Zeitschrift: Tec21
Herausgeber: Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
Band: 135 (2009)
Heft: 24: Auf lange Sicht

Artikel: Kultur der Kooperation
Autor: Lehmann, Thomas / Schwalfenberg, Claudia
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-108281

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 21.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

KULTUR DER KOOPERATION

Bauen ist immer Teamarbeit – für nachhaltiges Bauen, das sich durch hochkomplexe Anforderungen auszeichnet, gilt das ganz besonders. Architektinnen und Architekten, aber auch andere Planungsfachleute müssen deshalb frühzeitig lernen, was sie alleine können und wo sie besser Dritte einbeziehen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten führt kein Weg an einer interdisziplinären Teamarbeit vorbei. Einer entsprechend ausgerichteten Ausbildung kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

Titelbild
Düstere Aussichten? Nachhaltige Entwicklung erfordert einen Kompromiss zwischen gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Forderungen
(Foto: KEYSTONE/LAIF/Hoffmann)

Kaum ein Begriff hat in den letzten Jahren eine ähnliche Karriere gemacht wie «Nachhaltigkeit». Das fängt an mit der politischen Agenda: Ob die jährliche Klimakonferenz der Uno oder Programme zur energetischen Gebäudesanierung in der Schweiz, an Nachhaltigkeit kommt keine Politikebene mehr vorbei. Auch die Auguren des Lebensstils haben die Nachhaltigkeit längst für sich entdeckt. Gaben sich die Ökos von gestern noch alternativ, konsumkritisch und bisweilen formlos, gelten die Lohas von heute als etabliert, kauffreudig und stilbewusst. Ihr «Lifestyle of Health and Sustainability» will beides: «Go green. Stay stylish.» Nachhaltig produzierte Textilien und schicke Mode sind für sie kein Widerspruch mehr. Dass Ansprüche an die Nachhaltigkeit von Produkten und an eine gute Form jetzt auch in der breiten Öffentlichkeit zusammengehen, kommt nicht zuletzt auch der Architektur zugute. So setzen viele Bauherrschaften eine weitgehende Reduktion des Energieverbrauchs und umweltschonende Wärmeerzeugung heute als selbstverständlich voraus, wünschen aber gleichzeitig ästhetisch überzeugende Raum- und Gestaltungskonzepte.

NEUE ALTE AUFGABE

An sich ist diese Aufgabe für Architekten, Innenarchitekten, Landschaftsarchitekten, Raumplaner und Ingenieure nicht neu: «Schon immer stehen sie vor der Herausforderung, gestalterische, technische und wirtschaftliche Ansprüche in Einklang zu bringen», so das Anfang April 2009 vom SIA veröffentlichte Positionspapier «Bildung für eine nachhaltige Gestaltung des Lebensraums» (vgl. Kasten S. 19). In Zeiten des Klimawandels erhalte diese Kernkompetenz zusätzliches Gewicht: «Die anstehenden gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen erfordern ein Denken in hochkomplexen Systemen. Nachhaltigkeit erzielen heisst, den bestmöglichen Kompromiss zwischen den Forderungen von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt zu finden und umzusetzen.»
Neu an der alten Aufgabe nachhaltigen Bauens ist aber nicht nur der Grad der Komplexität. Neu sind auch immer anspruchsvollere Rahmenbedingungen wie zunehmende Geschwindigkeit, wachsender Kostendruck, verstärkte Konkurrenz durch Generalunternehmer und steigende Kundenbedürfnisse.

DREI GOLDENE REGELN DER TEAMARBEIT

Mit dem Druck auf die Planungsfachleute wächst auch ihre Verantwortung – und mit ihrer Verantwortung wiederum die Notwendigkeit, Verantwortung zu teilen. Ein probates Mittel, dies zu tun, ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Damit sie gelingt, müssen angehende Planungsfachleute frühzeitig drei goldene Regeln der Teamarbeit lernen.
Regel Nummer eins: Ein Generalist kann nicht alles alleine leisten. Es ist kein Zeichen von Inkompetenz, andere Fachleute hinzuzuziehen. Im Gegenteil: Eine zweite Meinung fördert Qualität. Interdisziplinäre Zusammenarbeit richtig verstanden ist also keine Gefahr für das eigene Projekt, sondern eine Bereicherung. Die eigentliche Stärke des Generalisten ist das vernetzte Denken, «der Blick für die übergeordneten Zusammenhänge und die relevanten Beziehungen zwischen den Dingen», wie es im Positionspapier Bildung heisst.

Regel Nummer zwei: Ein interdisziplinäres Team sollte sich frühzeitig in einem Prozess zusammenfinden. Wenn technische Rahmenbedingungen von Anfang an bekannt sind, können sie gut in den gestalterischen Prozess einfliessen. Wenn der Architekt aber ohne Kenntnis der bauphysikalischen Rahmenbedingungen einen Entwurf für ein Passivhaus macht und der Bauphysiker erst anschliessend hinzukommt, um zu sagen, wo in welcher Grösse welche Fenster vorzusehen sind, dann ist die Chance auf gegenseitige Befruchtung definitiv vertan.
Regel Nummer drei: Die interdisziplinäre Zusammenarbeit darf keine Einbahnstrasse sein, sie ist ein ständiges Geben und Nehmen. Wenn ein Architekt Aufträge akquiriert und von sich aus frühzeitig einen Landschaftsarchitekten einbezieht, wird er sich zum Beispiel wenig freuen, wenn der Landschaftsarchitekt im umgekehrten Fall nicht auf ihn zukommt.

ÄNGSTE, SORGEN, VORBEHALTE

Die drei goldenen Regeln der Teamarbeit mögen banal klingen. In der Praxis löst interdisziplinäre Zusammenarbeit aber immer wieder Ängste, Sorgen und Vorbehalte aus. Teilweise gibt es dafür auch objektive Gründe. So müssen Teams oft gegen ihren Willen zusammenarbeiten und werden von der Bauherrschaft erst zeitversetzt in ein Projekt einbezogen. Und auch die Schnittstellen zwischen den beteiligten Disziplinen sind häufig schwer zu definieren. Das gilt insbesondere für das Verhältnis von Architekten und Innenarchitekten. Die Frage zum Beispiel, ob das Schaffen von Räumen mit Einbauten, Licht und Möbeln eher eine architektonische oder eine innenarchitektonische Angelegenheit ist, ist nicht immer einfach zu beantworten.
Natürlich hängt die Einstellung zur Teamarbeit auch von der Marktsituation ab. Eine grosse Nachfrage nach Planerleistungen dürfte die Bereitschaft zur Kooperation eher fördern, weil niemand befürchten muss, zu kurz zu kommen. Ein enger Markt mit hoher Konkurrenz unter den Planungsfachleuten löst dagegen vielfach Abwehrreaktionen aus, zumal wenn bei einer Disziplin der Eindruck entsteht, eine andere Disziplin trete unter anderen Bedingungen zum Wettbewerb an, biete etwa eine Leistung an, ohne dafür die erforderliche Ausbildung zu haben. Schliesslich steht auch die Frage im Raum, wer den Lead in einem Projekt hat. Wer ist Generalist, wer Spezialist? Wer ist kreativ, wer ausführend tätig?

BILDUNG FÜR NACHHALTIGES BAUEN

Gerade der Druck auf die Planungsfachleute in einer schwierigen Marktsituation lässt aber keine Alternative zur interdisziplinären Zusammenarbeit. Gegenüber einer gut aufgestellten Bauwirtschaft und anspruchsvollen Bauherrschaften sind Planungsfachleute nur im Team stark. Die Einstellung zur interdisziplinären Zusammenarbeit ist deshalb ganz wesentlich eine Frage der Haltung. Pflegen Planungsfachleute von Anfang an eine Kultur der Kooperation, oder sind sie die geborenen Einzelkämpfer, im Zweifelsfall gar unverstandene Künstler im Kampf gegen die Mühlen des schlechten Geschmacks?
Es ist eine Stärke des Architekturstudiums insbesondere an der ETH, dass angehende Architektinnen und Architekten sehr früh lernen, dass es noch andere Fachleute gibt. Nur eine ganzheitliche, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete und qualitativ hochwertige Ausbildung befähigt angehende Planungsfachleute dazu, gestalterische, technische und wirtschaftliche Ansprüche in Einklang zu bringen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen. Wenn Nachhaltigkeit nicht auf Energieeffizienz verkürzt werden soll, sondern auch gute Form impliziert, braucht es teamfähige Generalisten.

Thomas Lehmann, dipl. Arch. ETH SIA, K&L Architekten AG, St. Gallen, und Ausschussmitglied der Berufsgruppe Architektur SIA, thomas.lehmann@kl-architekten.ch
Claudia Schwalfenberg, Dr. phil., Geschäftsführerin der Berufsgruppe Architektur SIA, claudia.schwalfenberg@sia.ch

POSITIONSPAPIER

Unter dem Titel «Bildung für eine nachhaltige Gestaltung des Lebensraums» veröffentlichte der SIA Anfang April 2009 ein Positionspapier mit fünf Forderungen zur Bildung in Architektur und Ingenieurwissenschaften (vgl. TEC21 14-15/2009, S. 38–39).
Das Papier bezieht die bildungspolitischen Forderungen des SIA bewusst auf das Credo der Nachhaltigkeit: Damit Fachleute aus Architektur und Ingenieurwesen ihre Aufgabe erfüllen können, benötigen sie mehr denn je eine ganzheitliche, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete und qualitativ hochwertige Ausbildung. Das Positionspapier fokussiert vorwiegend auf die bildungspolitische Szene, dient aber auch der Selbstverständigung über bildungspolitische Fragen.
Eine gedruckte Version des Bildungspapiers ist kostenlos über kontakt@sia.ch erhältlich.