

## "Der Architekt ist verpflichtet, ein achtbarer Mensch zu sein."

Rem Koolhaas über sein Buch S-M-L-XL

*Hans van Dijk: Die ersten Seiten von S-M-L-XL umfassen Grafiken über Auftragsvolumen, Personalstärke und Umsatz des Office for Metropolitan Architecture (OMA). Nach einer Bilanz vor etwa drei Jahren zeigen sie einen leichten Rückgang. In dieser Periode hast du intensiv an Deinem Buch gearbeitet. Gibt es da einen Zusammenhang?*

Rem Koolhaas: OMA zählte nach gut zehn Jahren seines Bestehens sechzig Mitarbeiter. Das Arbeiten in solch einem Umfang machte bestimmte Durchbrüche möglich, hatte aber auch Nachteile. Es ist möglich, seine Arbeit als eine Art "Blitzkrieg" zu organisieren. Mit einer derartigen Truppenmacht kann man bestimmte Probleme buchstäblich überwältigen und Durchbrüche erzwingen, anstatt abhängig zu sein von Inspiration. Zugleich verlangt diese Intensität einen unglaublichen Einsatz, um den kreativen Prozeß in Gang zu halten. Das war der eine Faktor. Ein zweiter war, daß Architektur eine solch süchtigmachende und auszehrende Tätigkeit ist, daß sie beinahe nicht zu kombinieren ist mit dem Nachdenken über Architektur oder etwas anderem als Architektur. In dieser Periode änderte sich obendrein die Weltwirtschaft. Das bedeutete finanzielle Rückschläge für alle Architekturbüros, also auch für OMA, und schließlich hatte ich es ganz einfach nötig, mal wieder zu schreiben.

Diese vier Faktoren führten dazu, aus ökonomischer Vorsorge, den Maßstab des Büros zu verkleinern und am Buch zu beginnen, das ich schon peinlich lange angekündigt hatte. Hätte ich es in dieser Zeit nicht geschrieben, hätte ich nie damit angefangen.

*Du meinst "The Contemporary City", ein Buch über Atlanta, Paris, Seoul und eventuell die holländische "Randstad".*

Ich hatte mit der Recherche zu "The Contemporary City" begonnen, und je weiter dies voranging, um so klarer wurde mir, daß man über dieses Thema kein tiefgehendes Buch schreiben kann ohne jahrelange Konzentration. Es ist nicht interessant, über Atlanta lediglich zu spekulieren. Es wurde mir bewußt, daß eine "akademische" Untersuchung dieses Themas essentiell war, doch mit einem großen Büro habe ich dafür kaum Zeit. Es schien auch, daß diese Arbeit, die nicht wirklich zu einem Schluß kam, viel Einfluß auf unser Büro hatte. Bei OMA gibt es ein intensives Verhältnis zwischen Analyse - Raumprogrammen, Büchern, Geschichte - und Projekten, das ist ein Teil eines Spektrums. Zur gleichen Zeit gab es Druck, eine Monographie zu publizieren, doch eine klassische Monographie wollte ich nicht. Es war also die Unvereinbarkeit zweier Bücher - das einer gangbaren Monographie und das einer akademisch respektablen Abhandlung über die zeitgenössische Stadt -, welche zur Kombination von S-M-L-XL führte.

*Titel, Gliederung und Inhalt des Buchs beschäftigen sich vor allem mit dem Thema "Maßstab", und hier besonders mit "Bigness", das große Gebäude und die Reaktivierung von Themen, die schon latent vorhanden waren in deinem ersten Buch "Delirious New York". Außer städtebaulichen Untersuchungen wolltest du offensichtlich auch die Ergebnisse von architektonischer Forschung aufzeigen.*

Im Buch stehen sich Städtebau und Architektur gegenüber. Hierbei geht es nicht so sehr um verschiedene Disziplinen, sondern um unterschiedliche Grundhaltungen. Die eine versucht, die Kräfte zu verstärken: man kombiniert und verbindet, entwickelt Gespür und interpretiert Programme, wodurch neue Möglichkeiten geschaffen werden. Die andere beschränkt die Möglichkeiten, wählt aus, definiert und schließt ab. Das ist meine tiefe Aversion gegen die Architektur. Diese Reserve erklärt vieles, angefangen mit unserer Art zu detaillieren bis zur Art des Entwerfens. Die Entdeckung von "Bigness" ist, daß es jenseits eines bestimmten Maßstabs nicht mehr um architektonische Fragen geht, sondern daß das Gebäude selbst zu einer Form von Städtebau wird. Seit dem Lille-Projekt sind wir ganz intensiv mit Städtebau beschäftigt. Hierbei entdeckten wir Arbeitsweisen, die schließlich direkt unsere Architektur beeinflusst haben. Für mich stellt das Congrexpo-Gebäude (Grand Palais) mehr Städtebau dar als Architektur.

*Du hast eine Abneigung gegen Festlegungen, obwohl doch der ganze Architektenberuf darauf ausgerichtet ist. Deine Haltung erscheint paradox.*

Vielleicht bin ich so etwas wie ein blinder Photograph. Im Buch wird das zu einer Obsession. Weil das Buch mich zur Artikulation zwang, entdeckte ich sowohl die Schwierigkeiten wie die Möglichkeiten davon. Die Kunsthalle in Rotterdam ist noch immer ein interessantes Beispiel eines Gebäudes, das sowohl festlegt als auch offen läßt.

*Ist das eine Aversion gegen statische, physische Objekte?*

Überhaupt nicht. Auch ich mag Objekte. Auch Congrexpo ist ein Objekt, allerdings eines mit weniger Beschränkungen als andere. Es geht mir um die unsichtbare, verkrustete Definition von Architektur als etwas, das ein für allemal festschreibt. Man kann kein Büro betreten, ohne einem Alptraum zu bekommen von den millimetergenauen Festlegungen. Und das in einer Welt, in der andere Berufe und Disziplinen immer mehr Freiheiten genießen, die nichts mehr als endgültig betrachtet.

*In "Delirious New York" stellst Du New Yorks untypischstes Gebäude vor: den Downtown Athletic Club mit seiner vertikalen Reihung von stets aufregenderen Programmen. Jahrelang hast Du ihn als eine Ikone Deiner Architekturauffassung präsentiert, es gipfelte schließlich im Parc de la Villette. In S-M-L-XL gibt es zwei Kapitel über das Bürohaus ohne Eigenschaften: "Typical Plan" und "Last apples". Der Grundriß besteht nur noch aus neutralem Rasterpapier mit Aufzugschächten, der Schnitt ist eine Aneinanderreihung von horizontalen Zonen abwechselnd für Menschen und Beton mit Leitungen. Warum widmest Du zwei theoretische Abhandlungen einem Gebäudetyp mit dem uninteressantesten Programm und der größten Verbreitung, mit dem ein ambitionierter Architekt kaum Lorbeeren ernten kann.*

Dieses Interesse an einem Standardgrundriß, die Neutralität und Charakterlosigkeit bestimmter Architekturen hängt eben zusammen mit der Abneigung gegen Festlegungen. Architektur wird im allgemeinen beschrieben und behandelt als eine Disziplin, die eine Addition von Programmen umsetzt in eine Addition von Formen. Und die Stadt ist davon dann wieder

die Addition. Aber inzwischen leben wir in einer vollkommen anderen Situation. Der weitaus größte Teil der städtebaulichen Substanz besteht aus offenen Strukturen mit minimaler formaler Qualität. Dies ist eine Architektur von zunehmend auswechselbarer Spezifikation. Und die Stadt wird zur Anhäufung dieser bewußt leeren Hülsen, programmatischen Leeren und undefinierten Terrains, in einem Maß, das wir in der Geschichte der Menschheit noch nicht mitgemacht haben. Für mich war dieses Phänomen eine Entdeckung.

*Aber eine beunruhigende Entdeckung. Es scheint, als erführest Du die Allgegenwärtigkeit eines Gebäudes ohne Eigenschaften als eine Befreiung.*

Absolut. Es sind nachweisbare Präzedenzfälle für Formen des Austausches, die ich gern erfahren möchte.

*Reihst Du Dich damit nicht ein in eine alte Architekturtradition, die sich auf flexible Grundrisse und "serviced sheds" konzentrierte?*

Einige dieser Themen haben eine nicht zu leugnende Beständigkeit. Darum wird ständig aufs neue damit gerungen. Das Centre Pompidou hat das Problem der Unbestimmtheit gelöst und gleichzeitig wieder neu zur Diskussion gestellt. Ich finde das Centre Pompidou sowohl als Emblem wie in Realität ein besonders suggestives Gebäude. Es ist eine Art Eichmarke, es macht das Thema unwiderruflich und die Art seiner Lösung verständlich. In meiner Generation scheint niemand mehr Affinität dazu zu haben, anders gesagt, vielleicht ist niemand mehr altertümlich in seinen Ausgangspunkten. Für uns war das immer ein Thema, wie - trotz dieser Unbestimmtheit - noch Architektur gemacht werden kann.

*S-M-L-XL ist ein hybrides Buch. Es ist sowohl eine Monographie, ein Traktat wie eine Essaysammlung. Es umfaßt autobiografische Ergüsse, Tagebuchfragmente und akademische Abhandlungen. Aber als Monographie ist es auch selektiv. Einige Projekte fehlen (z.B. der IJ-Plein-Entwurf), andere sind ohne Erläuterungen aufgenommen, einige werden nur mit einer Anzahl Aphorismen bedacht, andere wieder mit ausführlichen Beschreibungen. Welche Kriterien hast Du hier angewendet?*

Das Thema des Buches ist natürlich Bigness. Das Kapitel "Bigness" kann man als Manifest lesen. In bestimmtem Maße ist es ein Träger des Buches. Wichtig ist, daß "Größe" sehr gut zusammenpaßt mit örtlichen Besonderheiten oder auch den Besonderheiten von Bauteilen. Es muß keine Verbindung bestehen zwischen Größe und Generalisierung. Das Buch selbst ist dafür ein Beispiel. Es ist ein Paroxysmus des Besonderen, einverleibt in ein Massiv, eine Komposition, konstruiert aus Einzelteilen. Es war wichtig, jedesmal die Aspekte zu beleuchten, die implizit auch für des Ganze stehen können. Das erklärt die Aufnahme von "More", nämlich die Planungsgeschichte des Nederlands Danstheater in Den Haag. Nach einer derartigen Chronologie hat man kein Verlangen nach einer Wiederholung. Darüber hinaus ist es das Ergebnis einer drastischen Auswahl. Es steht nichts im Buch, das ich nicht interessant fände, und alles, was nicht drin steht, finde ich nicht mehr erwähnenswert. Ich fand es zum Beispiel unerträglich, all die Diagramme und Referenzprojekte, die beim IJ-Plein eine Rolle spielten, noch einmal zur Schau zu stellen. Die an sich interessante Strategie kann eine Legitimation für die Uninspiriertheit sein, wie wir sie im holländischen Modernismus sahen.

*Du hast gerade die Geschichte des Tanztheaters in Den Haag erwähnt. Mit dieser und anderen Beschreibungen von Planungs- und Bauchronologien ist das autobiographische Genre reichlich vertreten. Wolltest du ein Ego-Dokument liefern?*

Im Gegenteil. Das Buch hat nicht den geringsten Anspruch auf Ehrlichkeit. Es ist eine Komposition und nichts anderes. Ich bin sehr zurückhaltend bei der Idee, daß überhaupt ein Selbst vorkommt, und fühle mich wohler bei dem Gedanken, daß es OMA um eine Ich-lose Architektur geht.

Doch habe ich in meiner Karriere stets Versuche unternommen, bestimmte Aspekte des Prozesses öffentlich zu machen. Es schien mir wichtig, intellektuellen Kreisen, die Interesse zeigten, Zugang zu dem Dilemma zu verschaffen, mit dem Architektur zu kämpfen hat. Für das Überleben der Architektur ist es wichtig, sie nicht zu reduzieren auf eine Außenseite, auf die jedermann schaut, sondern Einsicht ins "Innenleben" zu verschaffen. Das ist natürlich gefährlich. Durch ihre Verwobenheit mit der Wirtschaft und den Auftraggebern ist sie besonders empfindlich. Der Architekt ist verpflichtet, ein achtbarer Mensch zu sein. Im zwanzigsten Jahrhundert können sich alle Formen von Kunst eine ungeheure Freiheit erlauben. Die Laufbahn eines Schriftstellers ist sehr gut zu vereinigen mit der eines Drogensüchtigen, eines Nuttgängers, eines Verbrechers oder welcher anderer Exzesse auch immer. Dasselbe gilt für Maler, Drehbuchautoren und Regisseure. Aber für Architekten ist keines dieser Modelle möglich. Der Architekt wird gezwungen, immerfort ein respektable Mensch zu sein, ausschließlich respektable Sachen zu lesen, ausschließlich respektable Ereignisse zu erleben und einzig mit ehrfurchtsvollen Gedanken zu leben. Ich fand es wichtig, einmal ein Bild von der Marinade zu geben, in der wir uns bewegen und die auch aus frivolen, aufgeladenen, sinnlichen und wenig ehrenwerten Interessen besteht.

*Das Kapitel über die Villa d'Ava in Paris heißt "Obstacles". Die Chronologie des Nederlands Danstheater enthüllt die dramatische Neuformulierung von Ambitionen, zu denen OMA gezwungen wurde. Dem Byzantium-Gebäude in Amsterdam ist eine Comic-Geschichte gewidmet, in der ein Architekt gegen eine Bande von drei dämonischen Projektentwicklern kämpfen muß. Das beherrschende Thema in den Bau-Chronologien ist das eines heroischen, mythischen Kampfes, mit dem Architekten abwechselnd in der Rolle von Prometheus, Herkules und Sisyphus. Ist das nun typisch für Deine Praxiserfahrung oder ist es ein Kennzeichen des Architektenberufes ganz allgemein?*

Das weiß ich nicht. Es gibt immer eine Verbindung von Ambition und Möglichkeit. Aus meinem Freundeskreis - Nouvel, Kollhoff, De Portzamparc, Eisenman und Hadid - weiß ich, daß intensive Kämpfe auch bei ihnen vorkommen. Aber es geht mir nicht um den Kampf. Unsere Erfahrung in Lille ist das genaue Gegenteil eines Kampfes gewesen. Dort teilten Architekt und Auftraggeber die Ambition. Schließlich ist das Buch ein Plädoyer für die Klarheit der Ambitionen. Ein Architekturprojekt verlangt per definitionem eine unglaubliche Ambition von beiden Seiten.

*In Lille mußten gigantische Investitionen getätigt und eine ganze Infrastruktur verlegt werden. Ist die Relevanz und der Erfolg von Architektur und Städtebau doch proportional zu der Menge des zu bewegenden Bodens, zur Bereitschaft, Bahndämme und Autobahnen zu verlegen und der Freigebigkeit, Geld auszugeben?*

Ich bin überzeugt, daß ein Architekt ohne Auftraggeber wirklich nichts bedeutet, daß es ihn eigentlich gar nicht gibt. Eines der Probleme in der heutigen Architektur ist ja gerade, daß Architekten immer aufgefordert werden, in jeder Lage mit einem Maximum an Beredsamkeit und Energie zu explodieren - ob nun etwas dahinter steht oder nicht. Das finde ich verdächtig. Selbst fühle ich mich genau so stark und gut wie die Konstellation, die in jeder Unternehmung vorgegeben ist. Das Kapitel über die Villa d'Ava handelt darum auch nicht nur von "Obstacles" durch die Nachbarn, sondern auch von dem unvorstellbaren Mut des Ehepaars Boudet, in ihrer Sache - besser in der Sache des Hauses - bis zum höchsten französischen Gerichtshof zu gehen. Wenn die Bau-Chronologien in meinem Buch dramatisch werden, kommt das vor allem daher, daß die Rolle des Auftraggebers oft kaum noch besteht, vielmehr aufgeteilt wird auf unübersichtliche, unpersönliche und unverantwortliche Instanzen.

*Kurz gesagt: Wenn der Architekt in einer chaotischen Umgebung operieren muß und abhängig ist von externen unberechenbaren Kräften. In Deinem ganzen Werk scheint es gleichzeitig um die Wahl zwischen widerstrebenden Haltungen zu gehen: Aufgabe oder Widerstand.*

Ich kann vorläufig nicht anders, als diese Frage offen zu lassen. Das Beeindruckendste unserer Lille-Erfahrung ist, daß es dieses Mal um Vorwärtsdrängen, nicht um Ausweichen ging und dann nicht um das Vorwärtsdrängen eines Individuums, sondern das einer Gruppe mit einem gemeinschaftlichen Anliegen. Eines der wichtigsten Momente im Buch ist die Darstellung der dynamique d'enfer des Auftraggebers Jean-Paul Baretto. Das Wichtigste an seiner Aussage ist, daß man zu Beginn dieses Jahrhunderts durch Generalisierung noch ein Held sein konnte, doch an seinem Ende einzig das Hyper-Spezifische noch glaubwürdig ist. Darum ist es für mich auch unmöglich zu sagen, ob ich mehr an der Schwelle zum Ausweichen oder zum Widerstand stehe.

*Aber doch sprichst Du Dich oft für die eine oder die andere Haltung aus. Und es scheint, daß Du mit zunehmender Entschiedenheit beide Standpunkte verteidigst.*

Du meinst, daß das eine ungelöste Frage ist? Vielleicht ist es legitim, daß die Doppeldeutigkeit bestehen bleibt. Die Angst, das Dilemma so oder so zu lösen, ist vielleicht eine Voraussetzung für andauernde Kreativität.

*Um so wichtiger, noch eben dabei zu bleiben. Dein Kapitel "Whatever happened to urbanism?" endet nicht umsonst mit einem Fragezeichen. Du schreibst darin, daß Widerstand gegen die chaotische Umwelt unvermeidlich scheitern muß und daß die Erkenntnis über die unmögliche Beherrschung zur Anspruchslosigkeit führt.*

Das Dilemma zwischen Nachgeben und Antreiben ist für uns noch nie so deutlich gewesen wie damals, als wir gleichzeitig den Wettbewerb für Melun Sénart abgaben und mit Lille begannen. Das eine war eine Apotheose des Nachgebens und das andere eine Apotheose des Vorwärtsdrängens. Ich sehe das nicht mehr als eine Form von Schizophrenie. Ich betrachte es als eine der Freiheiten von OMA, beide Haltungen im Repertoire zu haben.

*Das vierte Kapitel des Buchs "XL" handelt vor allem vom Städtebau: Eine Beobachtung von Atlanta, eine gründliche historische Studie über Singapur und das Kapitel "The Generic City", in meinen Augen eine allgemeine Theorie über die weltweit, autopilotisch weiterwuchernden Städte und Gebäude ohne Eigenschaften. Da wird die Botschaft Deines Buches beunruhigend. Die überflüssige städtebauliche Planung spielt keine Rolle mehr. Die aufrechte Kreativität tausender anonymen Architekturbüros führt lediglich zu einem unentrinnbaren Jahrtausend des Postmodernismus. Fast alle soziologischen Theorien können genauso gut als entkräftet angesehen werden. Rem, ist hier überhaupt noch eine operationelle Haltung denkbar, die Architektur und Städtebau als eine intellektuelle Disziplin rechtfertigt?*

Ich sehe das Buch überhaupt nicht als ein Zeichen der Verzweiflung. Es geht um ein nuanciertes Abtasten der Welt und ihrer Konditionen. Das ist essentiell, um zu begreifen, was möglich ist. Das ist auch einer der interessantesten Aspekte der paradoxen Situation, in der OMA sich befindet. Einerseits haben wir, dank einer merkwürdig gestörten Beziehung zur holländischen Auftragskultur, hier wenig zu tun. Gleichzeitig zwang uns das, Erfahrungen fast überall sonst in der Welt zu machen. Trotz der logistischen Probleme hat das einen enormen Vorteil: Man muß erfahren und untersuchen, wie total unterschiedlich die Möglichkeiten an den verschiedenen Orten der Welt sind. Es ist ein merkwürdiges Paradox, daß Globalisierung einhergeht mit Balkanisierung. Einerseits scheint sich alles einander anzugleichen, andererseits wird jeder Unterschied millimetergenau ausgelotet.

*In diesem Buch hast Du die klassischen Leistungen von Architektur- und Städtebaupraxis so gründlich dekonstruiert, daß es mir wie ein Symptom des abgewirtschafteten Dekonstruktivismus erscheint. Es wird Zeit für ein neues intellektuelles Projekt. Nicht etwas, das man ad hoc in jedem Auftrag formuliert, sondern etwas für die Disziplin im allgemeinen.*

Wenn es um die Frage nach der Rolle der Architektur im allgemeinen geht, denke ich, daß für Kritiker hier eine größere Aufgabe besteht als für Architekten. Ich bin so eingenommen von Differenzen, daß ich große Probleme habe mit dem Formulieren von Allgemeinplätzen. Darum war die Abfassung von "The Generic City" für mich so interessant, weil es um globale Allgemeinheiten ging. Aber als OMA können wir mittelfristig schon solide Ansprüche formulieren. Auf einem halbwegs lokalen Niveau haben wir einige frisch realisierte Bauten vorzuzeigen, die in jedem Fall unsere Absicht zeigen: was wir getan haben, haben wir absichtlich getan.

Durch die Verkleinerung des Büros und die Konzentration auf das Buch sind wir auch zur Neuformulierung unseres architektonischen Vorgehens gekommen. Das Buch schließt eine Phase ab und beginnt eine neue. Sie ist nötig, weil die Dummheit der architektonischen Disziplin gegenwärtig eine Akzeleration erfährt, die irgendwann jede Erneuerung blockiert. Wir haben mit immer größeren Projekten zu tun, die

immer mehr Geld umsetzen, und mit gefährlicheren Kulturen, wie zum Beispiel der amerikanischen, in der jeder Fehler zu Ersatzansprüchen von Hunderttausenden führt. In unserem Büro haben einige Mitarbeiter große Projekte zu einem guten Ende gebracht. Die Frage ist nun, wie wir weiterkommen, ohne in Konservatismus und Berechenbarkeit zu verfallen.

*Dennoch bleibst auch Du in der Welt der Reflektion tätig. Du bekommst eine "Tenure" in Harvard University. Was wirst Du dort genau tun?*

Ich gehe nach Harvard unter Vorbehalt, keine Entwurfsseminare geben zu müssen. Ich möchte in dem im Aufbau befindlichen "Institute for the study of what used to be the city" forschen. Es basiert auf dem Phänomen der Phantomschmerzen, der Erscheinung, daß man auch in amputierten Gliedmaßen noch Schmerzen verspüren kann. So können wir auch "Stadtschmerzen" empfinden, auch wenn es die Stadt nicht mehr gibt. Vielleicht ist das auch ein Versuch, einen Terminplan für Architekten und Städtebauer zu formulieren, die unter diesen Bedingungen ihren Beruf ausüben und sich Rechenschaft geben müssen über die Modifikationen und Mutationen, denen sie unterworfen sind. Wenn die Aufträge es zulassen, eröffnen wir auch eine OMA-Niederlassung in Cambridge, Massachusetts.

Übersetzung aus dem Niederländischen: Konrad Wohlhage  
Dieses Interview ist zuerst erschienen in: Archis, November 1994

## Hinweise zum bevorstehenden

### Umdruck der Visitenkarten

Gunnar Tausch

Ein Gespenst geht um in den Architektenkammern der Republik. Das Gespenst heißt Qualitätsmanagement. Die alten Kammerfuchse gruseln sich, die Mittelständler plagen ernste Sorgen, denn es steht dem Berufsstand Schlimmes bevor. Die Kollegen aus den Großbüros werden wahrscheinlich diejenigen sein, die das Übel unter die Leute bringen: Bei Treffen mit Investoren und Bauämtern könnten sie schon in naher Zukunft mit überlegenem Lächeln ihre neuen Visitenkarten auf den Tisch legen, auf denen stehen wird: 'Zertifiziertes Qualitätsmanagement'. Ihre Konkurrenten werden dann alt aussehen, mit ihren akademischen Titeln und Verbandszugehörigkeiten. Und wenn die Aufträge schließlich nur noch an die Besitzer der Visitenkarte mit dem neuen Titel gehen, werden auch die Mittelständler auf ihr Ersparnis zurückgreifen und sich einen 'Auditor' ins Büro bestellen müssen, um möglichst schnell auch ihre Visitenkarten neu drucken zu lassen.

Die Vorgeschichte: Das, was sich hinter dem ominösen Begriff 'Qualitätsmanagement' verbirgt, wurde in Amerika ursprünglich für eine ganz andere Disziplin als für Architektur

entwickelt: die Rede ist von der Raumfahrt. Die NASA erarbeitete getreu ihrem Motto 'nicht ein einziger Fehler darf gemacht werden' vor geraumer Zeit eine Methode, mit der alle ihre Arbeitsprozesse dokumentiert und überwacht werden können. Schon bald wandte die Industrie das von der NASA entwickelte Instrumentarium auf die Massenproduktion von Konsumgütern an. Hier lautete die Devise: 'ein Fehler darf nur einmal gemacht werden'. Tatsächlich schienen die Methoden der NASA geeignet zu sein, in der industriellen Fertigung Fehler sofort nach ihrem ersten Auftreten an der richtigen Stelle zu beheben. Im privatwirtschaftlichen Produktionsbereich setzten sich die Methoden der Prozeßüberwachung also schnell durch und wurden deswegen auch auf Dienstleistungen übertragen. Mittlerweile haben sich die Verfahren der NASA in modifizierter Form als Standard soweit etabliert, daß sie heute unter dem Namen 'Qualitätsmanagement' im Gewand einer internationalen Normenreihe auftreten, der ISO-Normen 9000-9004. Diese Normenreihe gibt es schon geraume Zeit. Und auch ihre Anwendbarkeit auf Architekturbüros ist nichts Neues. Sie findet sich bereits in der ersten Fassung aus dem Jahr 1987 niedergeschrieben. Zum Thema wird das genormte Qualitätsmanagement für Architekten hierzulande erst durch jüngere wirtschaftspolitische Entwicklungen: der Siegeszug des Qualitätsmanagements in der industriellen Fertigung machte auch vor der Bauindustrie nicht Halt. Heute verfügen in der Bundesrepublik die größeren Bauunternehmen und Projektentwickler fast alle über ein zertifiziertes Qualitätsmanagement. In der Folge hat sich hierzulande auch in verschiedenen Fachplanungszweigen, wie dem Straßenbau, die Zertifizierung in den Büros als Standard weitgehend durchgesetzt. Allen voran fordert die Deutsche Bahn AG, die einer der größten Auftraggeber im Lande ist, in vielen Bereichen nachdrücklich die Zertifizierung des Qualitätsmanagements als Bedingung für eine Auftragserteilung. Im Baugewerbe wird von privatwirtschaftlicher Seite also ein gewisser Druck auf die Architekturbüros ausgeübt, sich zertifizieren zu lassen. Denn zertifizierte Projektentwickler und Bauunternehmer arbeiten offenbar lieber mit ebenfalls zertifizierten Planungsbüros zusammen als mit unzertifizierten! In Ländern wie Dänemark und England hat dies dazu geführt, daß sehr viele Architekturbüros heute bereits zertifiziert sind. Aber auch bei der öffentlichen Vergabe könnte die Zertifizierung über kurz oder lang zu einem entscheidenden Kriterium für die Erteilung eines Auftrags werden. In der neuen europäischen Dienstleistungsrichtlinie, in der die Vergabepraktiken der öffentlichen Hand europaweit geregelt sind, wird ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die Einhaltung der ISO-Normen 9000-9004 ein Qualifizierungsmerkmal ist. Ein weiterer Grund, warum Architekturbüros sich für eine Zertifizierung entscheiden könnten, ist schließlich ein Urteil des Bundesgerichtshofs. Dieses Urteil (BGH, NJW 1992, 1754) erlegt den Architekten eine bestimmte Nachweispflicht in Haftungsfällen auf. Die Büros müssen laut richterlicher Meinung in einem Schadensfall nachweisen können, daß sie bei der Fertigstellung eines Gebäudes über eine ordnungsgemäße Büroorganisation verfügten, die sie in die Lage versetzte, den Bau sachgemäß abzunehmen. Dieser Nachweis kann im Haftungsfall mit dem Zertifikat des Qualitätsmanagements geführt werden.

Warum also die helle Aufregung in den Kammern, wenn das Qualitätsmanagement sich in der industriellen Produktion offensichtlich bewährt hat und den Architekten Wettbewerbs