

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 Kammerfüchse 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

vorteile und Schutz vor Haftungsfällen verschaffen kann? Ein Grund liegt auf der Hand: Den Architekten wird tief in die Tasche gegriffen. Etwa 20.000 DM muß ein mittelständisches, zehnköpfiges Büro heute für eine erstmalige Zertifizierung aufbringen. Dabei sind die hohen Kosten, die für die Umstrukturierung des Büros anfallen nicht einmal mitgerechnet. Hinzu kommen Gebühren für eine jährliche Überprüfung in Höhe von circa 2.000.- DM und alle drei Jahre circa 15.000.- DM für die Verlängerung des Zertifikats. Für Berufsanfänger und sehr kleine Büros stellen diese Beträge mehr als eine Zumutung dar. Die Trägergesellschaften, also die Organisationen, die Zertifikate über Qualitätsmanagements ausstellen dürfen, verdienen freilich gut an der Zertifizierung. Der TÜV und Versicherungsgesellschaften wie die Allianz Versicherung waren deswegen auch sehr schnell mit hauseigenen Zertifizierungsstellen am Markt. Die Lizenz, Zertifikate für die ISO-Normen 9000-9004 ausstellen zu dürfen, haben diese Organisationen bei einer staatlichen Gesellschaft, genannt TGA (Trärgemeinschaft für Akkreditierung), für Geld erworben. Das Engagement der Versicherungen in diesem Bereich wird dabei von den Architektenkammern sehr kritisch beobachtet. "Wir müssen aufpassen, daß Architekten von den Versicherungen nicht in den Sack gesteckt werden. Denkbar werden nun Angebote, die Berufsversicherungen mit der Zertifizierung verknüpfen, so daß z.B. für unzertifizierte Büros plötzlich die Versicherungsprämien steigen. Besonders fatal wäre eine Lage wie in Frankreich, wo ein privatwirtschaftlicher Monopolist den Architekten sowohl die Zertifizierung ausstellt als auch bei der Baugenehmigung, die teilweise privatisiert wurde, mitwirkt. Hier sind die Architekturbüros verraten und verkauft, weil die gleiche Institution, von der die Pläne eines Büros überprüft werden, die Büros zugleich versichert und zertifiziert", meint Herr Randl von der bayrischen Architektenkammer. Solche Entwicklungen sind aber auch in der Bundesrepublik nicht undenkbar, da im Zuge von Edmund Stoibers Konzept des 'schlanken Staats' mehr und mehr über eine Privatisierung der Genehmigungspraxis nachgedacht wird.

Doch welche organisatorische Wunderwaffe verbirgt sich nun eigentlich hinter den Begriffen Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung? Um es gleich ganz klar zu stellen: Das Schöne am Qualitätsmanagement ist, daß es mit der Qualität der geleisteten Arbeit so gut wie überhaupt nichts zu tun hat. Da Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung fachübergreifend auf die unterschiedlichsten Disziplinen und Gewerke angewandt werden, in jedem Gewerk 'Qualität' aber etwas anderes ist, kann die Norm gar nichts über die Qualität der Produkte aussagen, sondern nur über die 'Qualität der Herstellungsprozesse'. Aber selbst die Qualität der Herstellungsprozesse unterliegt keinen festen Regeln. So ist sogar im Vorwort der Norm zu lesen, daß die 'Erfordernisse von Organisationen variieren'. Was erfolgreiches Management oder ein effizientes Organisationssystem für ein Büro ist, kann die Norm oder eine Zertifizierungsstelle also gar nicht erfassen, obwohl genau das eigentlich suggeriert wird. Um trotzdem aber Richtlinien über Management formulieren zu können, ohne wissen zu müssen, worin gutes Management eigentlich besteht, bedient sich die Norm eines sophistischen Tricks: Vorgeschrieben wird von der Norm kein bestimmtes Organi-

sationssystem, sondern nur ein Organisationssystem für Organisationssysteme. Wie sich ein Büro organisiert, ist der Norm - so unglaublich das klingen mag - im Prinzip egal. Genau geregelt wird lediglich das System, nach dem Organisationssysteme im Büro umgesetzt werden. Konkret geht dies so vor sich: Ein Büro, das bei sich ein sogenanntes Qualitätsmanagement einführen möchte, kann zunächst seine Organisation nach eigenen Bedürfnissen selbst entwickeln. Diese selbstentwickelte Organisationsstruktur muß dann aber in einem von der Norm vorgegebenen Handbuch niedergeschrieben werden. Die Wirkung der ISO-Normen 9000-9004 scheint also auf den ersten Blick rein homöopathisch zu sein: Einem Büro soll nur das verordnet werden, was es selbst entwickelt. Der inhaltliche Beitrag des Qualitätsmanagements zur Verbesserung der Bürostruktur entspräche in diesem Fall etwa dem eines Placebos bei der Krankenheilung. Wichtig wäre, daß man daran glaubt und sich überhaupt in ritueller oder systematischer Weise um irgend etwas - in diesem Fall ist es die Büroorganisation - kümmert. Doch die ISO-Norm ist entgegen ihrer eigentlichen Konzeption mehr als ein teures Management-Placebo: Was in das Handbuch hineingeschrieben wird, ist nämlich nur scheinbar den Büroleitern überlassen. In Wirklichkeit präjudiziert eine von der Norm vorgegebene minutiöse Gliederung des Handbuchs bereits einzelne 'Managementelemente' und damit indirekt auch die Organisationsstruktur des Büros. In der Praxis werden die 'Managementelemente', zu denen zum Beispiel die 'Vertragsprüfung', die 'Lenkung der Dokumente' oder die 'Beschaffung von Fremdleistungen' gehören, von den Zertifizierungsstellen außerdem zu hochgradig detaillierten Gliederungen des Handbuchs erweitert. Diese Gliederungen fordern nun direkt Auskünfte über den Ausbildungsgrad, den Personalstand und die Finanzlage der Büros. Ein trauriges Beispiel für eine solche Liste liefert auch der Leitfaden zum Qualitätsmanagement der Architektenkammer Hessen: ganz unschuldig wird darin zunächst so getan, als ob es sich bei dem penibel vorstrukturierten Leitfaden zur Formulierung eines Handbuchs um eine Arbeitshilfe handelte. In Wirklichkeit ist die Hilfestellung aber Bevormundung, weil sie nichts anderes ist als eine umfangreiche Liste von Bürostandards. Dieses Vorgehen ist perfide: Im Prinzip wird behauptet, daß kein Architekt zum Beispiel CAD-Systeme als Teil seines Qualitätsmanagements im Handbuch anführen muß. Wenn allerdings seine Angaben in der Summe mit den Listen oder Leitfäden der Zertifizierungsstelle nicht konform sind, droht dem Architekten, daß sein Organisationssystem von der Zertifizierungsstelle nicht für schlüssig befunden wird. Die Schlüssigkeit des Handbuchs ist nämlich eine der beiden wesentlichen Voraussetzungen für die Zertifizierung. Die Zertifizierungsstelle verdient schließlich mit nichts anderem ihr Geld als damit, zu prüfen, ob das 'selbstgeschriebene' Handbuch in sich stimmig ist und die darin beschriebenen Managementelemente im Büroalltag umgesetzt worden sind. Zur Durchführung dieser Prüfung kommt ein Prüfer der Zertifizierungsstelle ins Büro und sieht sich um. Dieser Prüfer ist eben jener seltsame 'Auditor', der seinen pseudo-vornehmen Namen aus dem Idiom der Werbewirtschaft wohl wegen seines horrenden Tagessatzes tragen muß oder weil ihm schlicht ein ordentlicher Berufstitel fehlt.

Betrachtet man also Norm und Zertifizierungsstellen etwas näher, wird schnell klar, daß es hier nicht um die Qualität der Arbeit geht, sondern um eine Standardisierung der Arbeitsprozesse im Büro. Über die Bewertung dieser Tendenz zur

Standardisierung sind sich die Architektenkammern völlig uneins. Während die Architektenkammer Hessen zum Beispiel in ihrem Leitfaden behauptet, durch das Qualitätsmanagement könnten Grundübel des Berufsstands verbessert werden, wie Unzuverlässigkeit bei der Kosten- und Terminplanung, beurteilen andere Kammern die Zertifizierung viel negativer: sie sehen im Qualitätsmanagement hauptsächlich den Versuch, die kreative und geistige Entwurfsleistung als Qualitätsmerkmal der Arbeit von Architekten zugunsten eines marktwirtschaftlichen Verwertungsdenkens in den Hintergrund zu rücken. Tatsächlich erscheint die Befürchtung einer Ökonomisierung der beruflichen Konkurrenz angesichts der erheblichen Kosten der Zertifizierung angebracht zu sein. Da aber niemand Büros davon abhalten kann, sich beim TÜV wegen der Wettbewerbsvorteile zertifizieren zu lassen, ziehen sich auch die Kammern, die der Zertifizierung sehr skeptisch gegenüberstehen, nicht auf reine Verweigerungsstrategien zurück, sondern versuchen dem Übel durch Alternativmodelle beizukommen. Vor allem versuchen die Kammern die finanzielle Belastung von den Büros zu nehmen. Die Architektenkammer Hessen wird deswegen in naher Zukunft selbst eine Zertifizierungsstelle für Architektur- und Ingenieurbüros eröffnen, die sich ZAID GmbH Deutschland nennt und zum Selbstkostenpreis arbeiten soll. Der Bund Deutscher Architekten (BDA) denkt in eine etwas andere Richtung und versucht sich an einem alternativen Qualitätstitel mit dem Namen 'Gütesiegel BDA', das auch Elemente einer fachliche Bewertung enthalten soll. Auch wenn diese alternativen Zertifikate die Architekten vielleicht davor bewahren können, sich jedes Jahr für teures Geld einen Auditor des TÜV ins Büro holen zu müssen, verhindern sie den Prozeß der Standardisierung von Arbeitsprozessen in den Büros natürlich nicht. Um dem Unsinn des Qualitätsmanagements im Architekturbüro wirklich abzuwehren, müßte sich die Erkenntnis durchsetzen, daß das Festschreiben der Arbeitsprozesse in einem kreativen Beruf, der im wesentlichen geistige Leistungen verkauft, nicht nur unnütz, sondern sogar hinderlich sein kann. Entscheidend für den Erfolg des Qualitätsmanagements wird also letztlich sein, ob gerade die Büros, die wirklich Qualität produzieren, bewußt auf das Qualitätsmanagement verzichten werden, und deswegen auch irgendwann Ämter und Investoren die Zertifizierung als Gütesiegel skeptisch betrachten werden. Wenn aber durch ein Umdenken der Bauherren der Wettbewerbsvorteil der zertifizierten Büros bei der Vergabe entfallen würde, würde sich vermutlich zeigen, daß kein Büro freiwillig das Qualitätsmanagement beibehält, weil es zur Verbesserung der Arbeitsprozesse keinen wirklich konstruktiven Beitrag leistet. Eines muß man freilich zugeben: Die von den Befürwortern des Qualitätsmanagements eingeforderte 'Transparenz' der Architekturbüros wird durch das Qualitätsmanagement voll und ganz gewährleistet. Denn 'Qualitätsmanagement' und 'Zertifizierung' sind im Sinn des modischen 'management outing' nichts anderes als des Kaisers neue Kleider.

Ein Stück Stadt

Angelika Schnell

Woran erkennt man gute Architektur?

Wer diese Frage für rein akademisch - und damit müßig - hält, verkennt den Geist der Zeiten. Die Antwort darauf ist mittlerweile nicht nur in Berlin sonnenklar - und stückweise zu besichtigen -, sondern spricht sich bereits herum. Der "Baumeister", sensibles Organ für die Bedürfnisse des Publikums, organisierte unlängst zum Zwecke der Verbreitung eine Podiumsdiskussion im Audimax der TU München, deren Ergebnisse unter dem Titel "The Munich Tapes" im Baumeister 5/1995 nachzulesen sind. Da die Anlehnung an berühmte Vorgänger bewußt gewählt ist, reizt sie zu Vergleichen.

Im Jahre 1983 wurden 25 Architekten aus 8 Ländern (darunter Ungers, Koolhaas, Ito, Eisenman, Gehry, Hollein, 2x Krier, Meier u.a.) zum exklusiven Zirkel "Architects on Architecture" nach Charlottesville, USA, geladen. Jeder von ihnen sollte ein - möglichst bisher unveröffentlichtes - Projekt mitbringen, um sich dann den kritischen Fragen der Kollegen Star-Architekten zu stellen. Die nach dem Ort dieser denkwürdigen Veranstaltung benannten "Charlottesville Tapes" bilden für manche ein ergötzliches, für manche ein eher peinsames Zeitdokument über 25 Launen, Vorlieben, Meinungen und Bissigkeiten, die man auch "Architects on Architects" nennen könnte. Ob es ein Ergebnis gab, ist Ansichtssache. Im Gegensatz dazu sind die "Munich Tapes" nicht so bunt, haben aber trotzdem (oder gerade deswegen) einen Gewinner.

Nach München waren im Jahre 1995 4 Architekten aus 3 Ländern + 1 Moderator (Hans Kollhoff, Adrian Meyer, Uwe Kiessler, Wolf Prix + Wolfgang Bachmann) geladen, um sich sachlich mit den Werken der Kollegen auseinanderzusetzen. Einer fehlte (Prix), da waren's nur noch 3 aus 2 + 1.

15 Minuten hatte jeder Gelegenheit, sich mit einem eigenen Projekt "von seiner besten Seite" zu zeigen. Adrian Meyer stellte die Erweiterung einer Schule in Brugg vor, Hans Kollhoff präsentierte seine Wohnanlage Malchower Weg im Nordosten Berlins, und Uwe Kiessler schloß ab mit dem "Technologiezentrum" im Wissenschaftspark Gelsenkirchen. Alle drei Projekte befinden sich am Stadtrand. Hernach begann die öffentliche Diskussion, von Wolfgang Bachmann moderiert. Zum ersten Mal kommt Stimmung auf, als sich Adrian Meyer über die himmelb(l)äue Architektur mancher Zeitgenossen ereifert, deren "bewegte Architektur-Bilder" einfach nicht die richtige Antwort auf unsere "Welt des Auseinanderstrebens und Auseinanderlebens" sind. Statt dessen sehne er sich doch eher nach "kontemplativen, nach ruhigen Räumen". Und die sind, man wird es unschwer erraten, rechteckig und nicht schräg. Obwohl er ziemlich Gas gegeben hat, widerspricht niemand. Wolfgang Bachmann, der in unfreiwilliger Vertretung von Prix das Thema aufbrachte, gab daraufhin auf, und die seriöse, sprich, nicht nach "dem Originellen" suchende Architektur konnte einen ersten Punktevorsprung verzeichnen. Kurz darauf erlitt Bachmann aber noch einen