese werden noch bekannt gegeben.

#### **Verlauf**

#### **21.2.12 Abgabe Präsentationstafeln und der Einsatzmodelle**

#### **27./28.3.12 Beiratssitzungen**

Mit den überarbeiteten Einsatzmodellen konnte der gesamte Teil der Wohnbauinitiative von Aspern – rund 1.500 von 6.000 Wohnungen – für die Präsentation beim Beirat zusammengestellt werden. Ein Gesamtlageplan wurde nicht mehr erstellt.

Nach dem Bericht der Vorprüfung wurden bei der abschließenden öffentlichen Beiratssitzung alle Projekte nochmals detailliert diskutiert. Für einige Projekte wurden vom Beirat noch Verbesserungsvorschläge gemacht, es kam zu keiner Ablehnung eines Projekts.

#### **SCHLUSSBEMERKUNG DES BEIRATS IM PROTOKOLL DER BEIRATSSITZUNGEN AM 27. UND 28.3.12:**

In seiner Zusammenfassung würdigt der Beirat nochmals die hohe Qualität der Planungsergebnisse, welche durchaus auch auf die Kooperation der Projektteams bereits während der Projektentwicklungsphase zurückzuführen ist. Diese Kooperation stellte daher ohne Zweifel einen Mehrwert für das gesamte Verfahren dar. Der hohe Standard der abgegebenen Beiträge, welcher trotz des engen Kostenrahmens erzielt wurde und mit den Qualitäten des Bauträgerwettbewerbes verglichen werden kann, wird unterstrichen.

# 3. DAS KOOPERATIONSSYSTEM

## 3.1 GRUNDLAGEN FÜR KOOPERATION

### EIN GEMEINSAMES ZIEL

#### ZUM THEMA

Kooperation setzt voraus, dass sich die Kooperationspartner über das gemeinsam zu erreichende Ziel und auch über den Weg, wie man es erreichen möchte, im Wesentlichen einig sind. Sind die Ziele in einer sehr allgemeinen Form formuliert, so dass die Kooperationspartner viel Spielraum bei der Interpretation haben, dann werden im Laufe des Kooperationsprozesses Schwierigkeiten auftreten, wenn die Projektsteuerung nicht ständig interveniert. Andererseits eröffnet das mehr Spielraum für Innovation.

Ziel ist, ganz allgemein gesagt, gemeinsam innerhalb eines zeitlich begrenzten Rahmens ein „optimales“ Ergebnis zu erreichen, nämlich ein gutes Produkt herzustellen, das am Markt bestehen kann. Die Motivation für die Kooperation besteht darin, innovative Lösungen zu ermöglichen, Synergien zu nutzen um Kosten zu sparen, neue Erfahrungen zu machen usw.

#### ASPERN

Wenn wir bei Terminologien aus der Wirtschaft bleiben, dann ist das Produkt, das die Kooperationspartner in unserem Falle herstellen wollen, die „urbane Seestadt Aspern“. Die sozialen Ziele oder Qualitäten dieser „Seestadt“ waren in ökonomischer Hinsicht präzise definiert durch die Vorgaben des CALL, z.B. Mietobergrenzen. Die angestrebten städtebaulichen und architektonischen Qualitäten hingegen waren zwar in den verschiedenen Werken – Masterplan und Partitur des öffentlichen Raums, die „vier Säulen der Nachhaltigkeit“ – in Texten, Plänen und Bildern dargelegt, sie boten aber doch den Kooperationspartnern einen breiten Gestaltungsspielraum.

Man kann das als eine schlechte Ausgangsbasis für die Kooperation ansehen, weil die Gefahr besteht, dass der Spielraum extensiv genutzt wird bis die Ziele nicht mehr erkennbar sind. Aber ebenso könnte man diese Ausgangssituation als Chance sehen, neue Ideen für die Seestadt zu entwickeln, die eine Stadt aus der Retorte dringend benötigt.

Es gibt städtebauliche Entwürfe, die von Anfang an unter einem schlechten Stern stehen. Manche büßen im Laufe des Prozesses der Widmung an Substanz ein. In Aspern war das zwar nicht der Fall, da der Masterplan nicht ohne den Blick auf mögliche Grundrisstypologien entworfen worden war. Aber die Grenzen waren nicht so eng gezogen, dass es nicht einer Operationalisierung der Ziele bedurft hätte. Außerdem ist es ganz selbstverständlich, dass bei der Konkretisierung neue Aspekte auftauchen, in Aspern z.B. Fragen zur Parkierung oder zu den Grünräumen außerhalb des eigenen Planungsbereichs.

## ERKENNTNISSE AUS DER BEFRAGUNG UND DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

Die Phase 1, Mitwirkung der Beteiligten beim „Kooperationsprogramm“, sollte hauptsächlich eine Diskussion herbeiführen über:

- die Operationalisierung der Masterplanziele bezogen auf einzelne Baufelder,
- die Möglichkeit der Rückkoppelung in Folge neuer Erkenntnisse bei der Wohnbauplanung,
- generelle, die Bauplätze übergreifende Aspekte,
- neue Erkenntnisse in Bezug auf die angrenzende Umgebung.

Anders als bei einer Wettbewerbsauslobung waren die Ziele im „Kooperationsprogramm“ deshalb nicht als verbindlich einzuhaltende Vorgaben formuliert. Die Bauträger und Architekten sollten sich vielmehr aufgefordert fühlen, sich mit den Inhalten des Masterplans und der anderen Dokumente auseinander zu setzen und eigene Interpretationen zur Diskussion zu stellen, die – im Sinne der Synergien – dann auch die anderen Kooperationspartner nutzen könnten.

Die Meinungen der Befragten zu diesem Arbeitsschritt gingen weit auseinander, ebenso wie die Einzelnen sich in recht unterschiedlicher Intensität an den dazu veranstalteten Workshops beteiligten. Man war es gewohnt, in den Wettbewerbsauslobungen einigermaßen klare Vorgaben vorzufinden und Unklarheiten – dann meist nur technischer Art – in einem Rückfragekolloquium beantwortet zu bekommen.

Die Zieldiskussion so weit zu öffnen hielten einige unter den Architekten für im Grunde überflüssig, ja falsch oder zu spät. „Man kann nicht über Festliegendes diskutieren“. Es wurde, so eine Meinung, ein hoher Anspruch erweckt, und man war dann enttäuscht, dass die Einflussmöglichkeiten gering waren.

Andere Befragte – die Mehrzahl – sahen in dem Arbeitsschritt ein Novum und fanden es positiv, dass die Zieldiskussion noch einmal geöffnet worden war. Ein jüngeres Büro wies darauf hin, dass es gerade heute, wo in Wien die Qualitätskriterien, wie am Programm „smart wohnen“ zu sehen, auf dem Prüfstand stehen, einer intensiven Diskussion über die Qualität des Wohnungsbaus bedürfe, wofür in der Phase 1 ja die Möglichkeit bestanden hätte.

Aus der Sicht der Verwaltung hätte man in der ersten Phase die Diskussion nach den wichtigsten Themen gliedern sollen, wie zum Beispiel nach der Bedeutung der Quartiersplätze und der Konsequenzen daraus für die angrenzende Bebauung, oder der Bedeutung des öffentlichen Raums als Klammer für die einzelnen Bauplätze. Bei der Konzeption der Phase 1 hätte man die Magistratsverwaltung einbeziehen müssen. Außerdem wäre es für die folgenden Planungsschritte gut gewesen, wenn man schon am Anfang Spezialthemen wie Feuerwehr, Tiefgaragenzufahrten usw. angesprochen hätte.


In den beiden Workshops der Phase 1 wurde von den Experten versucht, die wesentlichen Kriterien für Urbanität – Kleinteiligkeit, Öffnung der Wohnungen zur Straße, Adresse – zu vermitteln. Den Teams war auch klar, welche Konsequenzen diese Kriterien für ihre Entwürfe haben würden: keine Laubengänge zu den Straßen hin, Bevorzugung von Spannertypen, Gliederung der Baukörper. Aber es blieb unklar, welche Verbindlichkeit diese Kriterien haben sollten. Es zeigte sich auch, welche Konsequenzen es hat, wenn bei den größeren Bauplätzen nur ein Architekturbüro beauftragt wird. Dann entsteht eine „Wohnanlage“. Nur ein Bauträger ist nicht nach diesem Muster vorgegangen, indem er den Bauplatz in mehrere kleinere aufgeteilt und diese an mehrere Architekten zur Bearbeitung gegeben hat, damit „Häuser“ entstehen. Über diese wichtige Weichenstellung für Urbanität hätte man in Phase 1 diskutieren können. Das wäre in Wien über Aspern hinaus von Interesse gewesen.

Außerdem waren die Vorträge offenbar zu wenig pragmatisch und zu sehr „soziologisch“. Nach einer Meinung aus dem Beirat macht es keinen Sinn, vor Architekten in der Sprache der Soziologie zu sprechen, sondern man müsse Bilder zeigen, die Begriffe wie „Urbanität“ veranschaulichen. Auch ein Bauträger kritisierte, die Diskussion sei zu abstrakt, zu wenig bildhaft gewesen. Man hätte Exkursionen zu Projekten durchführen sollen, bei denen ähnliche Ideen bereits realisiert worden sind.

Von Architekten wurde kritisiert, dass aus der Menge der Texte und Veranstaltungen zu Aspern nicht das Wesentliche heraus gefiltert worden sei. Es seien große Worte gefallen. Das sei nachteilig für die Zukunft Asperns: Wird, so die Frage, die Wirklichkeit halten, was das Marketing verspricht? Was werden die ersten Bewohner vorfinden? Wollen sie eigentlich die in den Texten und Bildern präsentierte Urbanität? Werden die angekündigten Dienstleistungen und die Infrastrukturen, Institute, Universität usw. wirklich kommen? Sind die Bewohner nur Statisten für Planungsvisionäre? Solche substantielle Fragen hätte man, so ein Architekt, in der ersten Planungsphase diskutieren müssen. Dafür hätte man sich viel mehr Zeit nehmen müssen.

Die Unverbindlichkeit der Texte und Bilder erwies sich im Laufe der weiteren Planung als nachteilig. Verbindlichkeit hätte für den Entwurf bedeutet, dass ein Architekturbüro einen Teil seiner Gestaltungs-Souveränität hätte aufgeben müssen, wie das in der Theorie der Kooperation vorausgesetzt wird. Einige der befragten Architekten – jüngere – kritisierten diese Unverbindlichkeit. Sie meinten, die Phase 1 sei nicht gut genug vorbereitet, und auch der Rahmen – ein Workshop fand in einer für diese Aufgabe ziemlich unbrauchbaren Halle statt – sei für eine gute Arbeit „ganz und gar unmöglich“ gewesen. Eine gute Arbeitsatmosphäre herzustellen sei nicht gelungen – „da wurde die Vergangenheit wieder lebendig“. Eine scharfe Kritik kam auch aus einem der Büros für Landschaftsarchitektur: „schlechtes Briefing, kein guter Dialog, zu kurze Diskussionszeit, keine Moderation der Kleingruppen, Altherrenrunde, geringe Experimentierfreude“; auf der einen Seite „alte Herren“, auf der anderen Jüngere, die sich profilieren möchten – das sei keine so gute Basis für Kooperation.

Im Unterschied zur Mehrzahl der Architekten sahen die Büros für Landschaftsarchitektur – es gab für alle Baufelder zusammen nur drei Büros – eine Chance, ihren Status aufzuwerten, indem sie sich – wie im „Kooperationsprogramm“ gewünscht – bereit erklärten, Elemente zur Gestaltung der halb-öffentlichen Räume,



der Übergangszonen vom öffentlichen zum halb-öffentlichen Raum usw. gemeinsam zu entwickeln, als Grundlage für alle Bauplätze. Dieses Kompendium der Landschaftsarchitekten spielte wegen der nachgeordneten Rolle, die die Architekten auch im Falle Aspern den Landschaftsarchitekten zuwiesen, allerdings keine große Rolle mehr. Man räumte später ein, dass es sehr schwierig sei, allgemeingültige Gestaltungsvorstellungen zu entwickeln, wenn es solche nicht auch für die Architektur gebe. Außerdem habe eine Diskussion über die Gestaltung der Spielstraßen gefehlt. Da man die Behörden kenne, habe man erst gar nicht versucht, hier Vorschläge zu entwickeln.

#### **Urbanität – Interpretationen**

Ein Team – Bauträger und Architekturbüro – meinte, man hätte in dieser Phase 1 darüber diskutieren müssen, ob man mit „Wohnanlagen“ mit 160 und mehr Wohnungen überhaupt eine urbane Struktur entwickeln kann. Das sei zu bezweifeln. Man hätte – was laut Masterplan möglich gewesen wäre – über andere Realteilungen mit z.B. dreißig Wohnungen je Parzelle nachdenken müssen. (Dementsprechend hatte dieser Bauträger seine beiden Bauplätze auf vier Architekturbüros aufgeteilt. Um ein Bild davon zu bekommen, wie man den Masterplan interpretieren könnte, hatte der Bauträger eine Exkursion nach Stockholm durchgeführt.)

#### **Durchwegungen – ein Beispiel, wie wichtig die Zieldiskussion ist**

Am Beispiel der Frage, ob bei den größeren Baufeldern die Öffentlichkeit durch Gestaltung der Freiräume oder durch funktionelle Angebote in den Innenbereich hineingeführt, ob es also „Durchwegungen“ geben sollte, zeigte sich in besonderer Weise, wie wichtig Kooperation sein kann, um „Irrwege“ zu vermeiden.

Es ist in Wien Standard, bei den „Wohnanlagen“ der gemeinnützigen Bauträger die Innenhöfe nicht zu verschließen. Bei einigen der neueren städtebaulichen Entwürfe (z.B. beim Sonnwendviertel) ist eine „Durchwegung“ größerer Bauplätze sogar ein konzeptioneller Aspekt des städtebaulichen Entwurfs.

In Aspern soll aber unbedingt der Straßenraum belebt werden, was schwierig genug sein wird. Fußgänger sollten also zwar nicht gehindert werden, die „halb-öffentlichen“ Innenzonen der „Wohnanlagen“ zu betreten, aber sie sollten dazu auch nicht gerade eingeladen werden.

Ein Team hatte, wie bei einem Wettbewerb nur den eigenen Bauplatz im Blick, versucht, Öffentlichkeit durch großartige Angebote in den Innenraum hinein zu ziehen. In einer intensiven Diskussion mit den anderen Architektenteams, den Experten und mit Beiräten konnte die Problematik dieser Lösung herausgearbeitet werden, und die Architekten rückten – ohne Gesichtsverlust – von ihrer Idee ab.

Bei der Befragung erklärte gerade dieses Teams, das seine Konzeption so grundlegend geändert hatte, wie wichtig dieser Diskussionsprozess gewesen sei. (Bei einem Wettbewerb wäre die Arbeit nach Meinung anderer Architekten und Bauträger ausgeschieden.) Vom Ausflug des einen Teams in eine dann verworfene Alternative profitierten alle anderen Teams auch.



### **Eine Markthalle im Wohngebiet – ein weiteres Beispiel**

Ein anderes Team hatte – auch nur den eigenen Bauplatz im Blick – versucht, hier eine ziemlich große Markthalle unterzubringen. Das wäre der Idee der urbanen Straße völlig zuwidergelaufen, denn, wäre die Markthalle ein wirtschaftlicher Erfolg, so hätte sie die Fußgänger von der Straße mit ihren Läden weggezogen. Auch die Dimension der Halle schien mit der Kaufkraft der Asperner nicht kompatibel zu sein. Wäre die Halle ein Misserfolg geworden, dann wäre auch das geradezu katastrophal für die Umgebung gewesen.

Auch hier nahm das Team nach intensiver und teils emotional geführter Diskussion Abstand von seiner Idee, und man darf annehmen, dass der Bauträger letztlich darüber froh war, die kollegiale Kritik als Argumentation gegen die Konzeption seiner Architekten zu bekommen.

Hätte man sich in der ersten Phase auf grundsätzliche Qualitäten verbindlich geeinigt, so eine Meinung aus der Verwaltung, dann wären in den folgenden Phasen manche Irritationen zu vermeiden gewesen.

Was die Soziale Nachhaltigkeit angeht, kam aus einem der Büros für Landschaftsarchitektur eine scharfe Kritik an den Bauträgern und ihren Architekten, eine Kritik, die auch das Verfahren in Frage stellt: da die Bauträger keiner Konkurrenz ausgesetzt waren und da ihre Architekten den Auftrag schon „in der Tasche“ hatten, wäre ihnen die „soziale Nachhaltigkeit“ nicht mehr so wichtig gewesen, wie das bei den Bauträgerwettbewerben der Fall ist. Zum Beispiel habe kein Bauträger sich Gedanken über ein „Besiedelungsmanagement“ gemacht.

## **DIVERSITÄT DER BETEILIGTEN**

### **ZUM THEMA**

#### **Das System der Kooperationspartnerschaft**

Für die Zeit der Kooperation bilden die Partner eine Art System. Die Kooperation setzt dabei nicht voraus, dass alle kooperierenden Unternehmen etwa die gleiche Größe oder die gleiche Organisationsform haben.

Das System kann aber nur funktionieren, wenn wirtschaftlich besonders starke und kompetente Partner ihre Souveränität bis zu einem bestimmten Grad aufgeben und wenn sie andere Partner nicht dominieren möchten. Das betrifft nicht nur die wirtschaftliche Stärke eines Kooperationspartners – des Unternehmens oder des Architekturbüros –, sondern vielleicht mehr noch die psychologische Seite, also die Kooperationskompetenz der beteiligten Personen.

#### **Kooperationskompetenz: eine „gute“ Kommunikation**

Eine „gute“ Kommunikation der Partner ist der entscheidende Schlüssel für eine erfolgreiche Kooperation.

Eine „gute“ Kommunikation setzt voraus, dass:

- die Entscheidenden ein „echtes“ Interesse an der Kooperation haben und nicht nolens volens mit dabei sind;
- die Entscheidenden zu einem offenen Dialog bereit und befähigt sind, der nicht durch Macht- und Statusstreben, sondern durch das Interesse an dem gemeinsamen Projekt bestimmt ist;
- es bereits eine gemeinsame Dialogkultur gibt;
- die Entscheidenden keine Angst vor Veränderungen haben, welche die Kooperation möglicherweise mit sich bringen könnte;
- die Partner das gleiche Wertesystem haben;
- Fairness und Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern herrscht.

### **Der Status der Architekten und Bauträger im System der Planung**

Bei der Planung sind die Architekten und Bauträger die Hauptakteure im Kooperationssystem. Die Kooperation der Bauträger und die der Architekten untereinander ist eine „horizontale“, es kooperieren Partner der gleichen Branche. Nach den üblichen Definitionen würde man demnach die Kooperation zwischen den Bauträgern und den Architekten als „sektorale“ bezeichnen, denn es sollen hier Partner unterschiedlicher wirtschaftlicher Sektoren kooperieren.

Diese Klassifizierungen sind nicht bloß akademischer Natur. Vielmehr zeigen sie die Komplikationen des Kooperationssystems auf. Denn die Beziehung zwischen Bauherr und Architekt ist, wie die Baugeschichte zeigt, seit jeher eine ambivalente.

Architekten, die einen Beitrag zur Baukunst leisten wollen, müssen darauf hinarbeiten, dass ihre Bauwerke sich von anderen unterscheiden. Derjenige, dessen Bauwerke an ihrem spezifischen Stil erkannt werden, hat einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. (Auch in Wien sind die Wohnbauarchitekten bemüht, einen Stil, eine „Handschrift“ zu finden, damit ein Gebäude dem Kenner die Urheberschaft verrät. Selbst wenn man anonyme Wettbewerbe durchführen würde, so wüssten die Insider doch gleich, wer der Verfasser ist.) Das Streben nach Neuem und der Ehrgeiz sind in der Tat Motor der Baugeschichte. Das kann in eins gehen mit dem Repräsentationsbedürfnis des Bauherrn.

Das kann, wie die Wohnbaugeschichte zeigt, sogar beim Wohnungsbau der Fall sein. Auch heute positionieren sich Wohnungsunternehmen am Markt mit der architektonischen – heute auch der ökologischen – Qualität ihrer Gebäude, und Geschäftsführer (und teils die politischen Mandatsträger) profilieren sich ebenfalls mit exzeptionellen Entwürfen. So kommen oft Entscheidungen zustande, die wirtschaftlich und sozial nicht unbedingt sinnvoll sind.

In dieser Hinsicht kommt der Architektenwettbewerb den Architekten und Wohnungsunternehmen zupass, denn wenn eine namhafte Jury entschieden hat, ist das ein Qualitätssiegel.

Allerdings bietet der Wohnungsbau mit seinen hohen Anforderungen an Alltagstauglichkeit im Unterschied zu anderen Gebäudekategorien relativ wenig Möglichkeiten zur „oberflächlichen“ Profilierung in den Architekturjournalen, bei Architekturkongressen usw. Mit Wohnungsbau kann man auch in der Stadt keine spektakulären Zeichen setzen. Denn die Grundmuster der Wohnbedürfnisse, die Wünsche der Kunden, wandeln sich keineswegs so radikal, dass ständig etwas Neues zu entwickeln wäre. Und man darf behaupten, dass die meisten Bewohner weder in banalen, noch in extravaganten Wohnhäusern leben möchten, sondern in Gebäuden „guter“ Alltagsarchitektur.

Die Geschichte des Wohnungsbaus zeigt, welche fatalen wirtschaftlichen Folgen es haben kann, wenn bestimmte Parameter des Wohnens aus ideologischen oder aus Gründen des Ehrgeizes – höher, größer, neuartiger, „unverwechselbar“, „ökologischer“ – vernachlässigt werden. Deshalb muss das Wohnungsunternehmen jenseits aller Präsentationswünsche, Überformungen, Augenblicksmoden und Ideologien auf die Wirtschaftlichkeit achten und auf die sozialen Implikationen, die sich primär in der Höhe der Wohnkosten niederschlagen. Insofern käme den Unternehmen ein „Kooperationsprogramm“, bei dem sie sich nicht der Meinung einer Architekturjury unterwerfen müssen, sondern selbst von vornherein die Kontrolle über den architektonischen Entwurf haben, mehr gelegen als ein Wettbewerbsverfahren.

Die Entscheidungen für ein Architekturbüro sind in der Regel eine Melange aus verschiedenen Kriterien: Erfahrung des Büros mit der spezifischen Aufgabenstellung (z.B. Größe des Projekts), Erfahrungen des Büros mit der Durchführungsplanung und im Hinblick auf Kosten, Erfahrungen mit dem Büro aus früherer Zusammenarbeit oder Bereitschaft zur Kooperation mit den hinzuzuziehenden Fachingenieuren. Persönliche Bekanntschaft oder Freundschaft zwischen Geschäftsführung und Architekt kommen dazu. Und letztendlich: bei Bauträgerwettbewerben werden Entscheidungen auch aus strategischen und taktischen Gründen getroffen – in der Konkurrenz der Bauträger um Grundstücke verständlich, aber nicht immer zum Vorteil für das Projekt nach einem Sieg. Solche Erwägungen gibt es bei Kooperation nicht.

Die Wahl des Architektenteams lässt Rückschlüsse auf die Unternehmensphilosophie zu und auf ihren Kontext innerhalb der Wohnungspolitik am Ort. Man sieht, ob ein Unternehmen allein auf Sicherheit setzt, also auf die „alten Hasen“ oder sich auf das Risiko, mit noch unbekanntem Architekten zusammen zu arbeiten, einlässt.

### **Der besondere Status der Landschaftsarchitektur**

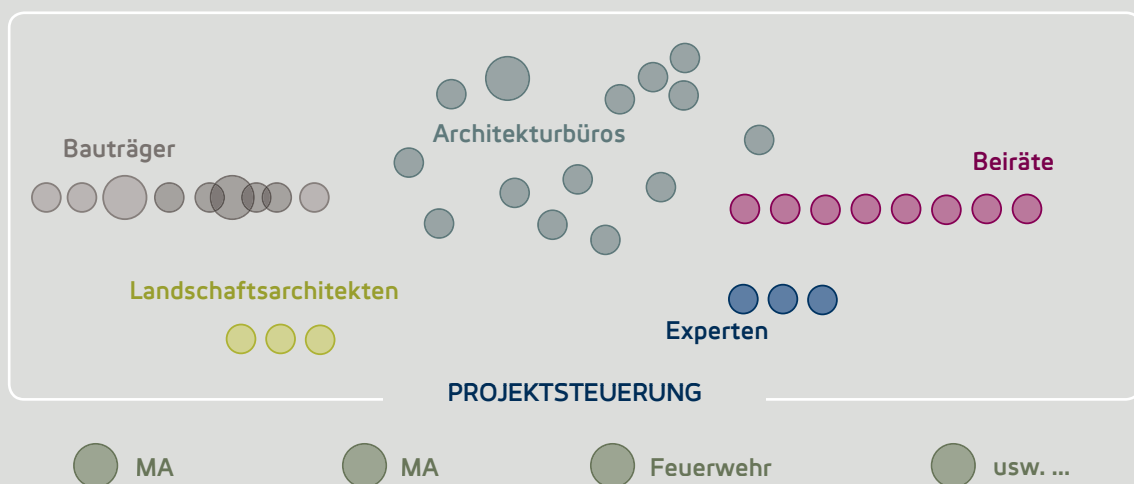
Der Status der Landschaftsarchitektur ist gegenüber dem der Architektur oft nachrangig. Die meisten Architekten glauben, in diesem Metier selbst zu Hause zu sein. Von den Bauträgern wird das oft nicht anders gesehen.

## ASPERN

Eine stringente und transparente Organisation der Kooperation ist ein Schlüssel für den Erfolg. In der Regel kooperieren auf gleicher Ebene immer nur wenige Unternehmen. Im Falle Aspern hingegen kooperierten viele und verschiedene und unterschiedliche Partner.

### Das Kooperationssystem in Aspern

Die Grafik zeigt, wie komplex das System der Kooperation bei der Seestadt Aspern war.



- Die Bauträger waren zwar alle aus der „Familie“ der gemeinnützigen Unternehmen, aber hinsichtlich Größe, ökonomischer und politischer Potenz, Führungsstil und Geschichte äußerst verschieden. Einige Unternehmen waren wirtschaftlich mit der Projektsteuerin, der Sozialbau AG, verflochten.
- Bei den Architekturbüros ist das Bild noch bunter. Die meisten Büros würde man als „mittelständisch“ ansehen, ein Büro ragte mit seiner Größe mit etwa sechzig Mitarbeitern heraus. Am meisten aber unterschieden sich die Büros in ihrem Habitus, der sich in der Art der Büroorganisation ebenso äußerte wie in den Bauten. Weiters gab es Altersunterschiede: „alte Hasen“ und jüngere Büros.
- Selbst bei den nur drei Büros für Landschaftsarchitektur gab es Unterschiede in der Grundhaltung wie bei den Architekten auch.

Für die nötige Diversität war also gesorgt.

- Die Experten – Städtebau, Landschaftsarchitektur, Architektur / Soziales – hatten aufgrund der Profession zwar unterschiedliche Zugänge zu den Themen, aber keine unterschiedlichen Meinungen und Kommunikationsformen. Da sie von außerhalb Wiens kamen, konnten sie sich auch relativ unabhängig von den „informellen Wiener Geflechten“ fühlen. Sie waren von der Projektsteuerung beauftragt.
- Für die Beiräte stellt sich das anders dar. Sie sind teils stark involviert in das Netz der Entscheidungsträger beim Wohnungsbau: „Grundstücksbeirat“, Bauträgerwettbewerbsjury, Aspern-Beirat, Beirat Wohnbauinitiative. Ihre Honorierung kam von der Stadt.

Dieses System sollte über die Projektsteuerung gleichzeitig und unmittelbar mit Externen, Behörden und Fachplanern kooperieren. Denn gerade darin wurde ein wesentlicher Vorteil des „Kooperationsprogramms“ gegenüber der Linearität eines Wettbewerbsverfahrens gesehen.

Wie haben diese unterschiedlichen Partner kooperiert? Diversität würde eigentlich auch eine entwickelte „Kommunikationskultur“ erforderlich machen.

## ERKENNTNISSE AUS DEN BEFRAGUNGEN UND AUS DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

### **Wertesystem und Markt**

Beim „Kooperationsprogramm“ gab es im Prinzip ein gutes Fundament, da ausnahmslos alle Beteiligten das gleiche Wertesystem hatten und – auf allgemeiner Ebene – das gleiche Ziel verfolgten.

Das „Kooperationsprogramm“ ist aber nur ein temporäres und ein räumlich begrenztes Programm. Trotz gemeinsamen Wertesystems gibt es am Markt und in Bezug auf politischen Einfluss Konkurrenz zwischen den großen gemeinnützigen Wohnungsunternehmen in Wien. Image, Tradition und Selbstverständnis der jeweiligen Unternehmen sind durchaus verschieden und prägen auch die Kommunikationsbereitschaft.

Auch in Aspern wird es zu Konkurrenz kommen, wenn die Wohnungen in großer Zahl erst einmal auf dem Markt sind. Im Zuge des „Kooperationsprogramms“ wirkte sich das nicht nachteilig aus, aber die Kooperationsbereitschaft der Bauträger war doch recht unterschiedlich, was sich auch auf deren Architekten übertragen hat.

### **Kommunikationsrituale, Kultur des Dialogs**

Kommunikation ist durch den Status und die im Berufsleben stattfindenden Rituale geprägt. Das hatte sich in allen Phasen des „Kooperationsprogramms“ gezeigt. Status und Rituale bieten einen gewissen Schutz, verlieren jedoch beim „Kooperationsprogramm“ an Bedeutung. Offenheit der Kommunikation bedeutet weniger Schutz.

Viele der Befragten erklärten, sich nicht gleich mit der Offenheit der Diskussion zurecht gefunden zu haben, sehen aber heute gerade darin mit den größten persönlichen Gewinn durch das „Kooperationsprogramm“. Kooperation, so einige Aussagen, müsse man „halt erst lernen“. Das betreffe ausnahmslos alle Bauträger, Architekten, Experten und Beiräte.

### Einige Beispiele

- Zieldiskussion Phase I: Einige Befragte hoben die Wichtigkeit dieser Phase hervor, kritisierten aber die Organisation der Workshops, weil nicht bedacht worden sei, dass die Architekten und Bauträger „das Wort Kooperation gar nicht kennen“ würden. Man hätte die Teams „vier Tage in Klausur einsperren“ müssen, hätte den Einzelnen die Grundstücke erst nach dieser Phase zuweisen dürfen, hätte im Architektenvertrag Sanktionen vorsehen müssen, wenn ein Team sich nicht angemessen beteiligt – so eine dezidierte Meinung.
- „Präsentation“: Bei der Vorstellung ihrer Entwürfe vor der versammelten Kollegenschaft, den Bauträgern und Experten hatten einige Architekten Mühe gehabt zwischen der Präsentation bei einem Wettbewerb und beim „Kooperationsprogramm“ zu unterscheiden. Bei letzterem nämlich galt es nicht, den Entwurf im besten Licht erscheinen zu lassen, ihn gewissermaßen zu verkaufen, sondern es galt auf Schwierigkeiten, Abhängigkeiten, getroffene Kompromisse und Abwägungen hinzuweisen und aus dem Plenum Vorschläge für alternative Lösungen zu bekommen. Auch die Sprache, in der Architektur üblicherweise vermittelt wird, hatte hier keinen Platz. Man musste lernen, dass es nicht nötig ist, von vornherein eine Verteidigungsposition einzunehmen.
- Schlussbesprechung mit dem Beirat: Die Mitglieder des Beirats sind alle auch Mitglieder in Wettbewerbsjurys und versiert in den da gepflegten Ritualen. Einige Regularien sind – überflüssigerweise – ins „Kooperationsprogramm“ hineingekommen, wie zum Beispiel die Vorprüfung mit ihrem nicht-öffentlichen Bericht vor dem Beirat. Auch die nicht-öffentliche Vorbesprechung der Beiräte mit den Experten vor der öffentlichen Schlussbesprechung der Entwürfe wäre nicht nötig gewesen.  
Bei der Besprechung selbst fanden nicht alle Beiräte sogleich aus der eingeübten Rolle als Preisrichter heraus und waren sichtlich überrascht, auf ihre Einwände substantielle Gegenmeinungen der Architekten zu hören.  
Allerdings hatten die Beiräte einen unterschiedlichen Informationsstand: einige hatten den Prozess begleitet, andere sahen die Pläne zum ersten Mal – wie bei Wettbewerben – und hatten dadurch den „herausragenden Status der Experten“, von denen man annimmt, sie seien in der Lage, eine komplexe Planung mit einem Blick übersehen zu können. Dementsprechend verlief die Kommunikation.  
Unter den Befragten waren einige der Meinung, gerade diese Mischung sei vorteilhaft gewesen.
- Habitus der Experten: Einige Befragten meinten, die Experten seien nicht resolut genug aufgetreten, zum Beispiel, als es darum ging, die „Gestaltungsausreißer“ einzubinden. Das mag

sicherlich zutreffen, verkennt aber die Idee der Kooperation, bei der es nicht um Durchsetzen bestimmter Positionen, sondern um Annäherung und Kompromisse geht.

- Desinteresse von Bauträgern: Man kann nicht sagen, dass alle Bauträger gleichermaßen engagiert mitgearbeitet haben. War das nicht der Fall, dann taten sich dessen Architekten und Landschaftsarchitekten recht schwer. In einem besonderen Fall überließ der Bauträger alles seinem Architekten, worunter der Landschaftsarchitekt zu leiden hatte. Ihm fehlte der Partner Bauherr.

Bei einem neuen Verfahren kann man nicht erwarten, dass die Kommunikation zwischen so unterschiedlichen Partnern auf Anhieb funktioniert. Die Meinungen darüber waren unterschiedlich. Die meisten Befragten meinten, es sei hier ein guter Anfang gemacht worden, man könne zufrieden sein. Andere sagten, die Protokolle und auch die Diskussion sei „respektlos“ gewesen, man habe zum Beispiel in der Schlusskonferenz des Beirats öffentlich nur zwei Projekte wegen angeblich mangelnder Qualität zur Bearbeitung zurück geschickt, wo doch auch andere nicht gerade gut gewesen seien. Man fühlte sich unverstanden und diskreditiert.

Die Kooperation zwischen den Architekten war überwiegend pragmatisch, auch wenn man die Architekturauffassungen des Nachbarbüros nicht immer teilte. In manchen Fällen war sie aber schwierig. In den Einzelgesprächen fielen recht despektierliche Äußerungen über Kollegen, was bei einer guten Kooperation eigentlich nicht vorkommen sollte.

## **Souveränität**

Wenn aus den Teilen ein Ganzes werden soll, aus den Bauplätzen der Wohnbauinitiative ein Stadtteil mit eigener Identität, dann darf die Bebauung des einzelnen Bauplatzes weder durch Extravaganz noch Beliebigkeit besonders aus dem Rahmen fallen. Beides sollte bei der Durchführung des „Kooperationsprogramms“ ein nicht konfliktloser Diskussionspunkt werden.

Auf seine „architektonische Handschrift“ möchte kein Architekt verzichten. Das ist auch durchaus sinnvoll und gut für eine Stadt aus der Retorte, die Individuelles nötig hat. Aber in einigen Fällen sahen sich Projektsteuerung, Experten und Beiräte, und auch Architekten und Bauträger genötigt, einen Entwurf mit in der Tat extravaganter Handschrift ins Lot des Gesamten stellen zu müssen.

## **Beispiele**

- Einmal betraf dies lediglich die Gestaltung eines Gebäudes, die so gar nicht mit dem Gestaltkanon, wie er in Wien üblich und auch in Aspern angewendet worden ist, konform gehen wollte. Die vorgeschlagene Gestaltung hätte eher an einen Ort in einem südlichen Land gepasst, hätte aber im Kontext zu den benachbarten Gebäuden in Aspern das Auge irritiert. Im Dialog mit den Experten und den Beiräten konnte darüber in kollegialer Weise diskutiert und erreicht werden, dass die Entwurfsverfasser einlenkten.
- Ein anderes Beispiel ist ein gravierenderes, denn hier hätte die Entwurfssouveränität eines

Büros die benachbarten Bauplätze und vor allem auch den öffentlichen Raum – Straßen und Quartiersplatz – massiv beeinträchtigt. Das Beispiel ist durchaus typisch für bestimmte Grundhaltungen von Architekten gegenüber dem Wohnen: ein Büro meinte beim Interview, statt des Banalen des rein funktionalen Wohnungsbaus müsse man im Interesse der Bewohner und der Seestadt Aspern eine extraordinäre und hoch-individuelle Wohnkonzeption entwerfen, eine Konzeption mit „starker Identität“, wichtig für das „Stadtfeeling“. Bei dieser Auffassung ist schon zu fragen, ob damit das Bewohnerbedürfnis und die Verantwortung für die neue Stadt als Begründung für die eigenen Gestaltungsambitionen hergenommen werden. Auch wurde beim Interview mit einem Büro die „Gleichmacherei“ der Bauträger kritisiert. Das ist insofern nicht von der Hand zu weisen, als manche Bauträger – auch in Aspern – in ihrer Routine Individuelles vernachlässigten. Oft werde, so das Architekturbüro beim Interview, auch vordergründig mit den Baukosten argumentiert, ohne dass nachgewiesen wäre, dass „andere“ Architekturen teurer sind. Im betreffenden Fall entwickelten die Architekten – unterstützt durch den Bauträger – ein hochkompliziertes auf sich bezogenes Wohnungsgeflecht. Es wurde argumentiert, es sei Aufgabe des Architekten, innovative Konzepte zu entwickeln. Dann müsse „man eben Grenzen überschreiten“.

Hätte es sich hier um einen Wettbewerbsbeitrag gehandelt, so wäre das ein typischer Fall für eine intensive kontroverse Diskussion in der Jury gewesen (– von der außerhalb der Jury-Klausur nur hinter vorgehaltener Hand geredet worden wäre). So blieb das zähe Beharren des Büros auf seiner Gestaltungs-Souveränität Thema im „Kooperationsprogramm“ durch alle Phasen und sogar nach seinem Abschluss, bis erreicht wurde, dass der Entwurf sich gegenüber der Nachbarschaft „rücksichtsvoll“ verhielt.

Das Büro meinte, der Masterplan sei nur als eine „Vision“ zu sehen und nicht als Leitlinie für die einzelnen Bauplätze. Die „weichere Widmung“ hätte diese Vorstellung ausdrücklich bestätigt.

Im Rahmen des „Kooperationsprogramms“ kann man diesen Entwurf, gerade weil er zu kontroverser Diskussion geführt hat, als einen wichtigen Beitrag ansehen. Im Unterschied zum Wettbewerb besteht bei Kooperation die Möglichkeit, dass alle Beteiligten sich damit auseinander setzen und dabei für ihre eigenen Entwürfe lernen.

- In einem anderen Fall führte der Gestaltungswille zweier Büros dazu, dass halb-öffentliche Plattform-Flächen entwickelt wurden, welche die Bewohner aller Erfahrung nach niemals in diesem Umfang hätten nutzen können mit der erfahrungsgemäß wahrscheinlichen Folge von Verödung und Devastierung. Im Dialog des „Kooperationsprogramms“ ließen sich die Einwände kollegial diskutieren. In einem anderen Fall, wo ein Gebäude eine nach Meinung eines Experten „monströs“ erscheinende Auskrugung hatte, setzte sich der Architekt in seiner Auffassung durch.

Dass Architekten übers Ziel hinausschießen wollen, ist verständlich. Es ist in Aspern aber auch der gegenläufige Fall vorgekommen, dass bei einem Entwurf eine nur geringe Gestaltungsambition zu spüren war. Es



wurde ein Konzept vorgelegt, das, wenn man die Reaktionen der Architektenkollegen, Experten und Beiräte als Beleg nimmt, als „Schubladenplanung“ empfunden wurde. Erst nach intensiven Interventionen wurde der Entwurf geändert – und auch die Entwurfsverfasser dürften dem schlussendlich zugestimmt und die Diskussion als positiv empfunden haben.

Bei einem Wettbewerbsverfahren hätte auch dieser Fall zu einem schwierigen Disput in der Jury führen können: Denn die kritisierte Version zeichnete sich durch Wirtschaftlichkeit aus. Was beim „Kooperationsprogramm“ in offener Weise erarbeitet werden konnte, hätte bei einem Wettbewerbsverfahren vielleicht zu Streit zwischen den Juroren geführt.

Unter den befragten Architekten wurde auch die Meinung vertreten, dass die Ergebnisse beim „Kooperationsprogramm“ zum Teil „schlechter“ seien als bei den Bauträgerwettbewerben. Durch die Direktbeauftragung nehme mancher Kollege eine „andere Haltung“ ein, sein Engagement sei geringer, denn er habe den Auftrag ja schon. Beim Bauträgerwettbewerb läge die Qualitätslatte höher, auch wenn eingeräumt werden müsse, dass bei den Bauträgerwettbewerben viel „gemogelt“ werde und „nicht einzuhaltende Versprechen“ gegeben werden würden, was bei einem „Kooperationsprogramm“ nicht der Fall, weil unnötig, sei.


Dass sich Architekten schwer tun, ihre Gestaltungs-Souveränität zugunsten des Allgemeinen zu begrenzen, war auch die Meinung von Bauträgern. Die Architekten seien über ihre Kammer recht gut organisiert, und diese würde sich gegen Einschränkungen wehren. So lange ein Architekt die Planungs- und baurechtlichen Vorgaben und die Vorgaben der „Vier Säulen“ einhalten würde, habe man selbst als Bauträger wenig Einfluss. Wenn ein Bauträger extravagante Gestaltungen akzeptiere, die höchstwahrscheinlich aller Erfahrung nach nicht im gegebenen Rahmen finanzierbar sind, dann wisse man noch lange nicht, ob der Bauträger intern eine „Querfinanzierung“ mit anderen, weniger Projekten durchführe.

## **Architekten**

Die Architektenteams sind die Auftragnehmer, die Bauträger die Beauftragenden. Sie wählen ihre Architekten aus.

In dem Vertrag über die Projektsteuerung zwischen den neun Wohnungsunternehmen und der Sozialbau AG war die Frage, nach welchen Kriterien die Architektenteams ausgewählt werden sollten, nicht behandelt worden. Ganz selbstverständlich ist das nicht, denn es wäre ein durchaus wichtiges Kriterium gewesen, ob ein Team als kooperationsbereit einzuschätzen ist oder eher nicht. Immerhin liegen jahrelange Erfahrungen mit den verschiedenen Büros vor.

Die Sozialbau hatte als Projektsteuerin eine Liste von Architekturbüros zusammengestellt, denen sie die Bewältigung der anstehenden Aufgabe innerhalb des knappen Zeitrahmens zutraute. Es blieb aber den Bauträgern überlassen, ob sie sich aus dieser Liste bei der Auswahl bedienen wollten. Jedes Unternehmen



führt nämlich selbst seine eigene Liste. Im Unterschied zu einem Bauträgerwettbewerb waren die Bauträger in gewisser Weise aber freier bei ihrer Entscheidung, denn wettbewerbsstrategische Aspekte gab es nicht zu beachten. Die Entscheidungen der neun Bauträger führten zu einer Auswahl von Büros sehr unterschiedlicher Architekturauffassungen. Für die Architekturbüros war ihre Wahl „wie ein Geschenk vom Himmel“. Gewohnt waren sie die nervenaufreibende Prozedur des Wettbewerbs.

Einige der befragten Architekten äußerten Kritik an der Liste der Projektsteuerung. Die darin aufgeführten Büros seien nicht nach nur fachlichen, sondern auch nach „politischen“ Gesichtspunkten aufgeführt worden. Junge Büros hätten bei dieser Vorgehensweise kaum eine Chance gehabt. Bei Bauträgerwettbewerben brauche man ein Büro, das gewinnen kann, man müsse darauf achten, solche Büros auszuwählen, die eine „gute Architektur“ im Sinne der Jury machen können. Eine weitere Kritik war, die Bauträger seien, wenn man die ausgewählten Büros betrachte, nicht sonderlich risikobereit. Dabei hätten sie doch als Bauherrn die Möglichkeit, relativ rigide Vorgaben zu machen.

Man hätte auch, so ein Architekt, besser darauf achten sollen, ob die „Geisteshaltung“ der Architekten benachbarter Baufelder zusammen passe. Wenn man das nicht gewollt hätte, dann hätte man jedoch strengere Regeln für die Kooperation erlassen, eine stringente Moderation etablieren und einen „Schiedsrichter“ bestellen müssen.

Die Entscheidung der Bauträger bei der Auswahl der Architekten war positiv im Sinne der Diversität, schwieriger aber im Sinne der Kooperation und mit Blick auf die Zielsetzung, wie sie im „Kooperationsprogramm“ formuliert worden war: der Wert des Einzelnen ergibt sich aus seinem Kontext. Konträrer hätten die Auffassungen nicht sein können. Die Folge war, dass es zum Teil recht schwierig wurde, zwischen der Vielfalt der Auffassungen und der notwendigen Einheit des Stadtteils eine Balance zu finden.

Die Büros haben das Geschenk gern angenommen, aber nicht alle haben es goutiert im Sinne der Kooperation. Zum Beispiel hatten sich fast alle Büros geweigert, Entwurfsvarianten für ihren Bauplatz vorzulegen. Von einem bestimmten Zeitpunkt an hatten die Bauträger und die Projektsteuerung auch keine Sanktionsmöglichkeiten mehr. Man konnte überhaupt den Eindruck gewinnen, dass die Architekten umso mehr das Sagen hatten, je weiter der Prozess vorangeschritten war.

Ein jüngerer Team kritisierte den Modus der Beauftragung der Architekten. Man hätte die Beauftragung erst nach der ersten Phase des „Kooperationsprogramms“ erteilen und auch den Bauplatz noch nicht festlegen dürfen: „Wenn der Kuchen erst verteilt ist, rollt man nicht mehr viel aus.“ So gesehen plädierte das Büro für eine Art kooperativen Wettbewerb.

Über die Auftragsvergabe waren natürlich auch die Landschaftsarchitekten natürlich sehr zufrieden, auch wenn sie ohne gefragt zu werden den Architektenteams und Bauträgern zugewiesen wurden. Nicht jedes Büro war darüber ganz glücklich. Man spannte Büros zusammen, die noch nie zusammengearbeitet hatten.

Selbst den Bauträgern seien die Landschaftsarchitekturbüros von der Projektsteuerung „aufs Auge gedrückt“ worden. Die Büros hatten die Wahl: Mitmachen oder Bleiben Lassen. Sie wussten bei der Anfrage nichts über die Inhalte und auch nicht, mit welchem Architekten und Bauträger sie zusammen arbeiten sollten.

Die Projektsteuerung habe, so ein Büro, eine autokratische Haltung an den Tag gelegt, was gar nicht zum „Kooperationsprogramm“ gepasst habe. Man sei teils mit kooperationsunwilligen Partnern zusammen gespannt worden – was überdeckt, dass es auch eine sehr gute Kooperation während der ganzen Entwurfsphase gegeben habe. Positiv wurde aber gesehen, dass die Projektsteuerung dafür gesorgt hatte, dass alle Büros nach dem gleichen Modus honoriert wurden, dass sie also über das Honorar nicht selbst mit den Bauträgern verhandeln mussten.

Öfters wurde auf den Generationsunterschied zwischen den Architektenteams hingewiesen, wenn es um die Frage der Kooperationsbereitschaft oder Kooperationskompetenz ging. „Kann man von einem Wiener Architekten verlangen, dass er über seinen Bauplatz hinaus schaut?“ – eine Meinung aus der Landschaftsarchitektur, und überhaupt sei kaum Bereitschaft bei den Architekten vorhanden gewesen, sich ernsthaft mit dem Masterplan auseinander zu setzen, die Architekten könnten nicht „städtebaulich denken“, es habe sogar eine „Dialogverweigerung“ der „älteren Herren“ gegenüber Architekten, die andere Gebäudekonfigurationen und eine nicht stereotype Architektur anstrebten, gegeben. Die „älteren Herren“ im Besonderen hätten eine Abneigung mit den Landschaftsarchitekten zu kooperieren. Sie meinten, alles selbst zu können, entwickelten selbst das Bild des Außenraums und gäben, weil „es halt so verlangt wird“, den Landschaftsarchitekten fertige Pläne am Schluss ihrer Planung.

Dass die Landschaftsarchitektur auch bei diesem „Kooperationsprogramm“, nicht anders als bei einem Wettbewerb, einen sehr schweren Stand hatte, war die Meinung aller drei Büros. Ein Architekturbüro sah darin die Schuld bei den Landschaftsarchitekten selbst: „sie können nicht planen“.

Es ist nicht uninteressant, dass einige Planer und Bauträger ihre jeweilige Kooperation unterschiedlich einschätzten. Während zum Beispiel der Bauträger beim Interview das Verfahren pries und die gute Kooperation lobte, erklärten die Planer, man habe beim Bauträger schon „Überzeugungsarbeit leisten“ müssen.

Nach mehrheitlicher Meinung der Befragten hätte man der Phase 1 mehr Zeit einräumen und vor allem präzisere Vorgaben machen müssen, denn die Widmung sei ein „schwerfälliges Instrument“.

Das Protokoll der Projektsteuerung und der Experten in der Phase 2 zu den einzelnen Baufeldern wurde von den meisten Befragten aber als sehr positiv, weil konkret angesehen.

## Beiräte

Formal gesehen waren die Beiräte unabhängig. Dass sie unterschiedliche professionelle und auch stadtpolitische Positionen einzunehmen hatten – Vertretung des sozialen Interesses der Stadt, Soziales, Ökologie, Stadtplanung – könnte man zwar als eine Abhängigkeit ansehen. Dass sie sich auf ihrer fachlichen Ebene zu legitimieren und profilieren suchten, tat ihrer Unabhängigkeit aber keinen Abbruch. Anders als in einer Jury war für exaltierte Diskussionsbeiträge gar kein Rahmen gegeben. Das Gesamtbild der Meinungen war weitgehend übereinstimmend und auf das Ziel orientiert.

## Experten

Auch die Experten waren formal gesehen unabhängig. Da nicht genug verdeutlicht worden war, welche Bedeutung ein Expertenvotum bei der abschließenden Beiratssitzung haben würde, gingen manche Architektenteams eher auf Distanz zu den Experten. Die in Phase 3 angebotene „Intermediäre Entwurfsberatung“ wurde von den „Alten Hasen“ – eine Formulierung der Jüngeren – eher als lästige Störung denn als Hilfe empfunden. Von einem der Landschaftsarchitekten wurde kritisiert, dass die Experten nicht stärker mitgearbeitet hatten. Ihr Urteil sei deshalb manchmal völlig inakzeptabel gewesen.

Ein Bauträger meinte, eine kontinuierliche Beratung sei notwendig, um die Architekten immer wieder auf die Konsequenzen für die Baukosten hinzuweisen. Die „Intermediäre Entwurfsberatung“ sei wichtig, da dadurch die „Qualität als Summe von Kompromissen, als Querschnitt“ gesehen werde und nicht in irgendeinem speziellen Element, z.B. der Gestaltung. Der Bauträger suchte in der Intermediären Beratung eine Verbündete gegen den Gestaltungsdrang der Architekten.

## Konkurrenz zwischen den Bauträgern nach Beendigung des „Kooperationsprogramms“

Die rund 1.500 Wohnungen der Bauträger der Wohnbauinitiative in Aspern werden etwa gleichzeitig auf den Markt kommen. Auch wenn die Nachfrage nach leistbaren Wohnungen in Wien groß ist, so ist doch nicht ausgeschlossen, dass sich die Nachfrage nach Wohnungen nicht gerade auf Aspern konzentrieren wird. Nach Meinung eines Bauträgers steht nicht fest, ob Aspern den Wohnungssuchenden gefallen wird. Außerdem gebe es unterschiedliche Lagequalitäten. Die Seelage dürfte besonders nachgefragt werden. Insofern konkurrieren die Bauträger von Anfang an um die besten Standorte in Aspern und sie versuchen, mit besonderen Attraktivitäten – Schwimmbädern – ihr Angebot von anderen abzusetzen.

Solche Zusammenhänge stehen natürlich auch bei der Kooperation im Hintergrund. Die Bauträger sehen zwar, dass eine enge Kooperation jedem nutzen würde, besonders über das „Kooperationsprogramm“ hinaus, zum Beispiel mit einer gemeinsamen „Marketinglinie“, aber dazu wird es wahrscheinlich nicht kommen.

## Projektsteuerung als Teil des Systems

Die Stellung der Projektsteuerung im Verfahren war eindeutig als Dienstleistung deklariert. Alle Kooperationspartner haben diese Position der Sozialbau AG gern akzeptiert. Dass die Sozialbau in Wien ein einflussreiches Unternehmen ist, wurde als Vorteil gesehen, denn Projektsteuerung vollzieht sich ja auch auf informellen Wegen. Eine Anfrage der Sozialbau bei einer Behörde hat Gewicht. Es wurde auch akzeptiert, dass die Sozialbau sich bei den – wenigen – konfliktreicheren Diskussionen informell vermittelnd einschaltete. Ausnahmslos alle Befragten waren mit der Arbeit der Projektsteuerung äußerst zufrieden.

Dass die Sozialbau durch die Beteiligung an anderen Unternehmen auch als Bauherrin auftritt, wurde von einem Bauträger kritisiert. Dadurch hätte die Sozialbau eine sehr dominante Rolle gehabt, zum Beispiel bei der Verteilung der Grundstücke.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich alle die Fragen und Empfehlungen für künftige Verfahren, die sich aus dem Prozess ergeben haben, im Falle eines wettbewerblichen Vorgehens gar nicht gestellt hätten. Die Interdependenzen und Gestaltungsräume, die es optimal zu kanalisieren bzw. zu nutzen gilt, sind bei wettbewerblichen Verfahren konzeptionell gar nicht gegeben.

## STEUERUNG, REGELN, SANKTIONEN


### ZUM THEMA

Kooperationspartner treffen für ihre Kooperation eine vertragliche Vereinbarung. Wenn Kooperationspartner sich aufeinander verlassen können, wenn sie Vertrauen zueinander haben, weil sie das gleiche Wertesystem haben, weil sie bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit haben und „die gleiche Sprache“ sprechen, sind gute Voraussetzungen für die Kooperation vorhanden, und dann müssen nicht alle Einzelheiten der Kooperation vertraglich geregelt werden.

Regeln sind aber wichtig, um zu verhindern, dass sich einzelne Kooperationspartner überfordert oder überverteilt fühlen, damit niemand den Eindruck gewinnt, nur Input für den anderen zu liefern und keine adäquate Gegenleistung zu bekommen. Auch der zeitliche Ablauf, Start und Ende der Kooperation, Anzahl der Meetings, Form der Protokolle etc. sollten geregelt werden.

Vereinbarungen über Sanktionen sollten eigentlich nicht notwendig sein, wenn diese Voraussetzungen vorhanden sind. Sanktionen sind, wenn ein Prozess bereits fortgeschritten ist, ohnedies kaum noch möglich, ohne große Verluste in Kauf nehmen zu müssen.

Diese Aspekte gelten alle auch für das „Produkt“ Stadtentwicklung und Wohnungsbau. Auch hier muss man sich darauf verlassen können, dass alle Partner das gleiche Ziel vor Augen haben und nicht ausscheren,



indem sie unterschiedliche Qualitätsmaßstäbe anlegen. (Das ist beim Wettbewerb – vom Modell her gesehen – anders. Wenn die Jury der Meinung ist, dass kein Beitrag den Anforderungen gerecht wird, dann kann das Verfahren im Prinzip wiederholt werden. Man versucht das freilich zu vermeiden. Es kommt dennoch öfters vor, dass in Wien der „Grundstücksbeirat“ Projekte zurückweist, oder dass die Jury Auflagen macht.)

Im Unterschied dazu ist Kooperation eher als ein sich selbst regulierendes System anzusehen, das durch gleiche Interessen der Beteiligten getragen wird.

Dieses System muss bei Stadtentwicklung und Wohnungsbau aber auch mit Externen zusammen arbeiten, den städtischen Behörden und der Stadtpolitik, wo Ziele formuliert und Bedingungen (z.B. Förderung) gesetzt werden. Außerdem nimmt die Stadtpolitik für sich in Anspruch zu kontrollieren, ob die Qualitätsziele eingehalten werden. (Beim Wettbewerb ist das die Aufgabe der Jury.) Das System der Selbstregulierung steht also in einem Bezug zu externen Institutionen.

#### ASPERN

Es ist Aufgabe der Projektsteuerung, das Kooperationssystem mit den externen Institutionen und den Behörden zu verbinden. Das Verbindungsglied zur Stadtpolitik ist der Beirat.











Bei der Wohnbauinitiative in Aspern gab es keine präzisen Regelungen für die Kooperation. Lediglich die Aufgaben der Projektsteuerung wurden in einem Vertrag zwischen der Sozialbau AG und den Bauträgern festgelegt. Der Vertrag zwischen Projektsteuerung und Bauträgern ist allerdings länger wirksam als das „Kooperationsprogramm“. (Die Sozialbau führt auch nach der Beendigung des „Kooperationsprogramms“ Koordinationsaufgaben für die Bauträger durch.)

Die Bauträger schlossen ihrerseits mit den Architekten die üblichen Verträge ab, ebenso mit den ihnen zugewiesenen Landschaftsarchitekten. In diesen Verträgen ist von Kooperation keine Rede, also gibt es auch keine zusätzliche Honorierung.

Mit den Experten wurden ebenfalls keine Verträge abgeschlossen. Man kooperierte auf der Basis von Vertrauen.

Eine Aufgabenbeschreibung oder eine Geschäftsordnung des Beirats gab es ebenfalls nicht.

Das Vertragssystem sieht folgendermaßen aus:

	<b>PROJEKTSTEUERUNG</b>	Sozialbau AG im Auftrag der Bauträger		
	<b>KONZEPT</b>	Joachim Brech im Auftrag der Sozialbau AG		
	<b>EXPERTEN</b>	beauftragt von der Sozialbau AG		
		• Stadtplanung	Johannes Tovatt	
		• Architektur und Soziales	Joachim Brech	
		• Landschaftsarchitektur	Angela Bezenberger	
	<b>BAUTRÄGER</b>	9 gemeinnützige Wohnungsunternehmen		
	<b>ARCHITEKTEN</b>	14 Architekturbüros, beauftragt von den Bauträgern		
	<b>LANDSCHAFTSARCHITEKTEN</b>	3 Büros, beauftragt von den Bauträgern		
	<b>VORPRÜFUNG</b>	Büro Liske, beauftragt von der Stadt Wien		
	<b>BEIRÄTE</b>	beauftragt von der Stadt Wien		
	<b>Aspern Beirat</b>	Alois Aigner	Ingrid Breckner	Peter Holzer
		Mario Rehulka	Rudolf Scheuvs	Johannes Tovatt
	<b>Beirat Wohnbauinitiative für Aspern</b>	Wolfgang Förster	Gerhard Kammerer	Thomas Knoll
		Marion Winkler		Dietmar Steiner
	<b>Kooperierte Beiratsmitglieder für die Seestadt Aspern</b>	Christine Spies	Ingrid Breckner	Rudolf Scheuvs

Das „Kooperationsprogramm“ selbst war von allen Beteiligten, was den Ablauf, die Teilnahme an den Workshops und die Termine angeht, als verbindlich akzeptiert worden.

## ERKENNTNISSE AUS DER BEFRAGUNG UND AUS DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

### Geschäftsordnungen

Im Verlauf der vier Phasen des „Kooperationsprogramms“ gab es Missverständnisse über die Rolle und die Kompetenz der hinzugezogenen Experten und des Beirats. Einige Beispiele:

In der ersten Phase war gewünscht worden, dass sich die Teams nicht gleich mit ihrem Bauplatz befassen, sondern konzeptionelle Bausteine für das von der Wohnbauinitiative übernommene Areal entwickeln. Daran haben sich nur wenige gehalten. Auch die Forderung in der zweiten Phase, die auch von einem Beiratsmitglied unterstützt wurde, beim Workshop nicht nur eine Lösung für einen Bauplatz, sondern Alternativen aufzuzeigen, wurde weitgehend missachtet. Die Urteile der „Intermediären Beratung“ in der dritten Phase wurden von einigen Teams ebenfalls weitgehend ignoriert.

Da es auch für den Beirat keine Geschäftsordnung gab, war einigen der Beteiligten dessen Rolle nicht klar, da sie sich von der einer Jury völlig unterschied.

Für die Fälle, bei denen Experten und Beirat der Meinung waren, dass sich der Entwurf nachteilig für die benachbarten Bauplätze auswirken oder dass die gewünschte Qualität nicht erreicht werden würde, gab es keine formalen Sanktionsmöglichkeiten. Man konnte nur auf informellem Weg versuchen, die Ausreißer so weit wieder einzubinden, dass das Ensemble des städtischen Raums nicht auseinander fiel. In die Eigenverantwortung eines Bauträgers für seinen Bauplatz konnte man nicht „hinein intervenieren“. Denn eine Intervention bei der Architektur hat ja auch wirtschaftliche Auswirkungen.

Dass es für die Mitarbeit der Experten und für den Beirat keine Geschäftsordnung gab, war ein großer Nachteil. Über die Aufgabe und Rolle der Experten und Beiräte stand zwar alles Notwendige im „Kooperationsprogramm“ und es wurde darüber in der ersten Phase auch ausführlich informiert, aber diese Informationen haben doch nicht ausgereicht, um das Neue daran zu vermitteln. Sie waren auch viel zu allgemein gehalten.

Eine Geschäftsordnung, vielleicht sogar als Anhang zu den Verträgen, wäre nach Meinung aller Befragten sehr wichtig gewesen. Sie hätte – so eine Stimme aus dem Beirat – einen Schutz für alle Beteiligten geboten und möglicherweise manche emotional erhitzte Diskussion erspart.

Eine Geschäftsordnung hätte aber Vorbehalte einiger Architekten gegen die „Intermediäre Beratung“, die sie ganz offensichtlich als Konkurrenz ansahen, nicht ausräumen können. Die Bauträger selbst unterstützten die Experten aber auch nicht unbedingt. Manche Architekten sahen, „gefangen in ihren Entwurfsideen“, nicht, welche Vorteile ihnen zusätzlicher Fachverstand bringen würde.



## Interventionen, Sanktionen oder Auflagen

Beim Wettbewerbsverfahren ist die schlimmste Sanktion, nicht den ersten Preis zu gewinnen. Aber auch dem Preisträger kann die Jury Auflagen machen. Beim „Kooperationsprogramm“ war nichts dergleichen vorgesehen. Zu einer solchen Situation sollte es am Ende des Verfahrens gar nicht erst kommen.

Im Verlauf des „Kooperationsprogramms“ gab es unterschiedlich gewichtige Anlässe für Interventionen. Konzeptionell war vorgesehen, Konflikte über die Kooperation zu lösen, was ja auch gut funktioniert hat. Man muss allerdings einräumen, dass die Experten und mitarbeitenden Beiräte zwischen den Zeilen auf ein möglicherweise negatives Votum des Wohnbauinitiative-Beirats, der für manche Architekten und Bauträger immer noch eine Jury war, hingewiesen hatten, wodurch noch manche Änderung vorgenommen wurde. Zur Schlussitzung des Beirats gab es deshalb nur noch wenige Auflagen für zwei Projekte.

Die meisten Teams sahen, erfreulicher Weise, in den Beiräten Ratgeber und keine Juroren. Da Beiräte mit gearbeitet hatten, sei die Schlussitzung „vergleichbar der Maturafeier“ gewesen, wo die Noten, so eine Architektin, schon zuvor feststehen. Die noch wenigen Hinweise der Beiräte, z.B. bei der Frage der Regenwasserversickerung oder der Tiefgaragenrampen, seien sehr hilfreich gewesen. Dass es in einem Beirat auch immer einen „Besserwisser“ gebe, sei nun einmal so. Ein solches Verhalten passe aber nicht in ein „Kooperationsprogramm“.

Nach Meinung eines Bauträgers war es ein Fehler, dass das „Kooperationsprogramm“ und die sich daraus ergebenden Verpflichtungen zur Zusammenarbeit im Vertrag zwischen der Projektentwicklung und den Bauträgern nicht aufgenommen worden waren, und zwar nicht, um damit ein Sanktionsinstrument in Händen zu haben – was in der Praxis ohnedies wirkungslos geblieben wäre –, sondern um von vornherein zu vermitteln, wozu die Kooperation nutzt und unter welchen Bedingungen sie funktionieren kann.

Wegen des engen Zeitrahmens, auf den sich alle Beteiligten verpflichtet hatten, entwickelte sich eine Dynamik des Prozesses, bei der die Möglichkeiten von Interventionen über gemeinsame Diskussionen mit fortschreitender Zeit immer geringer wurden und man auf informelle Wege ausweichen musste. Bei den Bauentwürfen selbst führte – in einigen Fällen – die Dynamik dahin, dass mit fortschreitendem Verlauf die „Macht“ der Bauträger gegenüber den Architekten, die beim Start sehr groß war, sukzessive abnahm, während die der Büros anstieg.

Nach einer Meinung aus dem Wohnbauinitiative-Beirat müsste der Beirat zwar formal mit der Befugnis ausgestattet sein, ein Veto gegen ein Projekt einzulegen, aber diese Sanktion sollte eigentlich niemals zur Anwendung kommen, denn bei der Kooperation sei Konsens angestrebt. Außerdem gehe einer Sanktion ein nicht mehr lösbarer Konflikt voraus, der unnötigerweise Zeit und Kraft kostet, was für Kreatives dann fehle.



### Projektsteuerung

Für die der Projektsteuerung war mit der Sozialbau AG ein Unternehmen beauftragt, das zugleich über Beteiligungen an anderen mitwirkenden Unternehmen auch Bauträgerin war. Dieses Involviert Sein eines selbst investierenden und angesehenen Unternehmens kann man als positiv einschätzen: erstens in wirtschaftlicher Hinsicht, denn Fehler bei der Steuerung hätten sich auch auf die Sozialbau als Wohnungsunternehmen langfristig ausgewirkt. Zweitens in Bezug auf das Vertrauen und wegen der gemeinsamen Sprache innerhalb der Gruppe der gemeinnützigen Bauträger – „man kennt sich“.

Von den befragten Architekten äußerte aber auch einer erhebliche Kritik an der Projektsteuerung. Die Sozialbau habe keine Erfahrung mit dieser Aufgabe, sei schwerfällig wie eine Behörde, es hätte eines Steuerungsteams bedurft.

## 3.2 KOOPERATION PRAGMATISCH



Bauplatz D 5, Projektbau

### SCHNITTSTELLEN BEI DER PLANUNG

#### ZUM THEMA

Wenn man in ein dreidimensionales Gebäudemodell alle Linien, vergleichbar einer Computertomographie, eintragen würde, wo sich zwischen den Bauplätzen und zwischen den öffentlichen Flächen Funktionen und Gestaltung berühren, dann ergäbe das ein vielschichtiges Netzwerk. Würde man dieses um die wirtschaftlichen Implikationen, die sich aus den Berührungspunkten ergeben, ergänzen, so zeigte sich die Komplexität der Planung vollends – und das bei einer Momentaufnahme, also noch nicht einmal im Verlauf. Selbst wenn es sich um ein Vorhaben dreht, bei dem nur wenige Bauplätze zu bearbeiten sind, ist das Liniennetz zwischen den involvierten Unternehmen, Fachleuten und Behörden sehr dicht. Es zu organisieren ist die Aufgabe der Projektsteuerung. Bei kleineren Vorhaben übernehmen die Unternehmen und Architekten diese Aufgabe selbst. Die Vorgaben der Widmung reduzieren die Komplexität zwar auf ein handhabbares Maß, aber um aus Teilen ein Ganzes zu machen, ist Kooperation unverzichtbar.

Kooperation nach der wirtschaftswissenschaftlichen Definition ist bei kleineren überschaubaren Bauvorhaben aber nicht üblich. Wenn für eine Überbebauung, die in zwei oder drei Baufelder aufgeteilt wird, Wettbewerbe durchgeführt werden, dann ist Kooperation vom Verfahren her schon ausgeschlossen, und es obliegt



Bauplatz D 5, Projektbau

der Jury zu prüfen, welche Beiträge zueinander passen. Da das in der Regel nicht der Fall ist – oder doch nur zufälliger- oder glücklicherweise – passen die Architekten die prämierten Entwürfe später aneinander an. Die Schnittlinien zu öffentlichen Räumen sind in der Regel so fixiert, dass nur wenige Anpassungen des Entwurfs nötig sind.

Bei kleineren Vorhaben mag diese durch die Architekten und Unternehmen selbstgesteuerte Anpassung funktionieren und auch zu befriedigenden Ergebnissen führen. Bei größeren Entwicklungsmaßnahmen ist das nicht mehr der Fall. Jedenfalls wird durch wettbewerbliches Vorgehen auf viele städtebauliche und wohnpolitische Gestaltungsmöglichkeiten verzichtet, die den kooperativen Verfahren immanent sind.

Wenn man in der „klassischen“ Planungsabfolge: Masterplan, Widmung, Planung des öffentlichen Raums, Objektplanung verfährt, dann könnte man für die Stufe der Objektplanung durch die Widmung den Rahmen so eng spannen, dass das Geflecht der Schnittlinien minimiert wird und eine Kooperation der Beteiligten nicht notwendig wird. Das ist die typische Art der Parzellenbebauung, also einer eher rasterartigen Gliederung des Areals, statt einer Aufteilung in Baufelder. Die Parzelle ist das Grundmuster für das sozusagen städtische „Reihenhaus“. Wenn man dafür nur relativ wenige Festlegungen trifft: Anzahl der Geschosse, Traufhöhe, Höhe und Nutzung des Erdgeschosses, maximale Breite der Parzelle und wenn die Andockpunkte des Hauses an die Versorgungsstruktur (dazu können auch Tiefgaragen zählen) festliegen, und

dazu vielleicht noch eine Gestaltungssatzung – dann sind die wesentlichen Parameter festgezurrt, und die Bauherrn und Architekten benachbarter Parzellen brauchen nicht allzu viel zu kooperieren, nicht einmal in der Bauphase, und auch mit den Behörden gibt es weiter nichts abzustimmen. Parzellierung heißt dabei nicht: schmale Grundstücke entlang der Straße. Man kann auch großstädtische Baustrukturen auf Parzellen realisieren, wenn man Regeln zugrunde legt.

Man sieht daran, dass die Menge der Schnittlinien vom Inhalt abhängt, also davon, welchen Charakter die neue Bebauung oder der neue Stadtteil haben soll, wie man – wenn man einen urbanen Stadtteil anstrebt – die Körnigkeit der Elemente für Urbanität definiert: kleinteilig oder großformatig. Das steht natürlich im Zusammenhang zum einen mit dem Strukturtypus der Stadt und zum anderen mit der Struktur der Wohnungsunternehmen und auch der Bauwirtschaft, die die Wohnungen errichten sollen. Wenn die Struktur der Wohnungsunternehmen so ist, dass Wohngebäude mit vergleichsweise wenigen Wohnungen – vielleicht zwanzig – wirtschaftlich nicht geplant, gebaut und verwaltet werden können, kommt eine Parzellierung nicht in Frage (– wobei ein Unternehmen durchaus eine Parzellenreihe bebauen könnte). Dass die großflächige Bauplatzgliederung dann zu mehr Schnittstellen als die strenge Parzellierung führt, ist klar. Denn die großflächigen Plätze müssen ja in sich räumlich gegliedert werden, und es ist beim Zusammenfügen großer Körper und Flächen schwieriger, eine angestrebte städtebauliche Konfiguration und Raumbildung herzustellen als bei der Parzellierung.

Insofern ergibt sich die Notwendigkeit zur Kooperation – also nicht nur zur Anpassung oder Abstimmung – aus diesen Grundprinzipien.

Bei der Parzellierung stellt auch die Abfolge – städtebaulicher Entwurf, Widmung ... – kein Problem dar, wenn man die Wirtschaftlichkeit betrachtet. Wird beim städtebaulichen Entwurf darauf geachtet, dass der Zuschnitt der Parzelle wirtschaftliches Bauen erlaubt, dann stellt diese Abfolge kein Problem dar. Wenn darüber hinaus schon beim städtebaulichen Entwurf die gängigen Wohntypologien ins Raster passen, dann ist das ein auch in Hinblick auf die Kosten zum Ziel führendes Verfahren. Es gibt dann auch keine Notwendigkeit der Rückkoppelung und einer „kooperativen Brücke“ zwischen den beiden Planungsebenen Städtebau und Hochbau. Ganz anders bei der großvolumigen Planung. Hier geraten Elemente der städtebaulichen Phase hinüber in die Objektplanungsphase. Bei einem Wettbewerbsverfahren prüft man deshalb dementsprechend: Städtebau, Gebäude, Grundrisse, Ökologie usw.

## ASPERN

Der Masterplan für Aspern gliedert die Flächen großmaßstäblich. Das entspricht im Wesentlichen der Struktur der Wohnungsunternehmen: ausgenommen die südliche und westliche Randbebauung sind die Baufelder so dimensioniert, dass hundert und mehr Wohnungen in einem Zug errichtet werden können. Bei den großen Feldern wäre es zutreffend von „Wohnanlagen“ zu sprechen. Da Urbanität aber nicht mit Wohnanlagen entstehen kann, gibt es Vorgaben, wie zum Beispiel für die Erdgeschossnutzungen bei den wichtigsten

Straßen, und es gibt die Aufforderung an die Architekten, die Wohngebäude, auch wenn sie nur einem Bauträger gehören, so zu gliedern, dass es „Adressen“ gibt, also die Großformatigkeit wieder aufzulösen. Ansonsten besteht völlige Gestaltungsfreiheit.

**Das „Kooperationsprogramm“ für Aspern ist also die Schlußfolgerung daraus, dass Urbanität – also Kleinteiligkeit und Differenzierung – mit relativ großformatigen baulichen und organisatorischen Elementen generiert werden sollte,** womit der Freiheit bei der Planung Tür und Tor geöffnet sind. Diese Freiheit wieder einzubinden in ein Ganzes ist Sinn und Zweck der Kooperation. Die in der oben aufgeführten Liste beschriebenen Kriterien sollten den Planern zeigen, worauf sie zu achten haben. Einige dieser räumlichen Schnittlinien sind:

- Bauplatz, geteilt in zwei Projekte
- gegenüber liegende Bauplätze an einer Spielstraße
- Bauplatz an eine Einkaufsstraße grenzend
- Bauplatz am öffentlichen Park
- Bauplatz mit, Bauplatz ohne Tiefgarage
- Bauplätze um einen Quartiersplatz herum
- Bauplatz geteilt für unterschiedliche Nutzungen  
usw.

Die Großkörnigkeit widerspiegelt sich natürlich auch im Wirtschaftlichen, in Aspern in Form der Organisation der Tiefgaragen und der Einkaufsflächen in den Erdgeschossen.

Schnittstellen sind immer etwas Kostspieliges. Aus diesem Grund versuchen Bauträger die Schnittstellen zu reduzieren. Urbanität aber hat per Definitionem viele Schnittstellen – man möchte fast sagen: „Urbanität ist Schnittstelle“ –, die nicht nur bei der Planung und der Bauausführung zu berücksichtigen sind, sondern sich auch bis in die spätere Verwaltung hinein auswirken. Das mag einer der Gründe sein, weshalb es immer wieder zu den relativ großformatigen „Wohnanlagen“ kommt. Aber es ist nicht die Schnittstelle per se, die Schwierigkeiten bereitet – sie ist ja wesentlicher Teil der Urbanität –, sondern es ist eine in struktureller Hinsicht unzulängliche Planung, die erst die Schwierigkeiten erzeugt.

#### ERKENNTNISSE AUS DER BEFRAGUNG UND AUS DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

##### **Reduzieren der Schnittstellen durch „Wohnanlagen“**

Zwischen der in der Phase 1 des „Kooperationsprogramms“ erzielten Zustimmung der Bauträger und der Architekten zu den Kriterien für Urbanität und deren Anwendung zeigte sich eine Diskrepanz. Für die Bauträger der größeren Baufelder war es – mit einer Ausnahme – von Anfang an klar: ein Baufeld ein Architekturbüro. Das gewohnte Bild der Wohnanlage mit mindestens hundert Wohnungen stand bei den Bauträgern im Hintergrund. Jetzt von den Architekten zu fordern, dass sie die großformatigen straßenbegleitenden

Gebäude in der Vertikalen gliedern, wäre letztlich auf eine gekünstelte Fassadengestaltung hinausgelaufen. So führte dann die Forderung „Adressbildung“ zwar zum Typus „Spänner“, also zu vielen Stiegenhäusern, was sich aber nicht unbedingt in der Gliederung der Gebäude abzeichnet. Es handelt sich nämlich doch um ein einheitliches Gebäude.


Ein Team meinte, „in Wien gibt es guten Wohnungsbau, aber man ist hier schlecht beim Städtebau, denn man mache Städtebau über große Bauplätze“. Dabei sei die Widmung viel zu offen, sie biete zu viel Interpretationsraum. Wären klare Vorgaben vorhanden, hätten es die Architekten leichter.

Nur ein Bauträger mit einem großen Bauplatz und einem kleineren, westseitig zum Park hin, durchbrach dieses Muster, indem er sein Kontingent auf drei Architektenteams aufteilte, um damit den Kriterien, die in Phase 1 des „Kooperationsprogramms“ erläutert worden sind, zu genügen. Offenbar sah der Bauträger durch diese „Parzellierung“ keine Nachteile beim Bauen – es wird ja konservativ gebaut – und der Bewirtschaftung der Gebäude.

Eines dieser Teams kritisierte bei der Befragung die anderen Bauträger und Architektenkollegen massiv. Hier würden wieder lange „Fassadenschlitten“ gebaut, was den Zielen widerspreche.

Bauplatz D 5, Projektbau





Es ist, wie die Ergebnisse zeigen, im Verlauf der Planung gelungen, durch die Kooperation die bei den Schnittstellen auftretenden Dissonanzen im städtebaulichen Raum zu harmonischen Bildern aufzulösen. Nicht gelungen ist dies da, wo die Partner gefehlt haben: bei den Schnittstellen zu den Bauplätzen, auf denen Bauträgerwettbewerbe durchgeführt werden sollten, und zu Landschaftsräumen im Westen, wo sich die zuständigen Behörden und auch der Gewinner des diesbezüglichen Wettbewerbs zur Parkgestaltung offenbar überhaupt keine Gedanken gemacht haben, wie der Übergang zwischen Bebauung und Landschaft organisiert und gestaltet werden könnte. Er hätte in Erweiterung des Kooperationsgedankens Teilnehmer an dem kooperativen Verfahren sein müssen.

Der Aufwand für die Kooperation war im Übrigen ziemlich gering. Vier Büros, deren Baufelder unmittelbar aneinander grenzen, hatten sich nur fünf Mal außerhalb der Workshops getroffen. Zwei Mal sei auch der Bauträger dabei gewesen. Keiner der Beteiligten habe durch die Kooperation seinen „Stil“ aufgeben müssen – also gab es keinen Abstrich an der Souveränität.

### **Schnittstellen Freiraumplanung**

Im „Kooperationsprogramm“ war die Zusammenarbeit zwischen Architektur- und Landschaftsplanungsbüros ausdrücklich gefordert worden, zum einen, weil die „Freiräume“ heute besonders wichtig für das Wohnen sind (es wurde auf den demografischen Wandel, die Bedeutung für die Sozialisation der Kinder usw. hingewiesen), zum andern wegen der Schnittstellen, zum Beispiel,

- zwischen Innen und Außen bei den Hauseingängen,
- beim Zugang zu Innenhöfen usw.,
- bei den Baufeldern, bei denen eine Tiefgarage unterzubringen war,
- bei den Versickerungsflächen
- oder bei den Übergängen zwischen öffentlichem und halb-öffentlichem Raum.

Aber nur bei der westlichen Randbebauung und einem kleineren Bauplatz, nicht aber bei den großen Bauplätzen, arbeiteten die beiden Professionen zusammen, obgleich es bei den größeren Bauplätzen wegen der vielen Berührungspunkte besonders wichtig gewesen wäre. Die Architekten sahen die Landschaftsarchitektur als „fünftes Rad am Wagen“. Die Planung verlief wie üblich: wenn der Hochbauentwurf praktisch fertig ist, kann der Landschaftsarchitekt die freien Flächen „gestalten“. Die gemeinsame Initiative der drei Büros für Landschaftsarchitektur, Gestaltungsmerkmale für alle Bauplätze zu entwickeln, war ins Leere gegangen. Aber auch die Landschaftsarchitekten selbst revoltierten nicht gegen diese Missachtung durch die Architekten, obgleich das durchaus notwendig gewesen wäre. (Es blieb den Experten überlassen, die Qualität der Freiraumorganisation gegen die Architekten durchzusetzen.) Das ist ein Beispiel dafür, dass auch Kooperation gelernt werden muss.

Ausgerechnet ein Architektenteam, das sich nicht sehr hervortat in der Kooperation mit der Landschaftsarchitektur, beklagte, dass die Architekten als „Universalkünstler“ meinen, diese Disziplin gar nicht zu brau-





Bauplätze D 1, 2, 3, 6, BKK-3, P. GOOD, Superblock, Mischek ZT

chen. Die Landschaftsarchitekten trügen aber mit Schuld, dass man sie als fünftes Rad behandle, weil sie oft keine alltagstauglichen Entwürfe lieferten.

Besonders schwierig sei die Situation für die Landschaftsarchitektur bei der westlichen Randbebauung gewesen, weil hier viele Architekten mit ganz unterschiedlichen Architekturauffassungen aufgetreten sind, die Aufgaben der Freiraumplanung also darin bestand, dafür ein vereinheitlichendes, zusammenfügendes Konzept zu entwickeln. Die Architekten selbst hätten sich zwar ganz gut verstanden, seien aber mit der Aufgabe, ihre Vorstellungen koordinieren zu müssen, überfordert gewesen.

#### **Reduzierung der Schnittstellen durch genaue Vorgaben?**

Einige Architekten- und Landschaftsarchitektenteams kritisierten, dass es aufgrund der Offenheit der Widmung zu viele Schnittstellen gegeben habe. Bei einem „kooperativen Wettbewerb“ in München 2012 ([www.competitionline.com/de/wettbewerbe/80452](http://www.competitionline.com/de/wettbewerbe/80452)) seien die technischen Vorgaben (z.B. präziser gewesen. Zufahrten Tiefgaragen, Zufahrten Feuerwehr usw. In Aspern hätten solche genauen Vorgaben gefehlt. Es wäre eine Aufgabe der Aspern Development 3420 gewesen, präzise Vorgaben zu liefern als Fortschreibung des Masterplans.

Das Verhältnis der Architekten zur Frage „Bindungen oder Offenheit bei der Widmung“ ist ambivalent.

Einerseits suchen sie „Anhaltspunkte“, andererseits Spielraum für individuelle Kreativität. In diesem Zusammenhang wurden Masterplan und Widmung von den meisten befragten Architekten positiv beurteilt. An der Bebauung zum See hin sieht man, wie sehr diese Spielräume genutzt worden sind. Diese Bebauung ist in dieser Form auch der Kooperation zu danken.

### **Unterschiedliche Planungsebenen**

Die meisten Befragten meinten, es sei ganz gut gelungen, eine Brücke zwischen der städtebaulichen Ebene und der Gebäudeplanung zu schlagen. Die Architekten sahen auch kein Problem darin, dass es noch keine Planungen für die Quartiersplätze gab.

Was die Schnittstelle zwischen den öffentlichen Quartiersplätzen und den halb-öffentlichen Räumen der „Wohnanlagen“ angeht, sahen auch zwei Büros für Landschaftsarchitektur kein Problem darin, dass für die Quartiersplätze noch keine Planungen vorlagen. Man sah die Plätze als Teil des öffentlichen Wegenetzes mit eigenem Charakter. Ein Büro meinte, man hätte für die öffentlichen Räume ein Gesamtkonzept gebraucht. (Erst später wurde für die Quartiersplätze ein Wettbewerb unter den drei Büros für Landschaftsarchitektur durchgeführt.) Die Überlagerung dieser Planungsebenen sei nicht gut gelungen.

## **MONETÄRER UND IDEELLER GEWINN**

### **ZUM THEMA**

#### **Kosten sparen**

Kosten sparen ist ein wesentlicher Grund weshalb Unternehmen kooperieren. Zum Beispiel ist es in der Automobilindustrie üblich, bei der Entwicklung, der Produktion einzelner Komponenten und beim Einkauf zusammen zu arbeiten. Der Volkswagenkonzern ist nicht zuletzt deshalb so erfolgreich, weil seine einzelnen Marken kooperieren. Die Kooperation steht hier schon am Beginn der Wertschöpfungskette, bei Planung und Entwicklung. Die Kooperationspartner, die einzelnen Marken innerhalb des Konzerns, geben dabei einen Teil ihrer Souveränität auf, bewahren aber ihre eigene Identität.

Auch in der Wohnungswirtschaft gibt es längst Kooperationsbeziehungen, z.B. gemeinsame Einkaufsgenossenschaften der Unternehmen für alles, was man bei der Bewirtschaftung und Verwaltung der Wohnungen benötigt. Die Einkaufsgenossenschaft kennt den speziellen Bedarf ihrer Mitglieder und sie kann beim Einkauf gute Konditionen herauschlagen.

#### **Planungs- und Baukosten sparen durch „gute“ Planung**

Beim geförderten Wohnungsbau müssen heute mehr denn je Kosten beim Planen, Bauen und Verwalten gespart werden, wenn durch „leistbares Wohnen“ „soziale Mischung“ oder „sozialer Frieden“ erhalten werden sollen. Die Kosten setzen sich aus mehreren Faktoren zusammen, wie Grundstückskosten, Finanzierungskosten und auch Planungs- und Baukosten. Letztere werden auch durch die Standards mit bestimmt. Unter



Bauplätze D 1, 2, 3, 6, BKK-3, P. GOOD, Superblock, Mischek ZT

den „Vier Säulen“ der Nachhaltigkeit hat „Kostensparen durch gute Planung“ zu Recht seinen Platz in der Rubrik „Soziale Nachhaltigkeit“.

#### **Kosten sparen beim städtebaulichen Entwurf**

Am Beginn der Wertschöpfungskette steht beim Wohnungsbau die Entwicklung und Planung auf städtebaulicher Ebene, vor allem der städtebaulichen Entwurf für ein Quartier. Die Kette wird dann unterbrochen durch die Phase der Widmung. Es folgt die Phase des architektonischen Entwurfs und der Bauplanung. Und schließlich kommt die lange Phase der Bewirtschaftung. Kosten könnten gespart werden, wenn diese Kette durchlässig und konsistent ist.

Bei einem Experiment in einer bayerischen Mittelstadt konnte der Verfasser bei einer mit dreißig Häusern eher kleinen Wohnsiedlung ein Experiment durchführen, nämlich den Bebauungsplan (Widmung) parallel zum städtebaulichen Entwurf zu erstellen. Der Bebauungsplan war dann nur die rechtliche Fixierung des abgeschlossenen städtebaulichen Entwurfs. Rein rechtlich ist es – in Deutschland – keineswegs vorgeschrieben, dass die Widmung ein Zwischenglied zwischen städtebaulichem und architektonischem Entwurf sein muss. Da beabsichtigt war, die Käufer an der Planung zu beteiligen, wurde der Bebauungsplan sogar gleichzeitig mit der Baueingabe bei der Behörde eingereicht.



Bauplätze D 1, 2, 3, 6, BKK-3, P. GOOD, Superblock, Mischek ZT

Ein „guter“ städtebaulicher Entwurf berücksichtigt bereits die Gebäudeplanung, also die Gebäudetypologie und die damit im Zusammenhang stehende Wohntypologie. (Siehe dazu oben: „Typologische Wettbewerbe“). Wenn der städtebauliche Entwurf und der spätere Hochbauentwurf nicht kompatibel sind, entstehen Kosten ohne Nutzen. Das ist, um ein Beispiel zu nennen, der Fall bei Tiefgaragen, deren Struktur schon bei der städtebaulichen Planung mit der Wohnhaustypologie in Übereinstimmung gebracht sein sollte, da sonst bei späterer Anpassung erhebliche Kosten ohne Nutzen entstehen. Auch die Qualitätsstandards stehen zur Disposition. Nicht alle Standards können für alle Zeit gelten.

Weil man Planung nicht als eine Wertschöpfungskette ansieht und folglich davon ausgeht, dass wesentliche Fragen erst beim Hochbauentwurf auftauchen werden, wird bei der Widmung versucht, eine Balance zwischen Bindungen und Offenheit zu finden. Im Zweifelsfall muss man später Ausnahmeregelungen in Anspruch nehmen, was stets umfangreiche Verhandlungen mit den Behörden mit sich bringt.

Kooperation ist die geeignete Verfahrensform, um Durchlässigkeit zwischen den Planungsphasen – den Gliedern der Wertschöpfungskette – herzustellen, um damit Planungs- und Baukosten zu sparen.

#### **Kosten sparen bei der Hochbauplanung**

Gemeinnützige Bauträger und Architektur- und Planungsbüros sind, trotz ihrer ethischen Ansprüche, Un-

ternehmen. Als solche müssen sie bestrebt sein, den für die Planung gesetzten Kostenrahmen einzuhalten oder die Planungskosten – bei gleicher Qualität des Ergebnisses – sogar zu senken, um damit Zeit für kreative und innovative Lösungen zu finden. Für die Unternehmen mögen die Planungskosten in Relation zu den Gesamtkosten nicht die entscheidenden sein. Für die Architekturbüros ist das anders. Sie müssen in die Planungskosten eines Projekts Akquisitionskosten für neue Aufträge einkalkulieren. Im Wettbewerbswesen, für viele die einzige Chance an Aufträge zu kommen, müssen Architekten Mittel sichern, um die Wettbewerbe zu finanzieren, wobei sie nur mit einem bestimmten Prozentsatz an gewonnenen Wettbewerben rechnen dürfen. Das Verfahren ist also für die Büros mit einem hohen finanziellen Risiko verbunden, das sie natürlich durch Anpassung ihrer Wettbewerbsbeiträge an den Zeitgeist zu mindern versuchen. „Qualität durch Wettbewerb“ und „Planungskosten“ sparen stehen in einem Widerspruch.

Auch nach dem gewonnenen Wettbewerb gibt es bei Vorhaben mit mehreren Bauplätzen viele Möglichkeiten Kosten durch Kooperation zu sparen, zum Beispiel dadurch, dass nicht jedes einzelne Büro die gleichen Verhandlungen mit der Administration führt. Eine andere Möglichkeit besteht darin – in Analogie zur Autoindustrie – eine gemeinsame Basis für den Entwurf in Form von Grundrisstypologien herzustellen.

### **Baukosten sparen durch Kooperation**

Wie man Kosten durch „gute Planung“ bei gleicher Qualität sparen kann, ist schon oft aufgelistet worden, zum Beispiel: Verwendung von Fertigteilen und Komponenten, möglichst viele gleiche Fenster usw. Bei jedem einzelnen Projekt auf Bauplatz-Ebene wird diese Sparliste neu dekliniert. Den Architekten ist dieser Katalog vertraut, und man gewinnt auch nicht den Eindruck, dass die Einhaltung dieser Punkte ihre Kreativität sehr behindern würde. Die Erfahrungen des Bauträgers und der beratend hinzugezogenen Fachleute und Firmen fließen in den Planungsprozess mit ein. Beim einzelnen Vorhaben findet also durchaus eine Kooperation zwischen den Fachleuten statt. Man bezieht sich dabei aber nur auf das einzelne Projekt.

Wenn man diesen Rahmen durch Kooperation über den einzelnen Bauplatz hinaus erweitern würde, könnten Baukosten in sicherlich nennenswerter Größe eingespart werden, zum Beispiel beim Einkauf von Leistungen oder durch effektive Baulogistik.

### **Gewinne**

#### **Der ideelle Gewinn: Freude an der Arbeit und Professionalität**

Der Wohnungsbau wird von den gemeinnützigen Wohnungsunternehmen und den Genossenschaften nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen. Der nachhaltige Wert von Wohnquartieren beruht auch auf ihren sozialen Qualitäten, die sich zwar auch auf das Wirtschaftliche letztlich positiv auswirken, aber dennoch nicht selbstverständlich sind.

Die gemeinnützigen Unternehmen blicken hier auf eine lange Tradition zurück und führen sie – nach ihrer jeweiligen Interpretation – fort. Für viele Wohnbauarchitekten kann man im Prinzip das Gleiche sagen.

Wenn Architekten mit Großartigem in die Baugeschichte eingehen wollen, sollten sie Autowelten, Museen, Flughäfen, Theater bauen. Beim Wohnungsbau können Architekten nicht den großen Gewinn erwarten und manchmal auch nicht die große Reputation, denn das „Einfache“ macht heute wenig Aufsehen. Dafür aber gibt es Äquivalente außerhalb der Ökonomie und der Reputation. Gemeint ist, wie oben schon ausgeführt, der Gewinn an Freude an der Arbeit.

Die Chancen dafür sind bei Kooperation größer als bei Wettbewerbsverfahren, wo der Prozess der Planung von taktischen und strategischen Überlegungen überlagert ist, wo man nur gewinnt, wenn andere verlieren und wo sich am Ende nur einer freuen kann.

#### **Gewinn an Professionalität**

Kooperation ist eine Arbeitsweise der Zukunft, forciert durch die neuen Technologien und die hohe Mobilität und Dynamik des Wirtschaftens. (Siehe die obigen Ausführungen zu Netzwerken.) Das heißt nicht, dass es in Zukunft keine „Nischen“, keine Einzelgänger mehr geben wird, vielleicht wird sogar im Gegenteil die Nische als produktiver Raum eine Renaissance erfahren – aber nur, wenn die Einzelnen miteinander kooperieren.

Die Art und Weise, wie heute noch die mittelständischen Architekturbüros betrieben werden, mutet archaisch an. Neuen Anforderungen, wie sie allein aus der Bauindustrie kommen, sind diese Büros nicht ge-

Bauplätze D 1, 2, 3, 6, BKK-3, P. GOOD, Superblock, Mischek ZT



wachsen. Sie verlieren deshalb immer mehr von den Auftragsbestandteilen an der Gesamtplanung. Schon die Ausführungsplanung trauen Auftraggeber den Architekten oft nicht mehr zu. Ihre Position innerhalb der Wertschöpfungskette schrumpft. Deshalb könnte die Beteiligung an Verfahren wie dem „Kooperationsprogramm“ für die mittelständischen Büros eine große Chance sein, den Anschluss wieder zu gewinnen.

Ein Bauträger sah im „Kooperationsprogramm“ einen weiteren Schritt zur Professionalisierung der Mitarbeiter durch die Einführung der „Vier Säulen der Nachhaltigkeit“. Besonders die Säule „Soziale Nachhaltigkeit“ habe positive Impulse ausgelöst und die Mitarbeiter dazu bewogen, sich neuen Themen wie zum Beispiel Baugemeinschaften zuzuwenden. Man müsse bei Projekten die Mitarbeiter möglichst früh einbeziehen. Dann könnte das „Kooperationsprogramm“ zu Strukturveränderungen im Unternehmen beitragen.

### **Risiken**

Chancen sind gegen Risiken abzuwägen. Ein Ziel der wirtschaftlichen Kooperation ist es auch, Risiken zu verringern. Die Kooperation selbst darf natürlich keine Risiken bringen, indem man zum Beispiel mit einem Partner kooperiert, der nicht hält, was er verspricht, oder einen verabredeten Verhaltenskodex nicht achtet. Ein Verlust an Reputation würde auch einen wirtschaftlichen Verlust bedeuten können.

### **ASPERN**

Die Planungen der in der Wohnbauinitiative beteiligten Unternehmen starteten in Aspern zu einem späten Punkt der Wertschöpfungskette, nämlich beim Bauplatzentwurf. Wesentliche kostenrelevante Aspekte der Planung waren fixiert und wären auch, wenn es im Zuge der Planung neue Erkenntnisse gegeben hätte, nicht reversibel gewesen. (Ein Beispiel ist die aus wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht unsinnige, weil – wie im Zuge der Planungsdiskussion festgestellt wurde – ideologisch begründete Parkierung in Sammeltiefgaragen.) Der Zug war hier für das „Kooperationsprogramm“ schon abgefahren.

### **Planungskosten – Kosten der Bauträger**

Im Vertrag zwischen der Projektsteuerung und den Bauträgern sind die üblicherweise bei jedem größeren Bauvorhaben anfallenden Steuerungsaufgaben aufgelistet, die nunmehr nicht jedes einzelne Unternehmen, sondern die Projektsteuerung für alle Bauträger gemeinsam durchzuführen hat.

Weitere Steuerungsaufgaben kamen im Verlauf der Planung hinzu, da sich viele Fragen ja erst im Zuge der Konkretisierung stellten. Zu nennen ist zum Beispiel das Thema „Feuerwehrezufahrt“. Die Frage, wie die Feuerwehr ein Gebäude anfahren kann, hat Folgen von der internen Hauserschließung bis zu den Grundrissen und für die Organisation des privaten und halb-öffentlichen Raums der betreffenden Wohngebäude – und damit für die Qualität und schließlich auch die Kosten.



Bauplatz J 9, Büro Walter Stelzhammer






- Bei der westlichen Randbebauung der Bauplätze der Wohnbauinitiative in Aspern hatten alle Bauträger das gleiche Problem mit der Feuerwehrezufahrt, ein durchaus substantielles in Bezug auf die Qualität des Freiraums der Hausgemeinschaft, und nicht einfach zu lösen, denn man musste nicht nur mit der Feuerwehr, sondern mit den für den benachbarten Westpark zuständigen Behörden verhandeln.  
Wie das bei fast allen Flächen, die in mehrere Bauplätze geteilt sind, der Fall ist, hätten sich die benachbarten Bauträger und ihre Architekten und die Landschaftsarchitekten inhaltlich abstimmen müssen, um dann mit den Behörden zu verhandeln. Im Falle Aspern hat das die Projektsteuerung namens aller betroffenen Bauträger getan.
- Ein anderes Beispiel: Bei mehreren Bauplätzen war es im Sinne der städtebaulichen Konfiguration nach allgemeiner Meinung der Kooperationspartner notwendig, Baumassen anders auf dem Bauplatz zu verteilen, als das in der Widmung vorgesehen war. Die Verhandlungen darüber – Anwendung des § 69 – führte nicht jeder Bauträger allein, sondern die Projektsteuerung im Auftrag aller Bauträger.
- Ein drittes Beispiel: Als es Unklarheiten gab, in welchem Umfang Flächen von Untergeschossen mit Tiefgaragen zur Bruttogeschossfläche (BGF) hinzuzurechnen seien – hier gibt es offenbar Interpretationsspielraum – sorgte die Projektsteuerung ad hoc für alle betroffenen Bauplätze für eine definitive Lösung, was für den Hochbauentwurf entscheidend war.

Bauplatz J 9, Büro Walter Stelzhammer





Würde man diese, allein für diesen einen Aspekt normalerweise bei Einzelplanungen anfallenden, Termine, an denen meistens mehrere Personen beteiligt sind, dokumentieren, dann könnte man die durch die Kooperation möglich gewordenen Ersparnisse für die Bauträger und die Planungsbüros ermessen.

### **Baukosten sparen**

Im Falle Aspern haben sich die Bauträger verpflichtet, die Wohnungen für eine bestimmte Zeitspanne zu einer sehr niedrigen Miete anzubieten. Das bedeutete: Baukosten ohne Qualitätsverlust reduzieren. Es hätte also nahe gelegen zu überlegen, ob durch Kooperation die Baukosten gesenkt werden können. Die Kooperation war in diesem Feld aber nicht in einem größeren Umfang vorgesehen. Die Bauträger und ihre Architekten arbeiteten nach dem Abschluss des Kooperationsprogramms in der gewohnten Weise weiter.

Im Vertrag zwischen der Projektsteuerung und den Bauträgern wird lediglich ausgeführt, dass sie sich um die Baustellenlogistik kümmert. Damit sollen nicht nur die Umweltauflagen erfüllt werden, sondern auch Kosten beim Bauen gespart werden. Man denkt zum Beispiel an die Errichtung eines temporären Betonwerks in Aspern.

Zu fragen ist auch, ob die Wohnbauinitiative als Ganze gegenüber den Bauunternehmen mit mehr Nachdruck auftreten könnte, wenn die Kooperationspartner bei der Ausschreibung und den Verhandlungen als ein Block auftreten würden. Beim „Kooperationsprogramm“ hätte man also zum Beispiel einen Workshop zum Thema „Baukosten sparen“ einschieben können.

### **Risiken minimieren**

Beim Bau eines neuen Stadtteils mitzumachen, hat sich in der Geschichte der Stadterweiterungen für Wohnungsunternehmen nicht immer als risikolos erwiesen. Die gemeinnützigen Unternehmen sind nicht nur Wirtschaftsunternehmen, sondern auch die Organisatoren der kommunalen Wohnungspolitik, und ihr Erfolg hängt von zahlreichen politischen Entscheidungen der Sozialpolitik, der Verkehrspolitik usw. ab.

Die Unternehmen gehen in Aspern Risiken ein. Zur gleichen Zeit kommen Hunderte Wohnungen und Hunderte Quadratmeter gewerbliche Flächen auf den Markt. Zu gleicher Zeit müssen die Infrastrukturen fertig sein.

Indem die Bauträger der Wohnbauinitiative kooperieren und die Verantwortung für rund ein Viertel des Volumens der neuen Seestadt übernommen haben, besteht die Chance, dass dieser Teil von Aspern funktionsfähig ist. Würde Aspern ein Patchwork von Bauträgerwettbewerben für einzelne Bauplätze sein, wäre das Risiko wahrscheinlich höher. Das Risiko der Kooperationspartner kann verringert werden, da man über eine potente Projektsteuerung umfassende Information über die Entscheidungsprozesse bekommen kann, Informationen, die einem einzelnen Unternehmen nicht unbedingt zur Verfügung stehen.

## ERKENNTNISSE AUS DER BEFRAGUNG UND AUS DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

### **Chance der Kooperation für Professionalisierung nutzen**

Kooperation ist, wie oben ausgeführt, ein Schlüssel für wirtschaftlichen Erfolg. Insofern war das „Kooperationsprogramm“ für die Beteiligten auch eine Chance, Kooperation, die über eine partielle Zusammenarbeit, wie sie bei Wohnbauplanungen üblich ist, hinausgeht, zu erproben.

Diese Chance wurde von den Architekturbüros in sehr unterschiedlicher Weise genutzt. Teils gab es gravierenden Widerstand gegen das Ansinnen, die eigene Planung in der Runde der Kollegen und Bauträger zur Diskussion zu stellen. Offenbar sahen einige Architekten darin einen Verlust ihres Ansehens. Andere wiederum nutzten den Rahmen intensiv, weil sie darin – wie auch in den Interviews gesagt wurde – einen Gewinn im doppelten Sinn, materiell und ideell, für ihre Arbeit sahen. Andere beteiligten sich durchaus gern, man hatte aber das Gefühl, dass die gewonnenen neuen Erfahrungen keine Auswirkungen auf ihre Arbeitsweise haben würden.


Einige der jüngeren Befragten meinten, das sei unter anderem anderem auf den Generationsunterschied zurückzuführen. Diese Einschätzung ist wahrscheinlich zutreffend. Die „alten Hasen“, wie die Jüngeren ihre älteren Kollegen bezeichneten, haben es nicht mehr nötig, ihre Arbeitsweise zu verändern, sie stehen am Ende ihres Arbeitslebens, wogegen die Jüngeren, wie aus ihren Antworten hervorging, wissen, dass sich – nicht zuletzt durch die neuen Kommunikationstechniken – ihre Arbeitsbedingungen weiter ändern werden, möglicherweise drastisch. Einer der Älteren gab demgegenüber zu bedenken, die Jüngeren hätten keine Erfahrung mit Baukosten, da sei kein Verlass. Wohnungsbau sei außerdem eine komplizierte Aufgabe, jüngere Büros seien überfordert.

Was die Bauträger angeht, so hat das „Kooperationsprogramm“ sicherlich noch keine Rückwirkungen in Hinblick auf die Professionalisierung der Mitarbeiter gehabt.

### **Planungskosten sparen durch Kooperation, Projektsteuerung und Beratung**

Die Bauträger und Architekturbüros wurden gefragt, ob sie mit der Projektsteuerung zufrieden waren und wenn ja, weshalb. Das Ergebnis der Befragungen, der Bauträger vor allem, war, erwartungsgemäß, einhellig positiv, und man brachte der Projektsteuerung viel Anerkennung entgegen. Alle waren froh, dass sie sich nicht um die zahllosen Details kümmern mussten. Besonders wurde hervorgehoben, dass die aufkommenden Fragen ad hoc und in kürzester Zeit geklärt werden konnten und dass die Projektsteuerung auch nach Abschluss des „Kooperationsprogramms“ Koordinationsaufgaben wahrnimmt und Klärungen für neu auftretende Fragen übernimmt. Kein Bauträger hat auch nur angedeutet, dass die Kosten für die Projektsteuerung zu hoch seien. Wie hoch die Ersparnisse sind, ist nicht zu bilanzieren.

Wie wichtig diese Arbeit der Projektsteuerung ist, hat ein Büro besonders betont mit dem Hinweis, das die Vorgaben und Interventionen seitens der Stadt durch politische Ambitionen der Stadtpolitik mit bestimmt



würden, weshalb widersprüchliche Anforderungen von den verschiedenen Magistratsabteilungen auf die Planung zukämen. Damit wurde Bezug genommen auf die derzeitige Koalitionsregierung Wiens.

Die Architekten konnten bei der Befragung natürlich nicht beziffern, ob sie durch die Kooperation, gesteuert durch die Sozialbau, Planungskosten gespart haben. Aber der Weg, Fragen an die Behörden gemeinsam über die Projektsteuerung zu klären, wurde sehr begrüßt. Die Beteiligung am „Kooperationsprogramm“ selbst wurde den Büros nicht extra bezahlt. (Was dafür aufzuwenden war, stand ja auch in keinem Verhältnis zu den Kosten eines Wettbewerbs.)

Wenn man die Phase 1 des „Kooperationsprogramms“ noch besser vorbereitet hätte, wenn die Aufgabenstellung präziser gewesen wäre – so einer der Architekten –, dann hätte man noch mehr Planungskosten sparen können, das Risiko von Umwegen zum Ziel wäre kleiner gewesen.

Die frühzeitige Einbindung von Beiräten bei der Planung wurde von ausnahmslos allen Befragten als ein ganz wesentlicher Baustein des „Kooperationsverfahrens“, auch hinsichtlich der Planungskosten, angesehen. Sie sahen durchaus den damit für sie verbundenen Kostenvorteil. Denn es war klar, dass Beiräte, die kontinuierlich mitarbeiten, bei der abschließenden Beurteilung keine substantiellen Einwände erheben könnten. Manche Befragten wiesen darauf hin, wie lästig – und auch Kosten erzeugend – es sei, wenn, wie bei Wettbewerbsverfahren üblich, vom Sieger Korrekturen gefordert werden. (In manchen Architektenverträgen steht, dass solche Korrekturen von den Architekten ohne zusätzliches Honorar zu tragen sind.)

Einer der befragten Architekten wies auf den Widerspruch hin, dass auf der einen Seite eine Beschleunigung der Verfahren gewünscht werde, wofür Kooperation notwendig wäre, andererseits aber immer neue formale Anforderungen auf die Planer zukämen. Nötig sei eine „Verfahrenskomprimierung“. Beim „Kooperationsprogramm“ sollte man deshalb nicht zweigleisig verfahren: hier die mitarbeitenden, da die nur bei der Schlusskonferenz anwesenden Beiräte.

### **Baukosten sparen**

Ein Büro meinte, Baukosten sparen sei kein Ziel, das man – egal bei welchem Verfahren – mit Architekten erreichen könne, die Innovationen im Sinn hätten. Beim Wettbewerb sei das sogar eher noch schwieriger, weil jeder seinen Entwurf „durch bekommen“ möchte, wobei die Kosten ein untergeordnetes Kriterium seien.

### **Risiken**

Bei manchen Architekturbüros konnte man den Eindruck gewinnen, dass sie nicht in eine Art Gesamthaftung für eine Gebäudegestaltung genommen werden möchten, bei der ihre Handschrift untergeht, dass sie also ein Risiko für ihre Reputation innerhalb des Berufsstands befürchten. Um dem zu entgehen, war man bereit, viel Zeit in die Planung zu stecken, wahrscheinlich mehr als wirtschaftlich sinnvoll war.



Bauplatz J 2, Büro Peter Scheifinger

Ein „alter Hase“ unter den Architekten wies darauf hin, dass das „Kooperationsprogramm“ den Planern alle Risiken abgenommen habe. Im Unterschied zu einem Wettbewerb wisse man, woran man sei, während man bei einem Wettbewerb einer Jury ausgeliefert sei, die sich manchmal nicht einmal an die Vorgaben der Auslobung gebunden fühle.

#### **Gewinn: an Freude?**

Die meisten Architekten und Bauträger ließen erkennen, dass sie sehr froh waren, an diesem neuen und ungewohnten Verfahren beteiligt gewesen zu sein und dass es Spaß gemacht habe.

Alle Teams waren aber nicht der Meinung, dass das „Kooperationsprogramm“ nur Freude gemacht habe. Für ein jüngeres Büro waren die Ansprüche dafür zu sehr reduziert, die fachliche Diskussion sei zu kurz gekommen. In der Phase 2 habe zwischen den Büros eine Art „Nichtangriffspakt“ bestanden. Mit Kollegen zu arbeiten, die Kooperation eigentlich gar nicht wollen, sei „extrem anstrengend“ gewesen. Es hätte für die Kooperation einer Fachmoderation bedurft, einer Begleitung „im Sumpf des Prozesses“. Außerdem habe man im Hintergrund immer „eine Art Jury“ gespürt. Eine umfangreichere Begleitung des Prozesses durch die Beiräte hätte dem die Schärfe genommen.

### **Gewinn: Entwicklung der „Planungskultur“**

Dazu eine Stimme aus dem Beirat, die das Neue bei der Kommunikation hervorhebt: „Die Schlussitzung verlief in sehr guter Stimmung. Das ist nicht selbstverständlich, wenn man bedenkt, dass ein solches Zusammentreffen zwischen Architekten, Bauträgern und einem Beirat in dieser offenen Form zum ersten Mal stattfand. Die Atmosphäre war sehr angenehm. Erst hat man sich noch vorsichtig abgetastet, dann aber hat sich der Horizont geöffnet.“

Das „Kooperationsprogramm“ wurde von allen Befragten als ein großer Fortschritt gegenüber dem Bauträgerwettbewerb angesehen. Ein Architekt, der durchaus erfolgreich bei Bauträgerwettbewerben ist, sagte: „Ich habe keine Lust mehr auf die Bauträgerwettbewerbe, dieses uralte Verfahren.“ Man habe deshalb auch keine Erfahrungen mit Planung im Dialog, weil der Wettbewerb das ja gar nicht verlangt. Aber auch mit der Organisation des Dialogs habe man in Wien keine Erfahrung, wie bei dem „Kooperationsprogramm“ zu sehen. Man habe zwar das große Baugebiet der Wohnbauinitiative in Nord und Süd aufgeteilt, dennoch waren die Runden für den Dialog zu groß.

## **LEGITIMATION**

### **ZUM THEMA**

Es ist in unserer demokratischen und bürgerschaftlichen Stadtkultur selbstverständlich, dass die Ergebnisse von Entscheidungen bei Projekten, besonders der Dimension Aspern, öffentlich diskutiert werden. Die Entscheidungen müssen in der kommunalen Öffentlichkeit und der Fachöffentlichkeit bestehen können.

Der städtebauliche und der Architekturwettbewerb erfüllen diese Funktionen bestens. Regularien wie zum Beispiel die nicht-öffentliche Klausur oder die Verschwiegenheitspflicht der Juroren heben die Entscheidungen auf eine „entrückte“ Ebene. Und je höher die Reputation der berufenen Juroren in ihrem Fachgebiet ist, desto weniger kann an der Richtigkeit ihrer Entscheidungen gezweifelt werden. Die Politik kann bei Angriffen auf diese Fachleute verweisen.

Bei der Wohnbauinitiative wurde ein anderer Weg, Entscheidungen zu legitimieren, eingeschlagen. Es war ein eigener Beirat eingesetzt worden. Bei den Projekten, die die Wohnbauinitiative außerhalb von Aspern durchführt, kann man diesen Beirat als eine Art Jury ansehen. Beim „Kooperationsprogramm“ wurde indes versucht, die Beiräte in den Prozess der Planung einzubinden. Und neben den von der Stadt bestellten Beiräten wurden über die Projektsteuerung finanzierte Experten hinzugezogen.

### **Beiräte**

Den Schlusspunkt des „Kooperationsprogramms“ bildete die Sitzung des Beirats Wohnbauinitiative. Dieser Beirat war von der Stadt für alle Vorhaben der Wohnbauinitiative bestellt worden, also nicht nur für die Projekte in Aspern. Mit dem Aspern-Beirat selbst, ein Gremium, das sich um Aspern insgesamt bemüht, gab

es nur insofern Berührungspunkte, als einige Mitglieder des Beirats Wohnbauinitiative auch Mitglied im Aspern-Beirat sind. Darüber hinaus gibt es – allerdings mit anderer Funktion – auch für Projekte in Aspern, die über den Wohnfonds organisiert werden, eine den Bauträgerwettbewerben übliche Jury und auch noch den „Grundstücksbeirat“ der Stadt Wien. Einige Personen sind in allen diesen Gremien tätig.

Wie die Bezeichnung es ausdrückt, ist ein „Beirat“ ein Gremium mit lediglich beratender Funktion. Beiräte haben in der Regel keine Entscheidungsbefugnisse und auch keine Kontrollfunktion.

Heute gibt es kaum noch einen Entscheidungsprozess, bei dem kein Fachbeirat beteiligt ist, in der privaten Wirtschaft ebenso wie im öffentlichen Sektor. Parlamente, Ministerien, Hochschulen und vor allem die Städte beschäftigen Beiräte. In Deutschland ist die Zahl der Beiräte für Stadtplanung und Stadtgestaltung derart inflationär, dass sich der Bund Deutscher Architekten Nordrhein-Westfalen im Januar 2012 bemüßigt sah, sogar eine Honorarordnung für Beiräte herauszugeben. Beirat zu sein bedeutet Reputation und Nebeneinkünfte. An dem Ansinnen der Architektenkammer sieht man, dass sich im Beiratswesen die gleichen Muster entwickeln, die bei Wettbewerben zu so viel Kritik führen.

Entscheidungen zur Stadtentwicklung waren schon immer komplex. Zahlreiche räumliche, technische und soziale Einflussfaktoren sind zu berücksichtigen. Aber sie waren früher nicht so kompliziert, weil nicht so viele Institutionen und Verbände ihre speziellen Interessen zur Geltung bringen wollten. Die Zahl der Mitwirkenden bei Planungsprozessen scheint jetzt ständig zu wachsen.

Das ausufernde Beiratswesen spiegelt die in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts eingeleiteten Demokratisierungsprozesse wider. Im Zuge dieser Bewegung sind unzählige Verbände entstanden, die die Berücksichtigung ihrer Interessen bei der Planung verlangen. Um diese vielen partikularen Interessen in die Entscheidungsprozesse zu integrieren, bot sich das Instrument Beirat geradezu an. Auch in die Juries holt man immer mehr Interessenvertreter hinein. Außerdem nahm der Beratungsbedarf mit der Zunahme der Spezialisten bei der Planung tatsächlich zu.

#### **Ein Beirat wirkt in zwei Richtungen:**

- Nach innen ist ein Beirat ein Gremium zur Erarbeitung von Kriterien, zur fachlichen Beurteilung von Planungen. Man erwartet auch Verbesserungsvorschläge. Das ist die Funktion eines Beirats als Fachgremium.
- Nach außen bildet der Beirat eine Brücke zu Politik und Öffentlichkeit – der Beirat als Legitimationsgremium.

Beide Funktionen gehen in der Praxis ineinander. Ein Beirat, der Vorschläge macht, die draußen nicht gut ankommen würden, erfüllt seine Rolle schlecht. Ein Beirat muss wissen, wo die Grenzen dessen liegen, was die Politik zu vertreten sich zumutet.

Der Verfasser war selbst während der Planung der Stadterweiterung Kronsberg in Hannover Mitglied des „Kronsberg-Beirats“, einem kleinen Kreis aus nur fünf Experten. Der Beirat war ausschließlich für die Beratung der Stadtbaurätin einberufen worden. Er entwickelte allgemein verständliche Kriterien und beurteilte damit jeden von den Bauträgern vorgelegten Bauentwurf. Sich auf diese Beurteilung berufend konnte die Stadtbaurätin Bauentwürfe zurückweisen oder Überarbeitung fordern. Der Beirat selbst trat öffentlich nicht auf. Es gab auch keine direkten Kontakte zu den Bauträgern und Architekten. ([www.hannover.de/ee/content/download/.../Seite\\_117\\_128.pdf](http://www.hannover.de/ee/content/download/.../Seite_117_128.pdf))

In zahlreichen Städten gibt es heute Beiräte für Architektur und Stadtgestaltung. Experten für Architektur, Stadtplanung und Landschaftsarchitektur begutachten städtebaulich und architektonisch bedeutende Bauprojekte. Die Mitglieder sind Repräsentanten der Fachrichtungen aus Praxis und Forschung.

Natürlich müssen auch die Beiräte selbst eine Legitimation vorweisen. Wie bei den Wettbewerbsjurys wird die Legitimation aus der Position des Beiratsmitglieds abgeleitet: Star-Architekt, Hochschullehrer, Präsident einer Kammer. Die Berufung der Beiräte behalten sich die politischen Gremien vor. Die Honorierung der Beiräte kommt in der Regel aus öffentlichen Mitteln, wodurch eine private Beeinflussung vermieden werden soll.

Eine Geschäftsordnung regelt die Arbeitsweise und die Kompetenzen der Beiräte, wie das auch bei Wettbewerben der Fall ist.

Bauplatz D 7, D 11, s&s Architekten





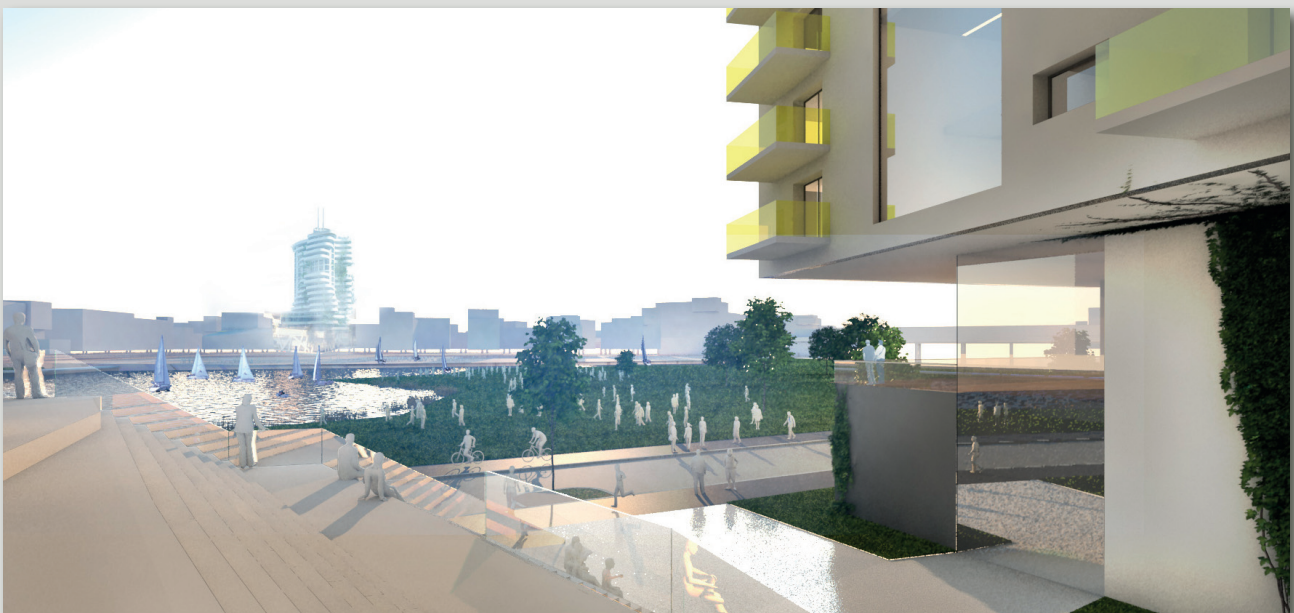
## Experten


Beim „Kooperationsprogramm“ waren außer den Beiräten Experten bestellt: Stadtplanung, Landschaftsarchitektur und Architektur/Soziales. Um die Funktionsbereiche Architektur und Soziales miteinander zu verknüpfen, wurde in der Phase 3 als „Intermediäre Beratung“ angeboten.

„Intermediär“ bezeichnet ein Bindeglied zwischen Professionen, die an einem Projekt arbeiten. Intermediär ist nicht zu verwechseln mit interdisziplinär. Im Unterschied dazu ist ein „Intermediärer“ selbst fachlich in den zu verknüpfenden Bereichen zu Haus, in diesem Falle in Architektur und Sozialwissenschaften.

Dieser Aufgabenbereich ist entstanden, weil die Architekten immer mehr an Kompetenz aufgegeben haben. Vielfach wurde ihnen schon die Bearbeitung der Werkplanung entzogen oder man gibt ihnen beim Entwurf Bauexperten zur Hand, die aufpassen, dass ein Entwurf nicht bautechnisch und wirtschaftlich entgleitet. Aus Gründen, die zu analysieren hier nicht der Raum ist, haben etliche Architekten auch wenig Kompetenz oder das Gefühl für das Einfache und Alltägliche beim Wohnen ganz normaler Familien verloren, so dass man ihnen Experten dazu an die Hand gibt. (Das begann schon Ende der 60er-Jahre, mit ausgelöst durch die berühmte Schrift von Alexander Mitscherlich über die „Unwirtlichkeit der Städte“ aus dem Jahre 1965.) Wie oben bereits einmal gesagt, ist auch der „reine“ Soziologe dazu nicht in der Lage, denn er versteht nichts vom Planen und Bauen.

Bauplatz J 2, Büro Peter Scheifinger





Die Aufgabe der „Intermediären Beratung“ ist es, die allgemeinen soziologischen Termini, mit denen Zielsetzungen oft beschrieben werden – zum Beispiel „Nachbarschaft“ –, auf die Ebene und in die Sprache der Planung zu übersetzen; Hinweise zu geben auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen – zum Beispiel Haushaltsformen und Lebensstile – und Schlussfolgerungen für die Planung daraus zu ziehen; beim Entwurfsprozess die allgemeinen Anforderungen im Blick zu halten und auf alternative Lösungen hinzuweisen usw. Die „Intermediäre Beratung“ stellt gegenüber den Architektenteams auch eine Art Stellvertretung des Wohnungsunternehmens dar, indem beim Entwurfsprozess auf die Berücksichtigung der sozialen und wirtschaftlichen Implikationen hingewiesen wird, auf die der Bauträger achten muss. Die Kreativität des Architekten wird dadurch noch mehr herausgefordert.

#### ASPERN

Der von der Stadt berufene und finanzierte Beirat der Wohnbauinitiative bestand aus Personen unterschiedlicher fachlicher Ausrichtung. Einige Mitglieder des Beirats sind auch im Aspern-Beirat und teils auch Juroren bei den Bauträgerwettbewerben und im „Grundstücksbeirat“ .

Beim „Kooperationsprogramm“ wurde Rat von Experten in den verschiedenen Phasen des Programms integriert:

- Kooperation mit Mitgliedern des Wohnbauinitiative-Beirats während des Planungsprozesses und abschließende Beurteilung der Entwürfe durch den Beirat.
- Beratung der Teams durch externe Experten während des Planungsprozesses. Die Experten nahmen an den entscheidenden Workshops teil und bearbeiteten die Protokolle.
- Die „Intermediäre Beratung“ war im „Kooperationsprogramm“ in der dritten Phase vorgesehen.

Zwei Beiräte – Johannes Tovatt, Autor des Masterplans und Mitglied im Aspern-Beirat- und Rudolf Scheuvs, ebenfalls in beiden Beiräten Mitglied – arbeiteten von der ersten Planungsphase an bei allen Workshops und Präsentationsterminen intensiv mit. Zusammen mit den Experten vermittelten die Beiräte die Inhalte des Masterplans und erläuterten die sich daraus ergebenden stadträumlichen Implikationen. Sie fertigten zusammen mit den Experten skizzenhafte Alternativen zu den ersten Entwürfen der Architekten an.

Maßgebend für den Verlauf war das von den Experten und Beiräten erstellte Protokoll zu jedem einzelnen Projekt / Bauplatz mit genauen Hinweisen, wo aus städtebaulichen Gründen Änderungen notwendig wären.

Neben den öffentlichen Workshops und Präsentationen kooperierten Beiräte und Experten auch informell bzw. führten Gespräche mit einzelnen Büros.

Die einzelnen Projekte wurden, den Bauträgerwettbewerben vergleichbar, auf Tafeln bei der abschließenden öffentlichen Beiratssitzung präsentiert. Die Sitzung war durch eine Vorprüfung und durch einen Bericht der am Prozess beteiligten Beiräte und der Experten eingeleitet worden.


Obleich mit dem Protokoll der Beiratssitzung das „Kooperationsprogramm“ offiziell abgeschlossen war, beteiligten sich Beiräte und Experten bei den in der Sitzung kritisierten Projekten weiterhin beratend.

#### ERKENNTNISSE AUS DER BEFRAGUNG UND AUS DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

Die Aufgabe des Beirats war im „Kooperationsprogramm“ explizit nicht als eine jurierende, sondern als beratende beschrieben. Die Rituale, wie sie bei einer Jury üblich sind, gab es nicht. Es darf aber nicht wundern, dass sich die am „Kooperationsprogramm“ Beteiligten von diesen über Jahre hinweg eingespielten Ritualen nicht ohne weiteres trennen mochten. Ein Grund war sicherlich, dass einige Beiräte auch in den Juries sitzen. Selbst obgleich bei jedem Verfahren peinlich darauf geachtet wird, dass es in korrekter Weise durchgeführt wird, so wäre es doch idealistisch anzunehmen, dass es keinen informellen Austausch zwischen den involvierten Architekten, Juroren und Bauträgern gebe, zumal einzelne Planer zwischen Jury und Teilnahme pendeln. Und auch in die Konzeption des „Kooperationsprogramms“ selbst gingen Elemente des Bauträgerwettbewerbs ein, zum Beispiel die Vorprüfung, die hier die Aufgabe hat, die eingereichten Arbeiten hinsichtlich Baurecht, Stimmigkeit der Daten etc. zu prüfen und darüber der Jury Bericht zu erstatten. Eine solche Vorprüfung fand auch beim „Kooperationsprogramm“ als Grundlage für die Beiratssitzung statt, aber eigentlich war sie nicht notwendig. Bei einem Wettbewerb mag es vorkommen, dass sich ein Teilnehmer über den ein oder anderen Punkt hinweg mogelt, Schwierigkeiten vertuscht, um den ersten Preis zu gewinnen, im Wissen, die Probleme dann im Nachhinein ausbügeln zu können. Solche Unklarheiten kann die Vorprüfung dann aufdecken. Aber beim „Kooperationsprogramm“ wäre jedes Mogeln kontraproduktiv und überflüssig gewesen, denn es gab ja niemanden zu überzeugen, niemanden aus zu stechen. Außerdem konnte man davon ausgehen, dass die Bauträger selbst dafür Sorge tragen, dass ihre Architekten einen genehmigungsfähigen Plan vorlegen.

Hervorzuheben ist besonders die Arbeitsweise des Beirats, die sich grundlegend von der einer Jury unterscheidet. Die Beiratssitzungen, bei denen alle Teams anwesend waren, also gewissermaßen öffentliche Sitzungen, entwickelten sich zu einem Arbeitsforum gleichrangiger Diskussionspartner. Die Vorschläge der Beiräte wurden durchaus kontrovers und heftig diskutiert, Meinungen wurden aber nicht per Abstimmung oder gar Kampfabstimmung durchgesetzt. Es waren auch gar keine Beschlussfassungen vorgesehen, sondern es wurden lediglich Empfehlungen gegeben. Das hat auch sehr gut funktioniert. Nur bei zwei Entwürfen wurden Überarbeitung gefordert. In einem solchen transparenten Prozess konnten Kritikpunkte eher verständlich gemacht, und auch eher akzeptiert werden als in einem im Verschlussenen tagenden Gremium formulierte.

Die Offenheit der Kommunikation in allen Phasen, hat die meisten Teilnehmer zunächst überrascht, teils auch überfordert, denn man war es nicht gewohnt, Arbeitsergebnisse, auch Teilergebnisse und Arbeitsmodelle, frühzeitig zu präsentieren und zur kollegialen Diskussion zu stellen. Alle Beteiligten, von den Teams über den Beirat bis zu Wien 3420, erkannten schnell die Vorteile der Kooperation, z.B. die Effektivität unmittelbarer Korrektur und Anpassung.



Es war etwas ganz Neues für die Teams, die Entwürfe benachbarter Baufelder schon während des Entwurfsprozesses untereinander abzustimmen, was bei Bauträgerwettbewerben ja überhaupt nicht möglich ist. Solche Abstimmungsprozesse gehören eigentlich unbedingt in die Phase des Entwurfs. Abstimmungen nach der Entscheidung für einzelne Entwürfe, die in Unkenntnis des benachbarten entstanden sind, sind im Nachhinein schwieriger und viel aufwändiger und führen auch oft nicht zu einem guten Ergebnis.

Von mehreren Interviewpartnern wurde aber dann die Organisation des Beirats im „Kooperationsprogramm“ substantiell kritisiert.

Der Unterschied zwischen einem Beirat und der Bauträgerwettbewerbs-Jury sei nicht deutlich genug beschrieben worden. Vor allem eine Aufgabenbeschreibung oder Geschäftsordnung für den Beirat habe gefehlt. Das wird auch von einem Beiratsmitglied so gesehen. Ohne Geschäftsordnung gleite die Kommunikation schnell ins Unverbindliche. Außerdem würde eine Geschäftsordnung die Beiräte vor ungerechtfertigten Angriffen schützen.

Es sei unklar gewesen, wie verbindlich die Empfehlungen des Beirats eigentlich seien, was geschehe, wenn man sie nicht berücksichtigen würde.

Man meinte auch, es entspreche nicht der Intention des „Kooperationsprogramms“, dass einige Beiräte, wie bei Wettbewerbsjuries durchaus üblich, für ein paar wenige Stunden anreisen, schon wieder an den nächsten Flug denken und in Unkenntnis vorangegangener Diskussionen ein schnelles Statement abgeben. Die Beiräte hätten alle kontinuierlich mitarbeiten müssen.

Aber auch eine gegenteilige Meinung war zu hören: gerade das schnelle und unvoreingenommene „Draufschauen“ eines geübten Experten könne zu wesentlichen Verbesserungen führen. Auch die Choreografie der Beiratssitzung, von der Zeitdisposition bis zur Sitzordnung, habe nicht dem Geist des „Kooperationsprogramms“ entsprochen.

Von einem Bauträger wurde auch die personelle Besetzung des Wohnbauinitiative-Beirats kritisiert. Man habe es wieder mit den „gleichen Leuten“ zu tun wie bei den Bauträgerwettbewerben. Man brauche auch für Beiräte und Juroren eine Art „Arbeitsplatzbeschreibung“.

### **Experten**

Die Meinung der befragten Büros zur Beteiligung der Experten war sehr unterschiedlich. Die Architekten seien interdisziplinäres Arbeiten leider nicht gewohnt, sie verstünden sich als „Hüter der sozialen Seite“, verstünden sich als „bessere Soziologen“. Deshalb sei die Kooperation mit speziell dieser Disziplin wichtig. Aus einem Büro für Landschaftsarchitektur war zu hören, dass die „Momentaufnahme“ eines Beiratsmitglieds bei der Schusssitzung in Unkenntnis des Prozesses eine „wahre Zumutung“ gewesen sei.



Bauplatz D 8, PPAG Architects

### **Lernender Beirat – lernende Jury**

Ein Mitglied des Wohnbauinitiative-Beirats wies darauf hin, dass auch ein Beirat – und eigentlich auch eine Jury – ein „lernendes Gremium“ sein sollte. Der Beirat selbst müsse sich fortbilden und den Diskurs über Stadtplanung und Wohnungsbau beleben, zum Beispiel in Diskussionsrunden, wie sie der Beirat der Hafencity Hamburg GmbH veranstaltet hat. Dieser Beirat berät – übrigens ehrenamtlich – die Geschäftsführung der Hafencity Hamburg in allen grundsätzlichen Fragen der Entwicklung der Hafencity. ([http://www.hafencity.com/de/management/\\_beirat\\_der\\_hafencity\\_hamburg\\_gmbh.html](http://www.hafencity.com/de/management/_beirat_der_hafencity_hamburg_gmbh.html)) Es wurde vorgeschlagen, speziell für den Beirat ein „Vorkolloquium“ durchzuführen über die Inhalte und die Verfahrensweise.

Die kontinuierliche Mitarbeit von Beiräten wurde von allen Befragten ganz besonders hervorgehoben. Damit könne man effektiv arbeiten, denn die Qualitätskontrolle findet im Prozess statt und nicht in einer „Momentaufnahme des Preisgerichts wie beim Wettbewerb“. Aber man müsse zu Beginn genau festlegen, worin die Aufgaben des Beirats liegen.

### **Das Interesse der Stadt**

Ein Bauträger meinte, es gehe nicht nur um die Legitimation des Verfahrens durch das Ergebnis. Vielmehr brauche die Stadt künftig mehr als bisher erstens Partner, auf die sie sich verlassen kann, und zweitens effektive Verfahren wie das „Kooperationsprogramm“. Im Unterschied zu hierarchischen Modellen, wozu der



Bauplatz D 8, PPAG Architects

Wettbewerb zu rechnen ist, bieten „horizontale“ Verfahren wie Kooperation die Chance zu lernen. Solche Verfahren seien wichtig für „lernende Unternehmen“ und „lernende Abteilungen“ der Stadtverwaltung. Diese müssten begreifen, dass sie nicht alles und jedes kontrollieren können.

Durch die Mitarbeit der Beiräte wurde sowohl bei der städtebaulichen Konfiguration und beim Freiraum als auch bei architektonischer Ausformung ein solcher Qualitätsstand erreicht, dass bei der abschließenden Sitzung, bei der einige Beiräte – wie bei Wettbewerben – das Projekt zum ersten Mal sahen, nur bei zwei Projekten ernsthafte Einwände von den Beiräten vorgetragen wurden. Ein solches Ergebnis lag auch im Interesse der Stadt.

## INNOVATION

### ZUM THEMA

Von städtebaulichen und Hochbauwettbewerben wird oft auch erwartet, dass sie zu „innovativen Lösungen“ führen. Im „Kooperationsprogramm“ war dieser Anspruch nicht erhoben worden. Aber es lohnt zu fragen, welches Verfahren geeignet ist, wenn Innovation gefordert wird.

Innovation ist nicht etwas ganz Neues, sondern ein neues Organisieren, Zusammenfügen oder Kombinieren von vorhandenen Elementen, was dann zu innovativen Produkten oder auch Verfahrensweisen führen kann. Das Streben nach „innovativen Lösungen“ ist allen Wissenschaften eigen: Naturwissenschaft, Geisteswissenschaft, Sozialwissenschaft usw. und auch in der Kunst. Innovation ist notwendig, weil sich die Gesellschaft in einem ständigen Wandel befindet und deshalb Produkte und Verfahren ebenfalls zu verändern sind. Innovation ist aber nichts, was man im Alltagsgeschäft entwickelt, sondern man braucht dazu eine bestimmte Ausnahmesituation, ein Experimentierfeld. Innovation setzt außerdem eine „gute“ Atmosphäre voraus, denn sie erfordert Mut, Neugier und Standvermögen. Man spricht auch von einer „kreativen Atmosphäre“. Innovation benötigt Offenheit und lässt auch das Scheitern zu.

Setzt man die Merkmale des Wettbewerbs dagegen – strategisches Denken, Taktik, Gewinnen Wollen, Hoffen auf Scheitern der Anderen – dann sind das keine guten Voraussetzungen für Innovation. Zugute halten kann man, dass bei Wettbewerben – im Idealfall – mehrere Lösungsvarianten vorgelegt werden. Denn tatsächlich gibt es für eine Aufgabe ja immer mehrere Lösungen, aber das sind keine Innovationen.

Dagegen sind die Merkmale der Kooperation eher zuträglich für Innovation: partnerschaftliche Zusammenarbeit, Kommunikationskompetenz usw.

Bauplatz D 8, PPAG Architects



Auch bei Städte- und Wohnungsbau müssen innovative Konzepte und Verfahren entwickelt werden, weil sich die Anforderungen in vieler Hinsicht – denken wir nur an die energetischen – wandeln. Dafür taugt das Alltagsgeschäft aber nicht.

#### ASPERN

Die im „Kooperationsprogramm“ formulierten Qualitäten waren allesamt Alltagsqualitäten. Auch der Masterplan und die „Partitur des öffentlichen Raums“ sind im Ganzen wie im Detail alles andere als innovativ, sondern zu verstehen als Basis für einen ganz „normalen“ an den heutigen Alltagsgewohnheiten der Menschen ausgerichteten urbanen Stadtteil. Auch für den Wohnungsbau selbst waren keine innovativen Lösungen gefordert. (Das gilt sicherlich auch für die nicht von der Wohnbauinitiative zu bebauenden Bauplätze.)

#### ERKENNTNISSE AUS DER BEFRAGUNG UND AUS DER TEILNEHMENDEN BEOBACHTUNG

In der Phase 2 des „Kooperationsprogramms“ wurde von einem Team ein – für Wien – innovatives städtebauliches Konzept vorgestellt, das im Rahmen der Widmung realisierbar gewesen wäre, aber wesentliche Vorstellungen des Masterplans und der „Partitur des öffentlichen Raums“ umgeworfen hätte. Die Konzeption – keine Randbebauung sondern Punkthäuser – lehnte sich an einen Entwurf des japanischen

Bauplatz D 8, PPAG Architects





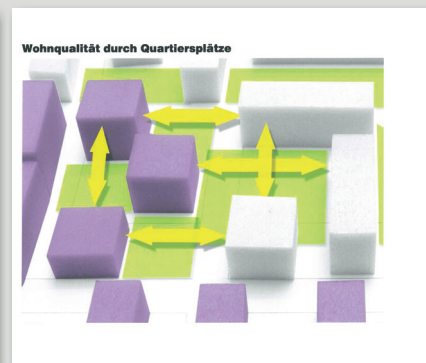
Architekten Sakamoto für die Werkbundsiedlung in München an. Innovativ war die Sakamoto-Raumkonfiguration insofern, als mit ihr ein ganz anderes urbanes „Lebensgefühl“ und eine andere „Sozialität“ des urbanen Raums angeklungen ist, wie man es in München oder auch in Wien nicht kennt ([www.werkbundsiedlung\\_wiesenfeld.de](http://www.werkbundsiedlung_wiesenfeld.de)).

Auch wenn die Verfasser selbst bald von dieser Idee wieder abgerückt sind, so war ihr Beitrag doch gewinnbringend, denn über diese Alternative bestätigte sich die Sinnfälligkeit der Masterplan-Konzeption für Wien. Allerdings klagten die Verfasser, dass keine Bereitschaft vorhanden war, diesen Entwurf ernsthaft zu diskutieren, ja man habe dagegen opponiert, weil man um den Masterplan fürchtete. Die geforderte Kleinteiligkeit jedenfalls sei „auf der Strecke geblieben“. „Einen so großen Bauplatz wie den der GESIBA hätte man in vier Bauplätze aufteilen müssen.“ Hätten die Verfasser eine solche Idee bei einem Wettbewerbsverfahren abgegeben, dann wären sie herausgefallen oder mit einer Anerkennung, mit der sie nichts anfangen können, abgefunden worden.

Nach Meinung eines der befragten Architekturbüros wurden beim „Kooperationsprogramm“ auch Chancen vertan. Zwar sei Innovation im Alltagsgeschäft nicht gefragt, aber beim „Kooperationsprogramm“ wäre es möglich gewesen, in der Phase 1 Workshops durchzuführen, z.B.: „Innovative Grundrisse“; „Wohnungsgemeinschaft“; „kostengünstiges Bauen“ usw. Dadurch hätte sich das „Kooperationsprogramm“ gegenüber dem Wettbewerb zusätzlich ausgezeichnet.

Bauplatz D 7, D 11, s&s Architekten





Strukturskizzen, Büro „Superblock“

Ein Architekt sah ein Defizit an Innovation auch beim Bautechnischen. Zum Beispiel hätte man über Materialien für kostengünstiges Bauen sprechen müssen. Viel Wissen sei vorhanden, werde aber nicht genutzt. Abbildungen

# 4. KOOPERATION ALS PLANUNGSKONZEPT

## 4.1 VORAUSSETZUNGEN

### EIN GEMEINSAMES ZIEL

Kooperation setzt voraus, dass sich die Kooperationspartner über das Ziel und den Weg einig sind: ein „optimales“ Ergebnis, ein gutes Produkt, das am Markt bestehen kann, mit einem möglichst geringen Aufwand herstellen. Eine intensive Diskussion über Ziele und Wege ist also unverzichtbar. Denn nur über Konsens führt Kooperation zu Erfolg.

Kein Planungsverfahren startet in einem leeren Feld. Egal, zu welchem Zeitpunkt das Verfahren beginnt – am Ausgangspunkt liegt schon eine Fülle von Entscheidungen vor, Kompromisse unterschiedlichster politischer Interventionen, und damit sind Änderungen nahezu ausgeschlossen, auch wenn neue Einsichten aufkommen.

Im Falle Aspern sind Masterplan, Partitur des öffentlichen Raums und Widmung die Dokumente vorangegangener Entscheidungen und Grundlagen für die Planung der Bauplätze. Hinzu kommen die ökonomischen Ziele der Wohnbauinitiative. Die Planwerke geben zwar die generellen Ziele an, lassen aber Interpretationen bei der Transformation auf die einzelnen Bauplätze zu.


Aus diesem Grund ist es notwendig, mit den Planungsteams nicht nur über die Ziele im Allgemeinen, sondern auch über die konkreten Mittel und Maßnahmen zu beratschlagen, denn nur wenn diese bei allen Bauplätzen angewendet werden, kann ein „Gemeinsames“ entstehen. Dafür ist Kooperation notwendig, denn der Interpretationsspielraum ist bei diesen Vorgaben noch viel zu groß, und für ein und dasselbe Ziel gibt es immer mehrere Lösungen und Wege. Darin unterscheidet sich Kooperation von Wettbewerb: die Beteiligten gehen in die gleiche Richtung.

Auch wenn die Kooperation zu einem Zeitpunkt beginnt, zu dem viele und wesentliche Parameter nicht mehr veränderbar sind und es nicht mehr möglich ist, in der Zieldiskussion gewonnene Erkenntnisse in das Arbeitsprogramm einzufügen, so ist die Diskussion dennoch wichtig um zu erreichen, dass alle Kooperationspartner tatsächlich auf das gemeinsame Ziel hin arbeiten. Durch die frühzeitige und offene Diskussion kann vermieden werden, dass unrealistische oder den Zielen entgegen gesetzte Ideen über weitere Phasen der Planung hingeschleppt werden. Auch dadurch unterscheidet sich Kooperation von Wettbewerb.

Im Grunde müsste die Kooperation bereits mit dem städtebaulichen Entwurf beginnen, da dann ihre Vorteile umfassender zur Geltung kommen und Bruchstellen vermieden werden können.

### SYSTEMISCHE UND STRUKTURELLE ASPEKTE

Während der Kooperation bilden die Partner ein System, im Falle Aspern: Bauträger, Architekten, Landschaftsarchitekten, Experten und Beiräte. Die Beziehungen nach außen stellt die Projektsteuerung her.



Im Idealfall sind die Partner gleichberechtigt. Die wirtschaftliche Größe spielt dabei keine Rolle. Die Kooperationspartner sollen aus freien Stücken und nicht notgedrungen kooperieren.

Beim „Kooperationsprogramm“ sollten Partner auf ein gleiches Ziel hin kooperieren, die keineswegs gleichberechtigt waren. Allerdings wuchs mit Fortschreiten der Planung die gegenseitige „Abhängigkeit“ aller Beteiligten voneinander.

Alle Partner zusammengenommen hätte das Kooperationssystem heterogener kaum sein können. Für Diversität, die bei Wettbewerben als wichtiges Erfolgskriterium gilt, um viele unterschiedliche Lösungen zu bekommen, war also auch hier gesorgt.

Bei erfolgreicher Kooperation wird vorausgesetzt, dass die Partner bereit sind, einen Teil ihrer Souveränität aufzugeben. Ihre Identität sollen sie dabei aber nicht verlieren. Das war für alle Kooperationspartner nicht leicht.

Die zentrale These des „Kooperationsprogramms“: „Die Qualität des einzelnen Gebäudes ergibt sich nur im Kontext zum Gesamten, der Wert des einzelnen Gebäudes hängt vom Wert des Benachbarten ab“ liegt nicht unbedingt im Interesse von Architekten, die meinen, dass ihre Handschrift, ihr Stil, ihre spezielle Auffassung über Qualität zu erkennen sein müsse.

Die jeweiligen Besonderheiten der beteiligten Fachgebiete stehen bei der Kooperation nachhaltig wirkend im Hintergrund. Andere Faktoren kommen hinzu: Eingebundenheit in die informellen örtlichen Netzwerke, Sitz in anderen Entscheidungsgremien. Ferner gibt es Kooperationsbarrieren mentaler Art, zum Beispiel aufgrund von Generationsunterschied, mangelnder Erfahrung mit Kooperation, fehlender Kooperationskompetenz aufgrund verfestigter Machtstrukturen, oder von Befürchten öffentlicher Kritik. Kein Wunder, dass die Umstellung von Wettbewerb, wo man einen Entwurf verkaufen muss oder wo man als Juror eine exklusive Position innehat, zu Kooperation den Beteiligten beim „Kooperationsprogramm“ zunächst nicht leicht gefallen ist. Eingeschliffene Kommunikationsrituale müssen für eine Kultur des Dialogs erst einmal abgelegt werden.

Die Auswahl von Architekten durch die Bauträger spielt beim „Kooperationsprogramm“ eine große Rolle. Man würde wünschen, dass die Besten zum Zug kommen und dass junge Büros eine Chance bekommen. (Deshalb wird von den Standesverbänden der Architekten der Wettbewerb favorisiert.) Die Bauträger haben pragmatische Interessen. Ihre Entscheidungen sind eine Mischung aus politischen Erwägungen, wirtschaftlichem Kalkül, Erfahrungen und persönlichen Beziehungen. Bei Kooperation sind die Bauträger freier in ihren Entscheidungen, denn sie müssen keine strategischen Aspekte berücksichtigen. Den Architekten werden, wie schon erwähnt, aber immer mehr Aufgaben weggenommen. Oft werden sie nur bis zur Planeinreichung beauftragt, immer häufiger wird ein Generalplaner eingesetzt. Denn die Architekten haben Kompetenzen bei der Ausführungsplanung verloren, und ebenso beim Thema „Gebrauchswert“ oder „Alltagstauglichkeit“.

Diese Segmentierung der Qualifikationen hat die Qualität des Wohnungsbaus gemindert. Vielleicht können diese Fähigkeiten durch Kooperation wieder zurück gewonnen werden?

Der Verlauf und das Ergebnis des „Kooperationsprogramms“ haben die strukturellen und mentalen Hindernisse für Kooperation deutlich aufgezeigt, zugleich aber auch, dass diese Hindernisse auf der Grundlage des gemeinsamen Wertesystems, wie es die gemeinnützigen Wohnungsunternehmen verkörpern, durch Fairness und Vertrauen überwunden werden können.

Kaum ist aber Konsens zu finden, wenn Kooperationspartner, namentlich Architekten, grundsätzlich unterschiedliche Meinungen darüber haben, was „gute Architektur“ ist. Diese lassen sich auch durch noch so umfangreiche Diskussionen nicht harmonisieren. Hier hat es den Anschein, dass sich ein Berufsstand selbst im Weg steht.

## STEUERUNG, REGELN, SANKTIONEN


Eine gute Kooperation – gleichberechtigte Partner, gleiches Wertesystem, Übereinstimmung über die Ziele – kommt im Grunde mit wenig vertraglichen Regelungen aus. Bei einem Kooperationsystem der Komplexität wie bei Aspern ließen sich alle denkbaren Eventualitäten gar nicht von vornherein regeln. Man muss auf eine Art Selbstregulierung vertrauen, getragen vom ökonomischen Interesse der Beteiligten.

Sicherlich könnte man eine Verpflichtung zu Kooperation vertraglich fixieren, aber für den Fall, dass ein Kooperationspartner ausschert, sind innerhalb des Kooperationsystems Sanktionen kaum durchsetzbar. Sie widersprechen im Grunde dem Geist der Kooperation. Wie zu sehen war, ließen sich Konflikte durch informelle Interventionen durch Experten, Beiräte und Projektsteuerung einigermaßen beilegen. Von einem bestimmten Zeitpunkt des Planungsprozesses an können Sanktionen, selbst wenn Regularien zur Verfügung stünden, gar nicht mehr verhängt werden. Dennoch für solche Fälle einen Beirat mit Vetorecht vorzusehen, ist unverzichtbar, denn vielleicht können allein dadurch Konflikte vermieden werden.

Es war auch nicht geregelt, was geschehen würde, wenn ein Architektenteam oder ein Bauträger während des Verfahrens ausscheiden würde – aus welchen Gründen auch immer.

Wichtiger als Verträge ist eine gute Information aller Beteiligten und sind Workshops, bei denen die Informationen vermittelt werden können:

- Information zum Ablauf des „Kooperationsprogramms“ (Zeitplan, Termine usw.),
- Genaue Beschreibung der Aufgaben der Projektsteuerung: organisatorische Aufgaben, Informationsvermittlung, Öffentlichkeitsarbeit,
- Informationen zur Verbindlichkeit von Arbeitsergebnissen und ihre Beschreibung in den Protokollen,

- 
- exakte Beschreibung der bei den einzelnen Phasen erwarteten Leistungen,
  - Geschäftsordnung für die Tätigkeit der Experten und Beiräte.

Sinnvoll wäre es, die neuen Kommunikationstechnologien für die Organisation der Kooperation und die Information einzusetzen.

Positiv wurde gesehen, dass die Protokolle der Experten und der mitarbeitenden Beiräte zu einzelnen – kritischen – Projekten nicht an alle Beteiligten gesendet wurden, sondern nur an die Betroffenen selbst. Man wollte Niemandem einen Gesichtsverlust zufügen. Auch bei „Kooperationsprogramm“ gab es also eine gewisse Diskretion.

## 4.2 VORTEILE

Die oben als Erkenntnisse der Befragungen und der teilnehmenden Beobachtung aufgezeigten Vorteile der Kooperation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### SCHNITTSTELLEN BEI DER PLANUNG

Wenn die einzelnen Bauplätze eines Areals, wie das bei der Wohnbauinitiative überwiegend der Fall war, sehr groß bemessen sind und wenn die Widmung einen großen Spielraum bei der Planung zulässt, wenn also „die Wohnanlage“ das Maß für die „Körnigkeit“ für Urbanität ist, ergeben sich im Unterschied zu strenger Parzellierung zahlreiche funktionelle und räumliche Schnittlinien: zwischen den einzelnen Bauplätzen und zwischen den öffentlichen Flächen, den Straßen, Wegen und Plätzen. Je weniger Regelungen es also für die einzelnen Bauplätze gibt und je voluminöser die Raumelemente – Gebäude, Tiefgaragen, Erdgeschosszonen usw. – sind, desto notwendiger ist die Kooperation bei der Planung. Es ist also der – teils aus ökonomischen Gründen – gewählte große Maßstab der Elemente, der Kooperation unverzichtbar macht.

Im Unterschied zu den Bauträgerwettbewerben, wo sich jedes einzelne Team – der Bauträger mit seinem Architekten – auf den einzelnen Bauplatz konzentriert, können bei „kooperativen Verfahren“ die funktionalen und die Raumschnittstellen während der Planung bearbeitet werden, damit „Vielfalt in Einheit“ – ein wesentliches Kennzeichen von Urbanität – entstehen kann. Aus diesem Grund wird neuerdings das Wettbewerbsverfahren zweigeteilt: in eine kooperative Phase und eine Phase, in der durch Konkurrenz eine beste Lösung gefunden werden soll. Denn sonst kommt es zu aufwändigen Nachjustierungen. Diese Vorgehensweise kann aber nicht zu einer befriedigenden Lösung führen, denn die Kooperation darf nicht nur eine Momentaufnahme in einem frühen Planungsstadium bleiben. Die Komplexität der Bezugslinien zwischen den Bauplätzen und den öffentlichen Räumen nimmt nämlich im Zuge der Planung zu, und viele Bezugspunkte tauchen erst bei der Planung der Gebäude auf.


Wenn in Aspern eine hohe städtebauliche Qualität erreicht worden ist, dann ist das hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass die Planungsteams nicht nur in einer Startphase, sondern von der Zieldiskussion bis zur Baueingabe kooperiert haben. Dadurch konnte die im Planungsverlauf zunehmende Komplexität, die fortschreitende Anzahl der Schnittstellen, immer wieder reduziert werden. Nacharbeiten haben sich erübrigt. Auch die Lücke, die zwischen der städtebaulichen und der Gebäudeplanung besteht, konnte durch Kooperation überbrückt werden. Der Aufwand für die Kooperation war dabei erstaunlich gering.

### MONETÄRER UND IDEELLER GEWINN

Innerhalb des Rahmens der Wohnbauinitiative kooperierten Unternehmen und Architekten, die außerhalb dieses temporären Systems „Kooperationsprogramm“ zum Teil Konkurrenten sind, zu allseitigem Vorteil.

#### **Planungskosten**

Das Verfahren hat sich – allein schon wenn man bedenkt, in welcher kurzen Zeit es durchgeführt worden ist –



als effektiv für alle Beteiligten erwiesen. Rückkoppelungen zu den Magistratsverwaltungen wurden von der Projektsteuerin Sozialbau AG ad hoc organisiert, teils konnten Antworten unmittelbar gegeben werden. „Nachjustierungen“, wie bei Wettbewerben üblich, hat es nur in wenigen Fällen gegeben. Durch mehr Kooperationsbereitschaft wäre das nicht notwendig geworden.

Für die Projektsteuerung bieten sich am Markt Projektsteuerer an. In Aspern hingegen hat mit der Sozialbau ein Wohnungsunternehmen die Steuerung übernommen, das über seine Beteiligungen an anderen mitwirkenden Bauträgern indirekt auch selbst Bauträger ist. Dadurch war die Projektsteuerung mit in der Verantwortung für das Bauen und sie war an einer effektiven Projektsteuerung interessiert, da sie selbst betroffen war.

Eine Vorprüfung, wie sie bei Wettbewerben der Jury vorschaltet wird, ist nicht erforderlich. Wäre ein Entwurf von den Widmungsvorgaben abgewichen oder wäre die Bauordnung missachtet worden, dann wäre er bei der Baugenehmigung zu Fall gekommen. Kein Bauträger würde es so weit kommen lassen.

Die Kosten des Verfahrens, die die Bauträger zu tragen hatten, dürften für alle Beteiligten weitaus geringer sein als die eines Bauträgerwettbewerbs. Bauträger sagten, der Bauträgerwettbewerb sei „reine Vergeudung“.

### **Baukosten**

Es gibt sicherlich viele Möglichkeiten, wie man Kooperation nutzen könnte um kostengünstig zu bauen. Auch dadurch unterscheidet sich Kooperation von Wettbewerb.

Bei den Bauträgern und Architekten und auch in der Wohnbauforschung ist ein geradezu unerschöpflicher Fundus an Fachwissen und Erfahrung zum kostengünstigen Bauen vorhanden und auch systematisch ausgewertet. Sicherlich gibt es deshalb auch viele unterschiedliche Meinungen. Dennoch wäre es im Rahmen von Kooperation möglich, das Wissen der Kooperationspartner einzusammeln, zu strukturieren und an alle Partner weiter zu geben. Wenn man unterstellt, dass Bauträger und Architekten „lernende“ Unternehmen sind, sollte das nicht auf Hindernisse stoßen. Beim „Kooperationsprogramm“ hätte man also zum Beispiel einen Workshop zu diesem Thema einschieben können. Hier hätte man auch zurückgreifen können, auf zahlreiche Studien der Wohnbauforschung, die auf diese Weise sehr gut mit der Praxis verbunden werden könnten.

Die in einer Kooperation versammelten Unternehmen könnten gemeinsam gegenüber den Bauunternehmen mit mehr Nachdruck auftreten als einzeln handelnde.

Die Kooperation etwa bei der Wahl der Bauweise, der Materialien, der Ausschreibung, bei den Verhandlungen mit den Unternehmern usw. würde für die Unternehmen und für die Architekten einen Verlust an Souveränität bedeuten. Bei einer so weit reichenden, aber sicherlich sinnvollen Kooperation könnten die in-



ternen Strukturen der Unternehmen im Weg stehen. Auch die Architekturbüros hätten Hürden überwinden müssen. Zu einer Vereinheitlichung der Gebäude hätte eine solche Kooperation jedoch nicht zwangsläufig führen müssen.

### **Gewinne**

Durch die Kooperation können sich die Beteiligten für zukünftige Arbeitsformen, bei denen Zusammenarbeit innerhalb von Netzwerken selbstverständlich sein wird, professionalisieren.

Kooperation bringt auch einen Gewinn an Lebensqualität. Es ist sicherlich weniger aufreibend mit Partnern zusammenzuarbeiten, statt mit ihnen zu konkurrieren.

### **Risiken**

Wirtschaftliche Risiken bringt die Kooperation nicht. Im Gegenteil, werden – im Unterschied zum Wettbewerb – die Risiken vermindert.

Die Beteiligten haben, im klassischen Sinne von Kooperation, einen Teil ihrer Souveränität aufgeben müssen. Ihre Reputation wurde dadurch aber gewiss nicht beeinträchtigt.

## LEGITIMATION – BEIRAT UND EXPERTEN

### **Beirat**

Für die politischen Entscheidungsträger hat ein Beirat eine wichtige Funktion. Es gibt kein größeres Vorhaben der Stadtentwicklung und des Wohnungsbaus, das nicht öffentlicher Kritik ausgesetzt wäre. (Das ist auch in Aspern nicht anders.) Diese Kritik können die Entscheidungsträger gewissermaßen auf den Beirat abwälzen und die oft polemischen oder ideologisch überformten Einwände auf eine sachliche Stufe heben. Die fachliche Reputation eines Beirats bietet einen Schutz. In diesem Punkt unterscheidet sich ein Beirat nicht von einer Jury.

Ein wesentlicher Unterschied zur Jury besteht aber darin, dass die Sitzungen von Beiräten in der Regel öffentlich sind („Hearings“). Das legitimiert die Entscheidungen ganz besonders, da es aufgrund der öffentlichen Diskussion nicht das informelle „Geraune“ darüber, wie das ein oder andere Beiratsmitglied votiert habe, gibt. Es gibt auch keine Kampfabstimmungen, sondern man sucht den Konsens.

### **Zusammensetzung des Beiratsgremiums**

Was die fachliche Seite anbelangt, so sollten im Beirat die gleichen Fachrichtungen vertreten sein wie in den Planungsteams, also je nach Aufgabenstellung Stadtplaner, Architekten, Landschaftsarchitekten, Bauingenieur und außerdem Personen, die das öffentliche Interesse vertreten. So genannte Interessenvertreter von Verbänden oder Vereinen werden nicht benötigt.

### **Berufung des Beirats**

Die Beiräte zu berufen, bleibt eine Aufgabe der Politik. Da die Beiräte gezwungen sind, ihre Meinungen öffentlich darzulegen, ist ihre persönliche Einstellung nicht so bedeutsam, wie das bei Wettbewerben der Fall ist, wo die Öffentlichkeit explizit vor der Tür bleiben muss.

Die Besetzung eines Beiratsgremiums ist also im Grunde schon vorbestimmt durch die Ziele etwa eines Masterplans. In einem Fall wie Aspern wäre es also nicht sehr hilfreich, Beiräte im Kreise der nationalen oder sogar internationalen Architektenelite zu suchen, die ganz andere Auffassungen als die Stadt – hier Wien – darüber haben könnten, was wirtschaftlich oder sozial aus der Sicht der betreffenden Stadt ist.

Die Beiräte sollten selbstverständlich mit der Kultur der Stadt vertraut sein. Das heißt aber nicht, dass sie nicht von auswärts kommen dürfen. Im Gegenteil. Da jede Stadt auf Impulse von außen angewiesen ist, sollten Argumente und Erfahrungen aus anderen Städten in den Prozess der Planung einfließen. Von außen kommende Beiräte haben im Idealfall auch die nötige Distanz zu den informellen Strukturen, was für die Legitimation von Entscheidungen positiv sein kann.

### **Geschäftsordnung**

Ein Beirat muss eine Geschäftsordnung haben, auf die er sich stützen kann und auf die sich auch die anderen Kooperationspartner berufen können.

Obgleich es dem Kooperationskonzept widerspricht, sollte der Beirat ein Vetorecht haben, für den Fall, dass ein Kooperationspartner die vereinbarten Ziele nicht einhalten möchte.

### **Einbindung der Beiräte**

Die Beiräte können in unterschiedlicher Weise in das Verfahren einbezogen werden: Beiräte, die den Planungsprozess kontinuierlich begleiten und Beiräte, die nach Beendigung eines Planungsabschnitts – z.B. städtebauliche Konfiguration oder Hochbauentwurf – um eine Beurteilung gebeten werden.

### **Experten**

Die kontinuierlich Teilnahme von – einigen wenigen – Experten (und Beiräten) am Planungsprozess ist von eminenter Bedeutung. Sie sollen nicht nur „Inputs“ liefern, sondern darauf achten, dass die Ziele im Blick der Bauräger und Architekten bleiben. Die Experten haben damit eine gewisse Steuerungsfunktion.

Die Bestellung der Experten ist Aufgabe der Projektsteuerung. Auch für die Mitarbeit der Experten sollte es eine Geschäftsordnung geben. Denn bei manchen Kooperationspartnern besteht eine gewisse Abwehr gegen eine fachliche Beratung, noch dazu, wenn diese öffentlich stattfindet.

## INNOVATION

Innovation kann in einem Verfahren nicht verordnet werden. Es ist aber dem kooperativen Verfahren aufgrund des Dialogs gewissermaßen immanent. Partner gänzlich unterschiedlicher Art arbeiteten z.B. bei gegenüberliegenden Gebäuden auf ein gemeinsames Ziel hin. Kooperation schließt also quasi automatisch Lücken zwischen städtebaulichem und Hochbauentwurf.

Für inhaltliche Innovationen war durch das enge Zeitbudget letztlich wenig Raum gegeben. Dennoch hatten innovative Ideen eine Chance, die auch ergriffen und honoriert wurde. Auch wenn sie angesichts der Zeit nur wenig zum Tragen kamen, öffneten sie die Gedanken auch für das Alltägliche.

Als Lehre für zukünftige Verfahren kann gesagt werden, dass die Chance für Innovation bei Kooperation im Unterschied zu Wettbewerbsverfahren systemimmanent ist.

## 5. FAZIT UND AUSBLICK

### FAZIT

Als Referenz für die mit dem „Kooperationsprogramm“ erreichte Qualität mag das Fazit des Beirats Wohnbauinitiative gelten:

„Insgesamt eine sehr hohe, den Bauträgerwettbewerben vergleichbare Qualität der Entwürfe. In städtebaulicher Hinsicht eine höhere Qualität.“

Dass die architektonische Qualität bei diesem Verfahren im Durchschnitt der bei Bauträgerwettbewerben erreichten Qualität entspricht, ist nahe liegend, denn es waren überwiegend Bauträger als Auftraggeber und Architekten als Ausführende am Werk, die auch bei Bauträgerwettbewerben erfolgreich sind.

Die Qualität im Städtebaulichen wäre möglicherweise auch mit Bauträgerwettbewerben zu erreichen gewesen, aber in dieser Differenziertheit und „Konsistenz“ (ein Beirat) nur, wenn die Wettbewerbssieger langwierige und kostenaufwendige Nachjustierungen vorgenommen hätten. Dies würde aber formal das Wettbewerbsergebnis in Frage stellen. Andere Bauträger könnten nämlich einwenden, dass ihr Projekt im Zuge der Nachbesserung noch viel bessere Ergebnisse erbracht hätte. Gesichert wäre diese Qualität aber nicht durch ein Wettbewerbsverfahren.

Systemisch gesehen muss man sagen, dass Wettbewerbe dann ein ideales Instrument sind, wenn bei genau definierten Bedingungen ein Produkt, für die Bebauung eines einzelnen Bauplatzes mit fixen Rahmenbedingungen und fixierten Nachbarbebauungen, das beste Preis-Leistungs-Verhältnis oder die beste planerische Lösung gefunden werden soll. Sobald aber Interdependenzen zwischen dem Bauplatz und den Nachbarplätzen oder gar eine offene Widmung gegeben sind, und es deshalb bei der Lösung auf Determinanten, die außerhalb des Lösungsraumes des Anbieters liegen, ist dialogorientierten Verfahren der Vorzug zu geben. Dazu gehören kooperative Verfahren.

Der besondere Wert des „Kooperationsprogramms“ in Aspern – und darüber hinaus – liegt darin, dass damit Elemente einer neuen Planungskultur erprobt worden sind, nämlich: die Entwicklung der Bauplätze in einem Planungsgebiet in einem Dialogprozess in Beziehung zu setzen. Damit wird auch ein wechselseitiges Lernen der an der Entwicklung beteiligten Bauträger und Planer und auch der involvierten Magistratsabteilungen gefördert. Das kann dazu beitragen, die Quartiersentwicklung und den Wohnungsbau auf eine neue Qualitätsstufe zu stellen.

Viele der Befragten erklärten, das „Kooperationsprogramm“ für Aspern sei insofern ein Vorbild, als viele Personen in ganz unterschiedlicher Funktion auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet haben. Und wenn es zutrifft, dass die „Ästhetik“ eines Gebäudes oder eines Ensembles in einem Kontext zur „Ästhetik des Planungsprozesses“ steht, dann ist Kooperation wahrscheinlich dem Konkurrenzprinzip überlegen.

## VORAUSSETZUNGEN FÜR KOOPERATION

Beim „Kooperationsprogramm“ hat sich gezeigt, dass folgende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation hergestellt werden müssen:

### Ein gemeinsames Ziel

Die Kooperationspartner müssen sich schon beim Start auf ein gemeinsames Ziel verständigt haben. Und alle Beteiligten müssen davon überzeugt 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 Sprache der Kooperationspartner interpretiert werden.

### Systemische und strukturelle Aspekte

Die Kooperationspartner bilden während der Kooperation eine Art **System gleichberechtigter Partner**. Wenn die Partner über **Kooperationskompetenz** verfügen, spielt die Struktur und die 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.

### Steuerung, Regeln, 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 ist und vertraut mit den Gepflogenheiten und der Sprache der Kooperationspartner. Außerdem steht die Projektsteuerung damit selbst in der Verantwortung für das wirtschaftliche, soziale und auch architektonische Ergebnis.

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. Aber für den ernststen Konfliktfall sollte ein Beirat mit einem Vetorecht ausgestattet sein.

## DIE VORTEILE DER KOOPERATION

In Aspern konnten mit dem „Kooperationsprogramm“ zahlreiche Vorteile der Kooperation aufgezeigt werden:

### **Schnittstellen**

Die bei jeder Planung vorhandenen Schnittstellen können unmittelbar gemeinsam bearbeitet werden. Es kann eine ständige Überprüfung stattfinden, ob die angestrebten städtebaulichen und architektonischen Qualitäten erreicht werden. Spätere aufwändige Änderungen oder Nachjustierungen können vermieden werden.

Kooperation sollte deshalb den gesamten Planungsprozess umfassen, also sowohl die Planung der städtebaulichen Konfiguration als auch den architektonischen Entwurf. Kooperation kann eine Brücke zwischen diesen Planungsebenen darstellen.

### **Kosten**

Durch Kooperation können sowohl Planungs- und Organisationskosten in nennenswertem Umfang als auch Baukosten eingespart werden.

Zu dem monetären Gewinn kommen Vorteile wie Professionalisierung für künftige Arbeitsweisen und Freude an der Arbeit.

### **Legitimation**

Kooperation bietet durch Offenheit der Entscheidungsprozesse und die zusammengeführte Fachkompetenz der Kooperationspartner eine breite Legitimation der hier getroffenen Entscheidungen.

Kooperation bietet im Unterschied zu Konkurrenz Chancen für Innovation.

## **KOOPERATION UND WETTBEWERB**

Das „Kooperationsprogramm“ wurde nicht als Gegenentwurf zum Wettbewerb konzipiert. Es ist aber nahe liegend, dass man die Vor- und Nachteile von Verfahren abwägt und fragt, bei welcher Aufgabenstellung welches Verfahren am besten geeignet ist. (Deshalb wurden im ersten Teil dieser Evaluation Wettbewerb und Kooperation unter organisatorischen und psychologischen Aspekten betrachtet.)

Die Kritik an den städtebaulichen und architektonischen Wettbewerben gibt es, seit man das Verfahren anwendet. Sie ist immer die gleiche: Intransparenz, Zufälligkeiten, Überformung durch die Befindlichkeiten von Juroren usw.

Das sind freilich subjektive Faktoren, die bei jedem Verfahren immanent sind. Um das jeweils best-geeignete Verfahren für eine Aufgabenstellung auszuwählen können, dürfen solche subjektiven Faktoren aber nicht

maßgeblich sein. Vielmehr muss versucht werden je nach Fragestellung das bessere Verfahren – Wettbewerb oder Kooperation – anzuwenden.

Bei Versuchen, Wettbewerb und Kooperation miteinander zu verknüpfen, ist zu beachten, dass das Wettbewerbsverfahren eine Methode zur Auswahl eines Partners ist, die die anderen Beteiligten ausschließt. Demgegenüber gehen kooperative Verfahren von einer gegebenen Zahl der Teilnehmer aus, die gemeinsam und im Dialog versuchen, eine „beste“ Lösung zu erarbeiten. Ausscheiden kann ein Partner dabei nur, wenn er gegen Regeln des Verfahrens verstößt oder sich der gemeinsamen Erarbeitung der Lösung zu entziehen versucht, also die Zielvereinbarung nicht einhält.


Für die Anwendungspraxis würde das bedeuten, dass in einem vorgeschalteten Auswahlverfahren (Wettbewerbs- oder Klassifikationsprinzip) die Teilnehmer ausgewählt werden. Diesen kann dann in einem zweiten unabhängigen Schritt die Verantwortung zur Erarbeitung im Wege in einem kooperativen Prozess übertragen wird. Wettbewerb schließt in diesem Zusammenhang die „Schlechten“ (Zweitbesten) aus, ohne deren Lösungsbeitrag für das Ganze zu nutzen, führt aber dadurch zur notwendigen Reduzierung der Zahl der Teilnehmenden.

Heute wird besonders kritisch gesehen, dass man Lösungen für zwei unterschiedliche Aufgabenstellungen, Städtebau und Wohnungsbau, mit dem gleichen Verfahren bekommen möchte. Quartiersentwicklung kann man nicht mit den üblichen Wettbewerben und schon gar nicht mit Bauplatzwettbewerben betreiben.

Gegenwärtig laufen Versuche, dem Hochbauwettbewerb eine „kooperative Phase“ mit ein oder zwei Stufen vorzuschalten. Für den Gebäudeentwurf soll es also weiterhin den Wettbewerb geben. Da wird er noch immer als die beste Möglichkeit angesehen, aus unterschiedlichen Lösungsansätzen eine „beste“ zu bekommen. Dazu müssten aber die eingeschliffenen Regularien des Wettbewerbs überprüft und reformiert werden. Man müsste vor allem neue Wege finden, damit genügend engagierte Architekturbüros und Bauträger bereit sind, sich an diesem aufwändigen Verfahren zu beteiligen.

Bei einem mehrstufigen Verfahren sollte in einer ersten Phase, so die Reformüberlegungen, die Quartiersentwicklung „kooperativ“ bearbeitet werden. Denn diese Aufgabe ist für Wettbewerb viel zu komplex. In der ersten Phase werden Planungsbüros eingeladen, Ideen und Skizzen für die Quartiersentwicklung bzw. die Entwicklungsziele zu liefern. Die von den Teams zu Hause erarbeiteten Vorschläge werden dann bei so genannten Präsentations-Kolloquien mit einer – oft sehr großen – Jury diskutiert. Diese entscheidet, welche Büros in die zweite Stufe des Verfahrens, den klassischen Wettbewerb, kommen dürfen.

Dadurch kommt es zu einer Vertiefung der anstehenden Fragestellungen, die für die Definition der städtebaulichen bzw. wohnpolitischen Aufgabenstellung im Sinne eines professionell strukturierten brain storming genutzt werden können.



In der ersten kooperativen Phase sollten auch Interessengruppen und, nach Möglichkeit, Bewohner und Anrainer beteiligt werden. Denn der Quartiersmaßstab ist ein anderer als der des Gebäudes. Es geht bei der Quartiersentwicklung nicht nur um städtebauliche Konfigurationen, sondern auch um die sozialen Belange der künftigen Bewohner. Auch die angrenzenden Quartiere sind deshalb zu berücksichtigen und zu integrieren.

Zur Organisation der ersten kooperativen Phase gibt es unterschiedliche Vorstellungen, die natürlich in einem Kontext zur Größe und Bedeutung der Aufgabenstellung stehen sollten. Die deutsche Planungskultur hat dazu ein ganzes Füllhorn von meistens sehr aufwändigen Verfahrensbausteinen hervorgebracht: Workshops, Exkursionen, Planungswerkstätten uvm. Es ist eine ganz neue Profession entstanden.

Wesentliche Kritikpunkte, die gegen Wettbewerbe vorgebracht werden, bleiben aber auch bei diesen zweistufigen Verfahren unbeantwortet, wie zum Beispiel die Auswahl der zugelassenen Teams oder der Juroren.

Die Kooperation ist bei dieser Vorgehensweise beschränkt auf eine allgemeine Zieldiskussion.

Das ist sicherlich ein Fortschritt, wenn auch nur ein kleiner, denn am Ende des Kolloquiums entscheidet die Jury nach den üblichen Regularien des Wettbewerbswesens – z.B. Verschwiegenheit etc. – darüber, welche Arbeiten in der zweiten Phase fortgeführt werden sollen. Die zweite Phase ist dann ein ganz normaler Wettbewerb. Es ist deshalb anzunehmen, dass clevere Planer Konzepte vorlegen, von denen sie annehmen, dass sie der Jury gefallen werden, dass also wieder Strategie und Taktik im Spiel sind, weil es um den Auftrag geht. Man bewegt sich dann aber auf einem so allgemeinen Niveau, dass Innovation durch Dialog und Erfahrungsbündelung für die detaillierte Umsetzung nicht entstehen kann. Kooperation im Sinne des „Kooperationsprogramms“ ist das nicht, und die vielen oben aufgezeigten Vorteile von Kooperation kommen nicht zur Geltung. Kooperation müsste alle Glieder der „Wertschöpfungskette“ umfassen.

Wenn man an eine Kombination von Kooperation und Wettbewerb denkt, um die Vorteile beider Verfahren miteinander zu verbinden, dann müsste am Beginn zumindest eine Reform der Wettbewerbsregularien stehen.

Das Beispiel „Wohnbauinitiative“ und die Erfahrungen aus Aspern mit dem „Kooperationsprogramm“ (andere Projektbeispiele aus der Wohnbauinitiative an anderen Standorten sind, das sei betont, nicht nach dem Modell Kooperation durchgeführt worden) sind ermutigend: In der Wohnbauinitiative haben sich – allein für Aspern – neun Bauträger und 14 Planungsteams zusammengefunden, die bereit sind, die Kostenziele einzuhalten und im Rahmen des „Kooperationsprogramms“ zu arbeiten. Sie würden das, wie in den Interviews gesagt wurde, gern wiederholen.



## MATERIAL ZU ASPERN

- Mobilitätsleitfaden für Aspern. Februar 2009
- Partitur des öffentlichen Raums – Planungshandbuch. Oktober 2009
- Aspern die Seestadt Wiens. Juli 2010
- Ausstellungskatalog zum Wettbewerb. Mai 2011
- Vision + Wirklichkeit: Die Instrumente des Städtebaus. 2011 (überarbeitete Ausgabe)

## LISTE DER BETEILIGTEN BAUTRÄGER, ARCHITEKTURBÜROS UND LANDSCHAFTSARCHITEKTURBÜROS

Bauträger: Aphrodite Bauträger AG  
Bauplatz: J 7  
ArchitektIn: NMPB Architekten  
GrünraumplanerIn: Rajek Barosch Landschaftsarchitektur

Bauträger: EGW Heimstätte GesmbH  
Bauplatz: D 8  
ArchitektIn: PPAG Architects  
GrünraumplanerIn: PlanSinn GmbH

Bauträger: Eisenhof Gemeinnützige WohnungsgesmbH  
Bauplatz: D 7, D 11  
ArchitektIn: s & s architekten  
GrünraumplanerIn: Rajek Barosch Landschaftsarchitektur

Bauträger: GESIBA Gemeinnützige Siedlungs- und Bau AG  
Bauplatz: D 4  
ArchitektIn: DI Albert Wimmer  
GrünraumplanerIn: PlanSinn GmbH

Bauträger: Volksbau gemeinnützige Wohn- und Siedlungsgenossenschaft  
Bauplatz: J 2  
ArchitektIn: DI Peter Scheifinger, Atelier 4 Architects  
GrünraumplanerIn: Detzhofer Landschaftsarchitektur

Bauträger: Neuland gemeinnützige Wohnbau-GesmbH  
Bauplatz: J 8  
ArchitektIn: Architekten Frank + Partner  
GrünraumplanerIn: Detzhofer Landschaftsarchitektur

Bauträger: Neuland gemeinnützige Wohnbau-GesmbH  
Bauplatz: J 9  
ArchitektIn: Walter Stelzhammer  
GrünraumplanerIn: Detzhofer Landschaftsarchitektur

Bauträger: Österreichisches Volkswohnungswerk Gemeinnützige GesmbH  
Bauplatz: D 1, D 2, D 3 ,D 6  
ArchitektIn: BKK-3, P. GOOD, Superblock, Mischek ZT  
GrünraumplanerIn: Rajek Barosch Landschaftsarchitektur

Bauträger: Schönerer Zukunft GesmbH  
Bauplatz: J 1  
ArchitektIn: Knötzl Architekturbüro  
GrünraumplanerIn: Rajek Barosch Landschaftsarchitektur

Bauträger: Urbanbau Gemeinnützige Bau-, Wohnungs- und StadterneuerungsgesmbH  
Bauplatz: D 5A  
ArchitektIn: Projektbau  
GrünraumplanerIn: PlanSinn GmbH

## LISTE DER BEIRÄTE UND EXPERTEN, PROJEKTSTEUERUNG

**Projektsteuerung:** Sozialbau AG, Wien

**Verfasser des „Kooperationsprogramms“**

Dr. Joachim Brech, München

**Experten**

DI Angela Bezenberger, Darmstadt (Landschaftsarchitektur)  
Dr. Joachim Brech, München (Architektur und Soziales)  
Prof. Rudolf Scheuvs, Wien (Stadtplanung)  
DI Johannes Tovatt, Stockholm  
(Stadtplanung, Verfasser des Masterplans)

**Beirat Wohnbauinitiative Aspern**

Mag. Dr. Wolfgang Förster, Stadt Wien (Vorsitz)  
DI Gerhard Kammerer, Wien  
DI Thomas Knoll, Wien  
Mag. arch. Dietmar Steiner, Architekturzentrum, Wien  
Mag. Marion Winkler, Wien  
Kooptierte Beiratsmitglieder für die Seestadt Aspern:  
Mag. Christine Spiess, Wien  
Prof. Dr. Ingrid Breckner, Hamburg  
Prof. DI Rudolf Scheuvs, Wien

**Ständige Beiratsmitglieder Wohnbauinitiative**

Mag. Dr. Wolfgang Förster (Vorsitz)  
Mag. arch. Dietmar Steiner, Wien  
DI Thomas Knoll, Wien  
DI Robert Doppler, Wien  
DI Bernhard Jarolim, Wien  
DI Otto Frey, Wien

**Aspern-Qualitätsbeirat**

DI Alois Aigner  
Prof. Ingrid Breckner  
DI Andrea Cejka  
Dr. Peter Holzer  
Franz Kobermaier  
Mario Rehulka  
Prof. Rudolf Scheuven  
DI Johannes Tovatt

**Vorprüfung**

Planungsbüro Liske, Wien