

## **Gedanken zum Verhältnis von Organisation und Architektur**

Festansprache von Dr. S. Bieri, Präsident der Eidgenössischen Fachhochschulkommission,  
gehalten am 16. Juli 2004 an der ZHW (ZHAW)

Meine Damen und Herren,

Es ist mir eine besondere Freude, bei Ihnen hier in Winterthur zu sein und Ihnen die besten Grüsse meiner Kommission zu übermitteln. Die ZHW ist nicht nur ein potenter Teil der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, sondern auch ein national bedeutender Gestalter der modernen Hochschulentwicklung.

Ich ergreife gerne die Gelegenheit, dem Rektorat und Herrn Prof. Mäder, dem verantwortlichen Departementsvorsteher, für ihre gesamtschweizerisch unverzichtbaren Beiträge zu danken.

Meine Gedanken zum Verhältnis von Organisation und Architektur gehen vom altbekannten Tatbestand aus, dass Architektur internen Funktionen genügen muss, aber gleichzeitig auch vielfältige äussere Bezüge besitzt. Der grosse Schweizer Architekturtheoretiker S. Giedion hat dies vor fünfzig Jahren so ausgedrückt:

*„Ein Architekt, der nicht vom Wasserhahn bis zur Regionalplanung interessiert ist, hat den Sinn heutiger Architektur nicht verstanden“.*

### **Arbeitsteilung**

Ich durfte acht anregende Jugendjahre in Interlaken verbringen, wo mein Vater als Grossist die regionale Hotellerie mit Kartoffeln, Früchten und Paulaner Bräu versorgte. Dabei lernte ich den Mikrokosmos Hotel sozusagen von hinten her kennen – über den Lieferanteneingang. Die Hotellerie war (und ist es teilweise noch) durch eine intensive Arbeitsteilung gekennzeichnet, welche die gleichen Wurzeln hat wie die industrielle Organisation des 19. Jahrhunderts.

„Empfang“, „Service“, „Küche“, „Keller“, „Etage“, „Lingerie“ usw. sind Funktionen, die auf den Gast ausgerichtet sind und durch klar definierte Führungspersonen dominiert werden. Das Hotel wird getragen von Oberkellnern, Küchenchefs, Gouvernanten und ähnlichen Kadern, die hierarchisch dem Hoteldirektor, der Hoteldirektorin unterstellt sind. Schon die Architektur der Gründerzeit versuchte – so romantisch und ortsbezogen die Bauten auch nach aussen wirken – die einzelnen Zonen und Abläufe zweckmässig zu gestalten.

Mit dem Wandel der Gästebedürfnisse, der Technologien und der Führungsauffassungen, aber auch wegen gestiegener Personalkosten veränderten sich die internen Abläufe.

Gleichzeitig stellte sich heraus, dass auch die Architektur selbst den Hotelbetrieb beeinflusst. Man kann das „Four Seasons Hotel“ in einem Chicagoer Hochhaus nicht gleich organisieren wie die „Alpenruhe“ in Mürren, wo der über drei Stöcke führende Lift eigentlich nur von übergewichtigen Gästen und zum Gepäcktransport benutzt wird.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass Hotels unterschiedlich altern und organisatorisch unterschiedlich anpassungsfähig sein können. Das über hundertjährige „Beaurivage“ in Lausanne und das Zürcher Bauhaus-Hotel „Rigihof“ sind nicht nur gut instand gehalten, sondern funktionieren auch hervorragend. Gleiches kann nicht von der „Hostellerie Rigi-Kulm“ oder ähnlichen Bauten aus den Sechziger- oder Siebzigerjahren gesagt werden. Hier stolpert man nicht nur über konstruktive Mängel oder unterschätzte Unterhaltsprobleme, sondern auch über eine stark zeitgebundene Design-Auffassung. Der heutige Gast will beim festlichen Nachtessen nicht in die offene Küche blicken und bereits bei der Suppe riechen, welch caramelisiertes Dessert auf ihn wartet.

### **Form follows function**

Ich möchte an dieser Stelle nicht in eine oberflächliche Diskussion über die Rolle des Architekten geraten. Meine beruflichen Erfahrungen – teilweise als Verwaltungsratspräsident einer Generalunternehmung, teilweise als Bauherr von komplexen Grossprojekten – geben mir aber immerhin einige Anhaltspunkte, welche ich mit dem konfrontiere, was ich in den letzten Jahre von Hochschuleseite gehört habe.

Klar ist, dass es mehrere Ebenen der architektonischen Exzellenz gibt, die sich idealerweise ergänzen:

- die effiziente Umsetzung des Raumprogramms und der betrieblich-organisatorischen Vorgaben;
- die Abdeckung der externen Schnittstellen, die sowohl Raumordnung und Urbanistik als auch natürliche Umwelt betreffen;
- die ästhetische Gestaltung des Bauwerkes selber und seiner Aussenbeziehungen.

Aus meiner Sicht sind jene Architekten Stars, die diese drei Ebenen miteinander zu verbinden wissen – die zu optimieren verstehen.

Peter Collins, ein gescheiter englischer Architekturkritiker, hat Architektinnen und Architekten als „*Pioneers and Form-Givers*“ bezeichnet. Sie dürfen weder zu funktionalistischen Sklaven degradiert werden noch allein einer modischen Konsumkultur verpflichtet sein. Das architektonische Urteil ist, so Collins, mehreren Wertsystemen verpflichtet.

Über die Akzentsetzung des einzelnen Akteurs, über das konkrete Profil eines Büros lässt sich immer diskutieren. Letztlich entscheiden hier die individuellen Kapazitäten. Aber ohne Anstrengung, die erwähnte Gesamtsicht zu erreichen, riskiert der Berufstand langfristige, nur mit grossen Mühen und mit hohen Kosten zu behebende Einseitigkeiten.

## **Structure follows strategy**

Die postmoderne Organisationstheorie muss sich mit Inkonsistenz und Fragmentierung auseinandersetzen:

- Die klassische verarbeitende Industrie verliert an Gewicht.
- Die zunehmende Bedeutung der Dienstleistungen erschwert in vielen Fällen die Hierarchisierung von Unternehmen und Institutionen; im günstigen Fall wird die Strukturorganisation flacher.
- Die Globalisierung ebenso wie die rasche Entwicklung der IC-Technologien führen zu verwobenen, mehrdimensionalen Organisationsmodellen.

Diese hier nur grob skizzierten Tendenzen komplizieren prinzipiell die architektonische Umsetzung. Ich halte es indessen für eine noble Aufgabe von Architektinnen und Architekten, bei der Projektierung diffuse betriebliche Vorgaben zu hinterfragen und gestalterische Gegengewichte zu blutleeren Konzepten zu setzen. Nicht alles, was mit dem Adjektiv „virtuell“ versehen wird, muss intelligent sein.

Ich kenne mehrere grosse Vorhaben von Bürokomplexen, welche der Idee flexibler, im Raum nicht fixierter Arbeitsplätze verpflichtet sind. Weil immer ein Teil der Leute abwesend ist, reicht dem Einzelnen ein USM-Korpus mit Rollen als Grundausrüstung. Den Rest besorgen die *Laptops*, die *Wireless Communication* sowie eine Infrastruktur von Sitzungszimmern und Logistikzellen. Bei einem Besuch eines solchermassen kostenminimierten Intelligenzzentrums kann man dann von nahe erleben, wie Partner, Consultants und Gäste per Handy versuchen, gegenseitig ihre Position festzustellen und die Route zum gemeinsamen Sitzungsort zu finden...

In der zeitgenössischen Organisationslehre ist denn auch unüberhörbar eine Neigung zu einfacheren, besser führbaren Ansätzen festzustellen. Selbst die industriellen Organisationspioniere des endenden 19. Jahrhunderts, Taylor und Fayol, werden wieder sorgfältiger gelesen. Zerklüftete Strukturen, die zudem noch alle paar Monate umgebaut werden, motivieren weder Kunden noch Mitarbeitende. Der Concierge gehört im Regelfall nicht in die Küche, und es bleibt die Pflicht der Direktion (und nicht irgendwelcher Arbeitsgruppen), die Gemeinkosten intern strategiegerecht zu verteilen.

Ich meine, die Architektur habe in diesem schwierigen, aber nötigen Vorgang des Umdenkens eine Rolle zu spielen. Sie darf organisatorische Vorgaben hinterfragen.

## **Portfolio follows method**

Ich komme zu Schluss. Die Schweizer Hochschullandschaft und auch die Architekturausbildung befinden sich im Umbruch. Der Bologna-Prozess, die Zusammenarbeit der verschiedenen Hochschultypen und die internationale Anerkennung der Diplome sind im Moment die wohl wichtigsten Kampffelder.

Es gilt, Schwerpunktbildungen zu vollziehen, und es braucht vor allem Anpassungen in den Tätigkeitsgebieten. Achten wir darauf, nicht einfach Dinge aus Konkurrenzgründen anzupacken, für die wir eigentlich nicht vorbereitet sind: *Portfolio follows method*.

Schaffen Träger und Führungsverantwortliche die notwendige Profilierung, sind auch die Fachhochschulen für den bevorstehenden Wandel gut gerüstet und dürfen selbstbewusst auftreten. Ihre Absolventinnen und Absolventen besitzen das grosse Plus, Praxis gelebt und Theorie erfahren zu haben.

Eine vorläufige Arbeitsteilung

	ETH, Universitäten	Fachhochschulen
Bauwirtschaftliche Einbettung	Systemansatz <i>Urban Design bis Nachhaltigkeit</i>	Methodenansatz <i>Konstruktion, Technologie und Management</i>
Schwergewichte der Architektur-Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Konzept</li> <li>•Entwurf</li> <li>•Schnittstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Projekt</li> <li>•Umsetzung</li> <li>•Lebenszyklus</li> </ul>
Akzente von F&E	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Doktoratsstufe</li> <li>•Interdisziplinarität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Masterstufe</li> <li>•Praxisbezug</li> </ul>

Ich traue Ihnen, meine Damen und Herren, deshalb auch zu, dass sie im Sinne meiner Ausführungen kritisch bleiben. Weil sie eben wissen, worum es geht. Unsere arbeitsteilige, komplexe Welt braucht mehr (nicht weniger) Führungspersönlichkeiten, die das Terrain kennen.

So wünsche ich den frisch Diplomierten auf ihrem weitem Weg viel Erfolg und Befriedigung. Und der ZHAW weiterhin jenen Biss, der in einem föderative System erst zum rechten Wettbewerb führt.

---