

architektur : consulting

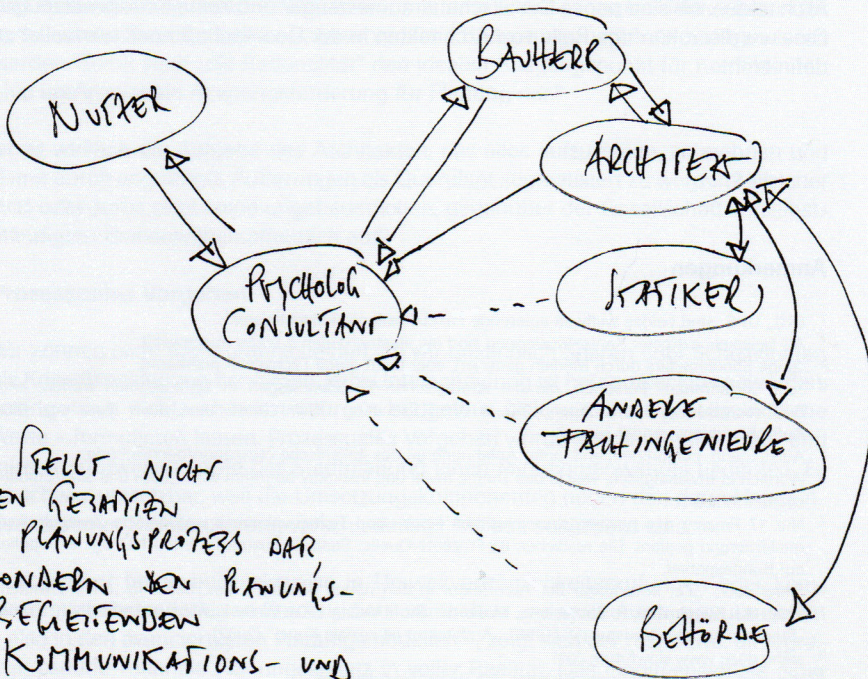
Kompetenzen Synergien Schnittstellen

Herausgegeben von **Oliver Schürer** und **Gordana Brandner**

Birkhäuser

Prinzipielles Projektorganigramm Rambow

NUR EINE VARIANTE UNTER VIELEN



STELLT NICHT
DEN GERATEN
PLANUNGSPROZESS DAR,
SONDERN DEN PLANUNGS-
BEZIEHENDEN
KOMMUNIKATIONS- UND
ORGANISATIONSENTWICKLUNGS-
PROZESS



Consulting steht für eine Schnittstellen-Dienstleistung; durch ihre kompetente Gestaltung steigt die architektonische Qualität. Eine Psychologie der Experten-Laien-Kommunikation erfordert Wissen über die Perspektiven der Beteiligten. Methoden der Projektvor- und nachbereitung bieten dem Architektenfindungsverfahren Alternativen zu Wettbewerben. Projekt: psychologische Umzugsbegleitung.

CONSULTING – DIE SCHAFFUNG, GESTALTUNG UND BESETZUNG VON SCHNITTSTELLEN

Riklef Rambow

Das Berufsbild des Architekten wandelt sich aufgrund zahlreicher, weithin bekannter Faktoren: technologische Entwicklungen, ein dynamisches wirtschaftliches Umfeld, veränderte rechtliche Rahmenbedingungen etc. Da der Planungsprozess infolge dieses Wandels komplexer wird, entstehen auch neue Schnittstellen: zwischen einzelnen Beteiligten ebenso wie zwischen Beteiligten und verschiedenen Betroffenen, wie etwa Anrainern. Die Frage, wie und durch wen diese Schnittstellen definiert, besetzt und gestaltet werden, ist von entscheidender Bedeutung für den Planungsprozess, die zukünftige Rolle des Architekten und die Qualität des architektonischen Produkts. Die Arbeit an diesen Schnittstellen kann man als Consulting-Dienstleistungen bezeichnen.

Es sind zahlreiche Consulting-Dienstleistungen denkbar. Leistungen, die sich auf die verbesserte Ausnutzung spezialisierten technischen Wissens beziehen, werden in diesem Buch an anderer Stelle diskutiert. Im Folgenden interessieren vor allem solche Dienstleistungen, die durch intensivierete Kommunikation zu einer Verbesserung der Architektur führen. Die These ist, dass durch eine professionelle Gestaltung der Schnittstellen zwischen Architekt, Bauherr, anderen Planungsbeteiligten und Nutzern sowohl die architektonische Qualität eines Projekts als auch sein wirtschaftlicher und sozialer Nutzen gesteigert werden können. Indem der Architekt diese Schnittstellenarbeit initiiert oder besser selbst übernimmt, kann er den Wandel an den Rändern des Berufsbilds mitgestalten und den Kern des Berufsbilds stabilisieren.

Ansatzpunkte für eine Intensivierung von Schnittstellenkommunikation bestehen in allen Phasen und auf allen Ebenen des Planungsprozesses. Für manche Schnittstellen existieren ausgearbeitete Methodologien, andere sind bislang noch kaum

„entdeckt“ und bieten die Möglichkeit für die Entwicklung innovativer Konzepte: Im Vorfeld einer Planung können unter anderem professionelles Programming,¹ sozialwissenschaftliche Techniken der Nutzerbedürfnisanalyse (User Needs Analysis), Methoden der Bürgerbeteiligung, Beratung des Bauherrn über und Durchführung von Lösungs- und Architektenfindungsverfahren (Wettbewerb, Workshops, diskursive und kooperative Verfahren etc.) zur Anwendung kommen. Projektbegleitend können Moderation oder Konfliktregelungsverfahren (zum Beispiel Mediation), unterschiedliche Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit nach außen und innen (zum Beispiel Ausstellungen, Pressearbeit, Baustelleninszenierung etc.) sinnvoll sein. Nach der Fertigstellung sind ebenfalls Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Nutzerberatung, aber auch Methoden der Qualitätssicherung wie Post Occupancy Evaluation (2) und ein darauf aufbauendes „finetuning“ denkbar.

Die aufgezählten Verfahren (ebenso die nicht aufgezählten, erst noch zu entwickelnden) unterscheiden sich hinsichtlich des Aufwands und der erforderlichen Kompetenzen. Manche sind stark formalisiert und benötigen eine spezielle Zusatzausbildung (zum Beispiel Mediation), andere basieren auf sozialwissenschaftlichen Methoden der Datensammlung und -analyse (zum Beispiel Fragebogenkonstruktion und -auswertung, Interview- und Beobachtungstechniken). Wieder andere benötigen journalistische oder rhetorische Fähigkeiten. Psychologisch betrachtet ist allen Verfahren gemein, dass es sich um asymmetrische Kommunikationssituationen handelt, um Fälle von Experten-Laien-Kommunikation.² In der Kommunikation zwischen Bauherrn, Nutzern oder Öffentlichkeit auf der einen Seite und den Architekten auf der anderen Seite muss eine Wissenskluft, ein grundlegender Perspektivenunterschied überbrückt werden. Und das ist eine in ihrer Schwierigkeit gemeinhin unterschätzte Aufgabe.

Erfolgreiche Experten-Laien-Kommunikation erfordert eine Vielzahl einzelner Kompetenzen: Wissen über die Perspektive des Gegenüber, das heißt dessen Vorwissen, Erwartungen, Einstellungen und Wahrnehmungen; die Fähigkeit, das eigene Wissen angepasst an die Bedürfnisse des Gegenüber auszudrücken; Verständnishilfen wie Beispiele und Metaphern einzusetzen; aufmerksam zuzuhören; die richtigen Fragen zu stellen; und auch eine respektvolle Haltung einzunehmen, die Unwissen nicht mit Ignoranz verwechselt. Im Falle der Architektur bezieht sie sich darüber hinaus auch auf den laiengerechten Einsatz von visuellen Medien wie Zeichnungen, Plänen und Modellen und auf die Verständnis fördernde Kombination von Wort und Bild. Die psychologische Forschung zeigt, dass diese Kompetenzen keineswegs auf eine „allgemeine“ Kommunikationsfähigkeit oder gar ein angeborenes Talent zurückgeführt werden können. Vielmehr müssen sie einzeln erworben und intensiv geübt werden.

Projektbeispiel: Schnittstellenarbeit im Rahmen der „architekturpsychologischen Umzugsberatung“ von „WCJ“ Werbeagentur Berlin

Das bis hierhin Gesagte soll am Beispiel einer Consulting-Dienstleistung verdeutlicht werden, die wir „Architekturpsychologische Umzugsbegleitung“ nennen.³ Eine große Werbeagentur sollte in neue Räume an einem neuen Standort umziehen. Die Planung des ambitionierten Innenraumkonzepts, das im Gegensatz zu den bisherigen Büros eine halb offene Struktur vorsah und in einem renovierten historischen Industriebau realisiert wurde, war in vollem Gange, als die Geschäftsleitung eine Verschlechterung der Stimmung in der Belegschaft feststellte. Skepsis gegenüber den Absichten der Geschäftsleitung wurde geäußert, Gerüchte über veränderte Arbeitsbedingungen machten die Runde und ähnliche unangenehme Begleiterscheinungen. Der Umzug drohte, das Gegenteil von dem zu erreichen, was beabsichtigt war, nämlich erhöhte Identifikation mit den Unternehmenszielen, Kommunikation einer offenen „Corporate Culture“ nach innen und außen durch architektonische Mittel, verbesserte Arbeitsbedingungen, höhere Arbeitszufriedenheit und gesteigerte Leistung. Die ursprüngliche Ansicht der Geschäftsleitung und der Architekten, diese Effekte würden sich automatisch im Angesicht der realisierten Gestaltung einstellen, erwies sich als falsch. Der Interventionsansatz setzte im Gegensatz dazu auf offene und explizite Information und Kommunikation, Transparenz von Planungszielen, -hindernissen und -prozessen, und (in engen Grenzen) aktive Beteiligung der Mitarbeiter. Die Berater, in diesem Fall Architekturpsychologen, besetzten für die letzten drei Monate vor dem Umzug die Schnittstelle zwischen Architekt, Fachingenieuren, Geschäftsleitung und Mitarbeitern. In einem regelmäßigen und interaktiven Informationsdienst (über cc: mail) wurden Hintergrundinformationen zu allen Aspekten der Planung verständlich aufbereitet und eingehende Fragen beantwortet. Abteilungsweise geführte Baustellenbesichtigungen dienten dazu, die abstrakten Informationen anschaulich werden zu lassen. Vor Ort konnten Entscheidungen über die Aufteilung und Möblierung der Räume getroffen und diskutiert werden, ohne die Gefahr von Missverständnissen aufgrund der bekannten Schwierigkeiten von Laien im Umgang mit Grundrissen. Eine Befragung nach dem Umzug brachte Hinweise auf leicht durchführbare Anpassungen. Indem die architektonische Gestaltung verständlich vermittelt und durch Hintergrundwissen angereichert wurde, entwickelten sich ein aktives Interesse und eine grundlegende Akzeptanz der Planung. Hinzu kamen durch die lockere Atmosphäre der Baustellenführungen Spaß und Vorfreude. Die Architektur als anschauliche Umsetzung einer „Kultur“ die von jedem einzelnen Mitarbeiter getragen werden soll, konnte erst auf diese Weise ihre erhoffte Wirkung entfalten.

Entscheidend für den Erfolg einer solchen Maßnahme sind auf Seiten der Berater neben prozessorganisatorischen Aspekten unter anderem die Fähigkeit, zu erken-

Baubegehung mit Architekturpsychologen vermittelt Hintergrundwissen, aktives Interesse und grundlegende Akzeptanz der Planung.



nen, welche Informationen für die Mitarbeiter erforderlich sind, um die Qualitäten des Entwurfes nachvollziehen zu können, diese zu recherchieren und so aufzubereiten, dass sie weder zu knapp noch zu detailliert sind. Hierfür ist Wissen über die Perspektive der Mitarbeiter erforderlich, das durch gezielt eingesetzte Befragungstechniken ergänzt werden kann.

Consulting-Dienstleistungen der beschriebenen Art sind als integraler Teil des Produktionsprozesses von Architektur zu verstehen. Deshalb müssen sie nicht unbedingt von Architekten erbracht werden, sie sollten aber auf keinen Fall gegen Architekten erbracht werden. Gegenwärtig wird aber der Kommunikation mit Laien und der Auseinandersetzung mit der Laienperspektive in der Architekturausbildung nicht genug Raum gegeben. Dadurch droht eine Spaltung zwischen dem Entwurf und seiner Vermittlung, die letztlich zu einer Beschneidung der Rolle des Architekten und zu einem Qualitätsverlust der Architektur führt. Um dies zu vermeiden, sind didaktische Konzepte nötig, die Entwurf und Kommunikation schon frühzeitig während der Ausbildung integrieren.⁴

Anmerkungen

¹ Siehe auch S. 42ff., *Programming* von Gunter Henn.

² Siehe Rambow, R., *Experten-Laien-Kommunikation in der Architektur*. Münster, 2000.

³ Ausführlicher hierzu: Rambow, R., Moczek, N. & Ferrante, S., „Architekturpsychologische Umzugsbegleitung“ In: *Der Architekt*, 1999, Nr. 10, S. 39-41.

⁴ Siehe Rambow, R., „Entwerfen und Kommunikation“ In: *Ausdruck und Gebrauch*, Heft 4, 2004.