



Bilder: Michele Limina

Gute Projekte werden aus der Situation heraus entwickelt und spannen von Anfang an den Bogen von der Idee bis zum Betrieb. Ein Beispiel für eine qualitätvolle Innenverdichtung ist der Holligerhof der Genossenschaft Warmbächli in Bern. Sie hat ein altes Lagerhaus zu einem bunten und vielfältigen Wohn- und Lebensort umgebaut.

Wie gelingen Bauprojekte von der Idee bis zur Umsetzung?

Von gut gemeint zu gut gemacht

Baugenossenschaften sind ihren Mitgliedern verpflichtet. Sie wollen Projekte so gut wie möglich und in deren Sinne entwickeln und realisieren. Was aber braucht es dafür? Welche Fragen sollten sie sich stellen? Wie sichern sie die Qualität über alle Phasen? Welche Bestellerkompetenzen sind zentral? Versuch eines Fazits aus vielen Projekten.

Von Sabine Wolf

Sabine Wolf ist seit 2007 selbstständig tätig in der Projektentwicklung, in Partizipation und Kommunikation sowie bei Jurierungen. Sie war unter anderem in Vorstand und Geschäftsleitung der Baugenossenschaft Kalkbreite und Projektleiterin der Plattform Genossenschaften. 2019 gründete sie zusammen mit Claudia Thiesen die Thiesen & Wolf GmbH. Das Büro berät und begleitet Planungen, Bauprojekte und Partizipationsprozesse und war auch bei einem Teil der im Beitrag erwähnten Projekte involviert.

Es ist eine Krux. «Die Hölle ist voll guter Absichten und Wünsche», kolportierte bereits Vergil. Anders gesagt: Mit schöner Regelmässigkeit scheitern wir beim Versuch, alles richtig zu machen. Naturgemäss steigt mit zunehmender Komplexität auch die Anzahl der Fallstricke. Das gilt besonders für die Baubranche mit ihrem hohen Regulierungsgrad. Kaum ein Bereich, den sie nicht tangiert: das (Zusammen)Leben, die Demographie, die Politik, die Wirtschaft, die Umwelt, die Zukunft. Und egal, wo es neue Erkenntnisse oder geänderte gesellschaftliche Werthaltungen gibt: Früher oder später betreffen sie den Bau. Die Anforderungen in

alle Richtungen steigen, gesucht ist eine Innenverdichtung mit echter Lebensqualität, in Balance zwischen Bebauung und nicht unterbauten Freiflächen, die die demografische Entwicklung und Diversifizierung antizipiert sowie resilient reagiert auf Klima- und Energiekrisen. Zudem müssen all diese Aspekte nicht für sich, sondern systemisch, integral und als vernetztes Ganzes betrachtet werden – auch über den Tellerrand des eigenen Baufelds hinaus.

Erfolgsrezepte der Leuchttürme

Einigen Pionierprojekten der letzten Jahre gelingt eine durchaus befriedigende Antwort auf

die Herausforderungen. Beispiele wie Dreieck, Karthago, Kalkbreite, Heizenholz von Kraftwerk1 oder Hunziker-Areal von «mehr als wohnen» in Zürich, Stadterle von Zimmerfrei in Basel oder Holligerhof von Warmbächli in Bern zeigen: Qualitätvolle Innenverdichtung, sozialverträgliche Stadtentwicklung, ökologische Aufwertung, klimasensible Planung und bezahlbarer Wohnraum sind vereinbar. Die Bauten bieten einen breiten Wohnungsmix für vielfältige Lebensmodelle. Wohnungen können zusammengeschlossen, Zimmer dazugemietet oder zurückgegeben werden; Menschen können sich gemeinsam um Kinder oder ältere Leute kümmern, an der Gemeinschaft teilhaben oder für sich sein. Nicht alles ist von Anfang an voll ausgebaut. Dreieck, Karthago, Heizenholz und Warmbächli wurden darüber hinaus konsequent aus dem Bestand weiterentwickelt und waren Netto-Null-Pioniere zu einer Zeit, als das noch nicht zuoberst auf der Agenda stand.

Gemeinschaftsräume gehören genauso zu solchen Projekten wie intelligente flankierende Konzepte (Belegungsvorschriften, Solidaritätsfonds), nutzungsflexible Räume oder additive Mietzinsmodelle: Alle bezahlen neben ihrer Kernwohnung das, was sie zusätzlich mieten, etwa Gästezimmer, Joker- und Gefrierraum, Veloplatz oder Sauna. Und das nur so lange wie nötig. In die Projekte ist über alle Phasen ihrer Entstehung viel geteiltes Wissen eingeflossen. Diese Schwarmintelligenz hat sie ganzheitlich

cher, vielfältiger und resilienter gemacht und zugleich eine Kultur des Miteinanders geprägt, die im Betrieb selbstverständlich fortgeführt wird. Beispielsweise tagt bis heute in der Kalkbreite regelmässig der Gemeinrat mit allen Bewohner:innen und dem Gewerbe, und Kraftwerk1 organisiert in regelmässigen Veränderungskonferenzen die internen Wohnungsrochaden.

Der Blick aufs Ganze

Was diese Projekte eint, ist ihr gross gespannter Bogen von der ersten Idee bis zum Betrieb. Dabei verfolgen sie je eigene, aus der lokalen Situation heraus entwickelte Strategien mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Dennoch haben auch sie noch Luft nach oben. Einige dieser Projekte und auch weitere Bauvorhaben hat unser Büro begleitet, teils über Jahre. Die Erfahrung dabei zeigt deutlich: ohne Perspektive keine Vision. Anders gesagt: Fehlt der grosse Bogen, passen die Einzelstücke nicht gut zusammen. Auch wenn sie noch so gut gemeint waren.

Was also tun, damit Projekte von Anfang bis Ende das halten, was sich die Genossenschaft verspricht? Es braucht sicherlich eine gewisse Radikalität und den Mut, Neues zu wagen. Und noch etwas: eine hohe Bestellerkompetenz der Auftraggeberinnen. Dabei hilft es, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen – und für sich und den Standort die passenden Antworten zu finden.

Was braucht es in welcher Projektphase?

Die Klärung zentraler Leitfragen hilft, Projekte von der Idee bis zum Betrieb ganzheitlich zu planen und umzusetzen.

Projektakquise

- Welche Möglichkeiten habe ich – Baurecht, Landkauf, Hauskauf?
- In welchem Zeitraum muss ich welche Entscheidung fällen? Habe ich die erforderlichen Kompetenzen?
- Welche Mittel habe ich woher zur Verfügung?
- Will und kann ich ein Projekt allein entwickeln? Wo finde ich Partner:innen?

Empfehlung: Neben der Weiterentwicklung des eigenen Bestands werden die Chancen auf neue Projekte immer rarer. Je nach Areal früh Verbündete suchen. Gemeinsame Projektentwicklungen lassen zu, dass Neues und Zukunftsfähiges entsteht. Auch ungleiche Partnerinnen profitieren voneinander! Profite können konzeptionell-inhaltlich oder monetär sein – und so einen Kauf erst ermöglichen.

Baurechtsvergaben werden immer häufiger im anonymen kompetitiven Konzeptverfahren entschieden. Dabei bewerben sich mehrere

gemeinnützige Bauträgerinnen mit Konzepten, die sie spezifisch für den Standort entwickeln. Die Gemeinde oder Baurechtgeberin wählt dasjenige, das am besten passt. Weil in diesen Verfahren nur wenig Zeit bleibt, braucht es in den konzeptentwickelnden Gremien die entsprechenden Kompetenzen. Zudem ist es überaus sinnvoll, zu zentralen Fragen wie Wohnungsmix, Innovation und Mobilität bereits im Voraus eine Haltung bereit zu haben.

Bestellung klären

- Was will ich? Wen frage ich, um die Antwort zu erhalten? Öffne ich mich dafür partizipativ nach innen und/oder aussen?
- Wie sind wir als Organisation aufgestellt, können wir ein weiteres Projekt stemmen?
- Wie finanziere ich das Projekt? Wo finde ich wofür allenfalls Drittmittel?
- Was braucht der Ort, was passt ins Portfolio?
- Wie wird mein Projekt gesellschaftlich, ökologisch, wirtschaftlich nachhaltig? ➔

Quartier-Rallye



© Volker Schopp

Bild: © Gurzelenplus

Partizipativer Quartieranlass, Phase Entwicklung Programm zum Architekturwettbewerb.

Fleur de la Champagne/Gurzelen, Biel

Was zeichnet das Projekt aus? Die 2019 neu gegründete Genossenschaft mit sieben Trägerschaften (Baugenossenschaften, Vereine, Stiftungen) ist das Ergebnis eines mehrjährigen Prozesses und der Erkenntnis, dass dies die beste Organisationsform zur Erreichung der Projektziele ist.

Bauträgerinnen	Genossenschaft Gurzelenplus und Stiftung Zentrum SIV
Akquise	gemeinnütziger Konzeptwettbewerb für das Baurecht; Projektwettbewerb SIA 142 mit Präqualifikation mit 14 Teams, darunter 3 Nachwuchsteams
Jury	Breit aufgestellt: Architektur, Landschaftsarchitektur, Sozialraumplanung, ständig anwesende:r Berater:in Nachhaltigkeit (nicht stimmberechtigt); externe, unabhängige Verfahrensbegleitung
Status	Konzeptwettbewerb Baurecht 2019/20; Projektwettbewerb 2020/2021; Planung/Realisierung 2021 bis 2025
Beschreibung	Neubau eines Wohn- und Gewerbebaus mit attraktiven Gemeinschaftsflächen; Konzeptwettbewerb für Baurecht (2020) und Programmentwicklung für Projektwettbewerb wurden in Workshops partizipativ erarbeitet, zum Teil unter Einbezug der Bevölkerung
Organigramm	Extern mandatierte Verfahrensbegleitung Projektwettbewerb; gemeinsame Bauherrenvertretung zur Realisierung
Stichworte	Partizipation, Nachhaltigkeit, Stadtklima, breiter Wohnungsmix, breiter Gewerbemix mit belebtem Erdgeschoss; Belegungsvorschriften; 68 Wohneinheiten, 229 Personen, 28,8 m ² Flächenbezug/Person
Gewinnerteam Architekturwettbewerb	Architektur: Luna Productions, Deitingen (SO) Landschaftsarchitektur: Chaves Biedermann, Solothurn Nachhaltigkeit: Katrin Pfäffli, Zürich

- Welche Rahmenbedingungen gibt es bereits (Vorgaben zu Labels, Geologie, Mobilität etc.)?
- Würde mich ein Label bei der Zielerreichung kurz-, mittel-, langfristig unterstützen?
- Welche Bestellerkompetenzen habe ich, welche muss ich zukaufen?

Empfehlung: Die Klärung der Bestellung ist der wichtigste Schritt in der gesamten Projektentwicklung. Hier werden die grossen Pflöcke eingeschlagen und die zentralen Entscheidungen getroffen. Entsprechend braucht diese Phase Zeit! Das Investment zahlt sich über die gesamte Betriebszeit aus. Wie vorgehen? Eine gemeinsame Haltung bilden, sich auf eine gemeinsame Lernreise begeben, Projekte besuchen, Netzwerke nutzen, Vorträge und Veranstaltungen besuchen, kritische Fragen stellen, sich von aktuellen Programmen anderer Projekte inspirieren lassen. Bezug einer externen Prozessbegleitung thematisieren. Mut wagen!

Verfahren wählen

- Was ist für die gestellte Aufgabe das beste Vorgehen? Städtebaulicher Studienauftrag, Werkstattverfahren, Wettbewerb – offen, mit Präqualifikation oder auf Einladung?
- Früh Rollen und Aufgaben klären: Wer ist Ausloberin, wer fasst welchen Teil des Programms, wer begleitet den Wettbewerb?

Empfehlung: Dies ist ein Plädoyer für offene Wettbewerbe! Neue Herausforderungen können am besten durch neue, junge Büros beantwortet werden – das zeigen die Gewinnerteams der Leuchtturmprojekte und viele weitere Beispiele.

Programm verfassen

- Wie beschreibe ich das, was ich will?
- Wo muss ich präzise sein? Wo braucht es klare Vorgaben und wo Spielräume, um zu den besten Lösungen zu kommen?
- Wie begeistere ich die «richtigen» Büros mit meinem Programm?
- Wo brauche ich Unterstützung beim Zusammenstellen des Programms, wo bekomme ich sie?

Best Practice

Drei aktuelle Projekte in Biel, Zürich und Thun erlauben beispielhaft einen Blick in die Zukunft. Ihnen ist das zentrale Erfolgsmoment der Evolution immanent: die Kooperation. Gemeinsam gelingt es besser, Bauprojekte innovativ, klimasensibel, nachhaltig und bedürfnisgerecht zu entwickeln. Solche Projekte werden die Stadt von morgen mitprägen.



Bild: © Neue Freistadt

Visualisierung des Gewinnerprojekts, Phase Projektwettbewerb.

Neue Freistadt, Thun

Was zeichnet das Projekt aus? Zwei unterschiedliche Bauträgerinnen spannten zusammen, formulierten ein innovatives, zukunfts-gewandtes Wettbewerbsprogramm und suchten in einem Architekturwettbewerb das gemeinsame Projekt.

Bauträgerinnen	Gemeinnützige Bau- und Wohngenossenschaft Freistadt, Thun, Pensionskasse Stadt Thun
Akquise	bestehendes Baurechtsland der Genossenschaft Freistadt; Ersatzneubauten
Jury	Breit aufgestellt: Architektur, Landschaftsarchitektur, Sozialraumplanung, Verkehr, ständig anwesende:r Berater:in Nachhaltigkeit (nicht stimmberechtigt); externe, unabhängige Verfahrensbegleitung
Status	Projektwettbewerb SIA 142 mit Präqualifikation 2022; 16 teilnehmende Teams, darunter 4 Nachwuchsteams; Planung/Realisierung 2022 bis 2025
Beschreibung	Die in die Jahre gekommene Siedlung der Genossenschaft Freistadt aus den 1940er-Jahren konnte nicht im Bestand weiterentwickelt werden. Die neue Siedlung realisieren Genossenschaft und Pensionskasse gemeinsam. Es entstehen Wohn- und Lebensraum für rund 780 Bewohner:innen, attraktive Aussen- und Gemeinschaftsräume sowie ein kleiner Anteil Gewerbe.
Organigramm	Extern mandatierte Verfahrensbegleitung beim Projektwettbewerb, interne Projektleitung für Planung/Realisierung; zentrale Kompetenzen im Vorstand inklusive Finanzierung/Finanzplanung
Stichworte	Siedlungsentwicklung nach innen; beispielhafte Weiterentwicklung Gartenstadt; Schaffung Quartierzentrum mit quartierorientierten öffentlichen und gemeinschaftlichen Nutzungen; Stadtklima; Belegungsvorschriften und bezahlbarer Wohnraum (Perimeter der Genossenschaft).
Gewinnerteam Architekturwettbewerb	Architektur: Brügger Architekten, Thun Landschaftsarchitektur: Studio Vulkan Landschaftsarchitektur, Zürich

Projektorganisation

- *Wie muss meine Projektorganisation aussehen, damit alle wichtigen Positionen am richtigen Ort, mit den erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen abgedeckt sind?*
- *Was ist projektspezifisch wichtig, was eine Stabsstelle?*
- *Was sind die Kernaufgaben einer gemeinnützigen Bauträgerin, was «nice to have»?*
- *Wie, wo, wann binde ich die Genossenschaftler:innen ein?*

Empfehlung: Die Projektorganisation sollte darauf ausgerichtet sein, dass die Genossenschaft bei Bedarf parallel weiterwachsen kann. Ein einziges Projekt darf nicht alle Ressourcen binden. Schlüsselstellen gut besetzen. Realisierung mit eigener Projektleitung prüfen, alternativ externe Bauherrenvertretung suchen. So kann das Projekt phasengerecht weiterentwickelt werden und die Qualitätskontrolle bleibt in einer Hand. Auch bei Arbeitsgruppen ist es meist sinnvoll, Interessierte mit Hilfe einer Ausschreibung zu suchen: mit klaren Rollenprofilen, Aufgabenbeschrieben, erwartetem Aufwand und Angaben zur Entschädigung. Einbezug Genossenschaftsmitglieder/Quartier (Partizipation) früh prüfen sowie fest und möglichst weit oben im Organigramm verankern.

Realisierung

- *Welches Realisierungsmodell passt – Einzelvergaben, General- oder Totalunternehmerin?*
- *Wie geht es nach der Fertigstellung weiter? Wie laufen Betrieb und Unterhalt?*

Empfehlung: Bei Einzelvergaben behält man stärker in der Hand, welche (Nachhaltigkeits-) Kriterien man stärker gewichtet. Bei GU- und TU-Modellen muss sehr früh alles fixiert sein. Sie sind wenig flexibel, haben geringe Spielräume, jede spätere Anpassung geht zulasten des Budgets – und unterbleibt im Zweifelsfall.

Vermietung

- *Welche Menschen und welche Betriebe sollen einziehen?*
- *Wie erreiche ich mögliche Interessierte?*
- *Wann und durch wen erfolgt die Vermietung von Wohnungen und Gewerbe? Wie gestalte ich den Vermietungsprozess?*

Empfehlung: Sich früh Gedanken über den richtigen Mix («soziale Durchmischung») machen. Einzelne Gruppen allenfalls gezielt abholen, zum Beispiel ältere Menschen. Schon vor der Vermietung Kennenlernmöglichkeiten für Interessierte organisieren. Formate wie Cluster-, Hallen-, Selbstausbauwohnen oder Gross-WGs separat vorzeitig ausschreiben: ihre Bewohner:innen müssen sich erst finden können. Erfahrungen von anderen Genossenschaften einholen. Gewerbekonzept aus der Quartieranalyse und dem Eigeninteresse heraus entwickeln, Ankermieter (Zielgewerbe, Attraktoren)

definieren. Gewerbevermietung so früh wie möglich beginnen, zum Beispiel bereits nach Vorliegen des Wettbewerbsprojekts. So bleiben die grössten Spielräume für die Wunschieter. Früh passende Schnittstellenbewirtschaftung für Mieterausbauten einsetzen!

Monitoring

- *Welche meiner Ziele erreiche ich? Welche nicht? Wie überprüfe ich das?*
- *Wo und wie kann ich nachjustieren? Welche Massnahmen haben die höchste Wirksamkeit?*

Empfehlung: Das beste Ziel hilft nichts, wenn ich nicht weiss, ob ich es erreicht habe. Deswegen: Monitoring von Kernanliegen von Anfang an mitdenken und extern beauftragen! Ein Monitoring sollte auch auf Stufe Konzept- und Projektwettbewerb automatisiert erfolgen: Was wurde versprochen, wie kann sichergestellt werden, dass es auch eingehalten wird? Auf Stufe Konzeptwettbewerb bei Baurechtsarealen empfiehlt es sich, Kernziele zum Beispiel in den Projektvereinbarungen zu fixieren, auf Stufe Projektwettbewerb im Jurybericht. Bei grösseren Überarbeitungsschritten (Teil-) Jury wiederholt beiziehen. So wird eine Qualitätssicherung von Beginn an möglich.

Es gibt eine Vielzahl von Labels für sämtliche Fragestellungen eines Projekts. Sie können bereits bei der Planung helfen, phasenspezifische Fragen und die eigene Haltung zu klären, aber auch nach Fertigstellung dazu beitragen, ein Projekt laufend zu optimieren und Kernanliegen zu kontrollieren. Empfehlenswert sind integrale und ganzheitliche (Umgebung und Stadtklima berücksichtigende) Labels, die etabliert sind und sich dynamisch weiterentwickeln. Eine Zertifizierung ist nutzenorientiert abzuwägen.

Betrieb und Weiterentwicklung

- *Wie ist der Betrieb organisiert? Wer hat welche Kompetenzen? Welche Ressourcen braucht es?*
- *Wer darf wo mitreden? Wer kann sich was aneignen? Wie weit geht die Selbstbestimmung der Bewohner:innen? Wie sind sie organisiert?*
- *Wie kann sich die fertig gebaute Siedlung weiterentwickeln?*

Empfehlung: Den Betrieb frühzeitig aufgleisen, in allen Belangen. Ein Betriebs- und Unterhaltskonzept erstellen und mit der Baukommission besprechen. Ab Submissionsphase Betrieb in die Projektorganisation einbeziehen. Es hat sich bewährt, bereits im Baubudget Rückstellungen zu machen, um einzelne Bereiche wie Ausstattung von Gemeinschafts- oder Aussenraum mit den künftigen Bewohner:innen zu entwickeln. Wir können heute nicht wissen, was die Bedürfnisse von morgen sind! Unfertiges zulassen und fördern – «fertig gestellt» gilt nie für immer. Darum in Interval-

SNBS in Verfahren einbinden

Mit dem neuen Leitfaden «SNBS Hochbau in Auswahlverfahren» bietet das Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz (NNBS) ein kostenloses Arbeitsmittel, das hilft, den Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz Hochbau (SNBS) optimal in Wettbewerben, Studienaufträgen und ähnlichen Verfahren einzubinden. Der Leitfaden führt Anwenderinnen von Anfang an durch die Prozesse und zeigt, was wann zu tun ist. Er beschreibt die gängigen Verfahren (of-

fene und selektive Wettbewerbe, Studienaufträge, Planerwahlverfahren/ Leistungsangebote, Gesamtleistungswettbewerbe, Digitale Verfahren [BIM]) jeweils in Bezug auf die Integration der SNBS-Kriterien. Davon unabhängig hilft er aber auch dabei, den schwierigen Entscheid, welches Verfahren im konkreten Fall das richtige ist, auf fundierter Grundlage zu treffen. Kostenloser Download: www.snbs-hochbau.ch

len Erneuerungskonferenzen einberufen. Zu guter Letzt: Wo Menschen auf Menschen treffen, gibt es Reibungen. Ein definiertes mehrstufiges Konfliktmanagement und eine unabhängige Ombudsstelle wirken von Anfang an deeskalierend. ■