

VERTRAUENSACHE – MUSS DER KUNDE DEN PLANER VERSTEHEN?

Bauen wird angeblich immer komplexer. Mag sein. Sicher wird es aber komplizierter. Ein Grund dafür liegt in der Art, wie wir zusammenarbeiten, wie wir uns gegenseitig mit Regeln, Kontrollen und Vorschriften blockieren. Einfachheit und offene Kommunikation könnten vieles erleichtern. Dazu braucht es gemeinsame Ziele und Vertrauen. Vertrauen aber beruht auf Kompetenz, gegenseitiger Achtung und dem Willen, Entscheidungen zu treffen. Dies lässt sich mit bürokratischem Eifer, Misstrauen und Kontrollwut nicht erzwingen. Wagen wir deshalb ein Plädoyer für den Mut zur Einfachheit.

Für wen bauen wir?

«Bei diesem Projekt mussten wir kaum Kompromisse eingehen und konnten unsere Vision vollständig verwirklichen.» Diesen Satz eines erfolgreichen Planers haben wir so oder ähnlich alle schon gehört. Je nachdem, welche Stellung wir im Spannungsfeld zwischen Auftraggeber und Planer einnehmen, freuen wir uns mit unserem Kollegen über seinen Erfolg oder wir wundern uns über das Wertesystem, das dieser Aussage zugrunde liegt. Geht es darum, einen möglichst originellen Beitrag zum Architekturdiskurs zu leisten und den kulturellen Auftrag zu erfüllen? Oder ist es ein genauso wichtiges Ziel, dem Kunden ein Bauwerk zu liefern, das seine Bedürfnisse langfristig befriedigt? Es geht dabei nicht um die oberflächliche Diskussion, ob wer bezahlt auch befehlen sollte oder nicht. Gefragt ist vielmehr eine differenzierte Auseinandersetzung mit unserem Rollenverständnis als Planer, zu der Frage, was Vitruvs *Utilitas* wirklich bedeutet und wie sie im Verhältnis zu *Firmitas* und *Venustas* zu gewichten ist. Am Ende geht es darum, welchen Stellenwert der Kunde im Planungs- und Bauprozess einnehmen soll, und darum, wie wir uns in die Lage versetzen, seine Bedürf-

QUESTION DE CONFIANCE – LE CLIENT DOIT-IL COMPRENDRE LE CONCEPTEUR?

On prétend que la construction est une activité de plus en plus complexe. Peut-être. Ce qui est sûr, c'est qu'elle devient plus compliquée. Cela s'explique notamment par la manière dont nous collaborons, dont nous nous bloquons mutuellement par des règles, des contrôles et des prescriptions. La simplicité et une communication ouverte pourraient faciliter les choses. Mais elles passent par des objectifs communs et par la confiance. Or, celle-ci repose sur la compétence, le respect mutuel et la volonté de prendre des décisions, ce qui ne s'obtient pas par le zèle bureaucratique, la défiance et la frénésie de contrôle. Ayons donc le courage de la simplicité.

Pour qui construisons-nous?

«Pour ce projet, nous n'avons fait pratiquement aucun compromis et nous avons pu réaliser intégralement notre vision.» Nous avons déjà tous entendu cette phrase dans la bouche de concepteurs à succès. Selon la place que nous occupons dans le continuum entre mandants et concepteurs, nous nous réjouissons du succès de notre collègue ou nous nous étonnons du système de valeurs qui sous-tend son affirmation. S'agit-il d'apporter une contribution aussi originale que possible au discours sur l'architecture et de remplir un mandat culturel? Ou un but tout aussi important est-il de fournir au client un ouvrage répondant à ses besoins à long terme? Il ne s'agit pas là de la discussion superficielle de savoir si celui qui paye a également le droit de commander. Mais il est nécessaire de se pencher de façon nuancée sur notre approche du rôle du concepteur, sur la question de ce que signifie réellement l'*utilitas* de Vitruve et comment elle doit être pondérée par rapport à la *firmitas* et à la *venustas*. En fin de compte, il s'agit de savoir quelle place le client doit occuper dans le processus d'études

nisse wirklich zu verstehen. Wie wäre es folglich mit der Satzversion: «Bei diesem Projekt mussten wir kaum Kompromisse eingehen und konnten die Vision unseres Kunden vollständig verwirklichen»?

Wen lassen wir für uns bauen?

Genauso berechtigt ist die Gegenfrage aus Kundensicht: Wen lassen wir für uns planen und bauen? Denjenigen, der in der Honorarsubmission das günstigste Angebot einreicht, oder jenen, der für die Aufgabe wirklich am besten geeignet ist? Jedes Auswahlverfahren versucht letztlich, anhand messbarer Kriterien geeignete Partner zu evaluieren. Die Schwierigkeit liegt in der Messung. Jeder Ingenieurstudent wird irgendwann mit der verballhornten Fassung der *Heisenbergschen Unschärferelation* konfrontiert: «Wer misst, misst Mist.» Wer den Preis als Kriterium ansetzt, wird den billigsten Preis erhalten und nicht die günstigste Leistung. Selbst der Architekturwettbewerb führt möglicherweise zum besten architektonischen und städtebaulichen Vorschlag, aber nicht zwangsläufig zur besten Lösung für den Kunden. Diese ist dann zu erreichen, wenn das Beurteilungsgremium tatsächlich das Geschäft des Kunden und die daraus resultierenden Anforderungen versteht und ausreichend kompetent ist, Lösungen entsprechend zu beurteilen. Das erfordert auch die Bereitschaft, Kriterien des Kunden höher zu gewichten als fachliche Aspekte innerhalb der eigenen Kernkompetenz, beispielsweise des Architekten. Dazu braucht es gegenseitiges Vertrauen. Das Vertrauen des Auftraggebers in die Fähigkeit des Planers, Kundenwünsche ernst zu nehmen, und das Vertrauen des Planers in die Fähigkeit des Auftraggebers, eine Leistung richtig zu bestellen. Wer Planern mit grundsätzlichem Misstrauen begegnet, ist in der Lage, eine minimale vertraglich zugesicherte Leistung durchzusetzen, mehr nicht.

Die Globalisierung und der Reiz der Vorschriften

Tatsache ist, dass auch Planungsleistungen in einer globalisierten Wirtschaft austauschbar geworden sind. Investoren agieren zunehmend überregional, tendenziell global. Das öffentliche Beschaffungswesen stellt dabei nur die Spitze des Eisbergs dar. Tradierte Partnerschaften verlieren ihre Bedeutung. Dabei hat die Digitalisierung und damit die Öffnung der Planungs- und Bauindustrie eben erst begonnen. Da hilft das Bedauern, es gebe keine «guten Bauherren» mehr, ebenso wenig wie das Klischee vom selbstbezogenen Planer. Eine direkte Folge der Marktentwicklung ist der Zwang zur Standardisierung, und das bedeutet auch zur Regulierung. Erschwerend kommt hinzu, dass Gesetzgeber

et de construction et comment se mettre à même de comprendre réellement ses besoins. Dès lors, pourquoi ne pas remplacer la phrase initiale par celle-ci: «Pour ce projet, nous n'avons fait pratiquement aucun compromis et nous avons pu réaliser intégralement la vision de notre client»?

A qui demandons-nous de construire pour nous?

La question inverse, posée du point de vue du client, est tout aussi justifiée: à qui demandons-nous de concevoir et de construire pour nous? A celui qui a déposé l'offre la moins-disante ou à celui qui est réellement le mieux placé pour réaliser la tâche? Au fond, toute procédure de sélection essaie d'évaluer les partenaires appropriés à l'aide de critères mesurables. La difficulté tient à la mesure. Chaque étudiant ingénieur est tôt ou tard confronté à la version caricaturale du *principe d'incertitude de Heisenberg*: «Toute mesure est une mesure du vent.» Celui qui retient le prix comme critère obtiendra le meilleur prix, mais pas la prestation la moins chère. Même un concours d'architecture peut aboutir à la meilleure proposition architecturale et urbanistique, mais pas forcément à la meilleure solution pour le client. Celle-ci s'obtient lorsque le comité d'évaluation comprend réellement les activités du client et les exigences qui en découlent et est suffisamment compétent pour évaluer les solutions en conséquence. Cela exige aussi la volonté de donner plus de poids aux critères du client qu'aux aspects techniques relevant de sa propre compétence fondamentale, par exemple celle de l'architecte. Pour cela, il faut de la confiance mutuelle. La confiance de l'adjudicateur dans l'aptitude du concepteur à prendre au sérieux les souhaits du client et la confiance du concepteur dans la capacité de l'adjudicateur à commander correctement une prestation. Celui qui se méfie fondamentalement des concepteurs peut imposer une prestation minimale assurée par contrat, rien de plus.

Mondialisation et attrait des règles

Le fait est que dans une économie mondialisée, même les prestations d'études sont devenues interchangeables. Les investisseurs agissent de plus en plus à une échelle suprarégionale, voire mondiale. Les marchés publics ne représentent que le sommet de l'iceberg. Des partenariats de longue date perdent leur importance. Dans ce contexte, le numérique et donc l'ouverture du secteur des études et de la construction viennent à peine de faire irruption. Dès lors, il n'est guère utile de regretter la disparition des «bons maîtres d'ouvrage» ni d'entretenir le cliché du concepteur replié sur soi. Une conséquence

und andere Regulatoren einiges unternehmen, um die Regelungsdichte weiter zu erhöhen. Offene Märkte mit zunehmend anonymen Anbietern verlangen einheitliche Spielregeln. Dagegen ist wenig einzuwenden, allerdings werden dadurch kleine Anbieter eher aus dem Markt gedrängt und grosse, die sich alle möglichen Nachweise und Zertifizierungen leisten können, gefördert. Die Frage ist nicht, was alles geregelt wird, sondern vielmehr, wie dies geschieht und wie sich die Reglementierung auf unser Verhalten als Auftraggeber und Auftragnehmer auswirkt.

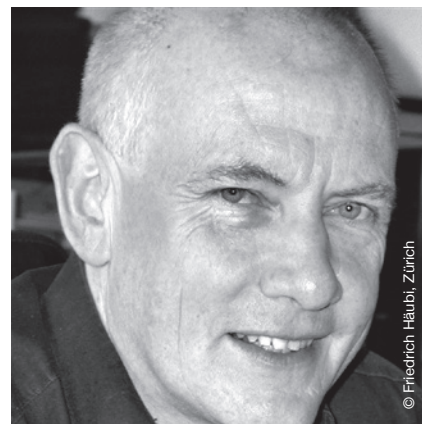
Was wir heute erleben, ist oft der Versuch, Unsicherheit durch möglichst enge und detaillierte Vorschriften zu eliminieren. Werkverträge enthalten Dutzende von Seiten allgemeiner Bedingungen. Planungsaufträge sind mit Detailvorschriften des Auftraggebers ergänzt, die mehrere Bundesordner füllen, und selbst die kleinste Baubewilligung für einen offenen Carport umfasst sechs Seiten voller fragwürdiger Auflagen. In den meisten Fällen dient dies alles nicht der Klarheit und Verständigung, sondern der einseitigen Absicherung zugunsten des vermeintlich stärkeren Vertragspartners. Dabei geht es doch darum, gemeinsam Ziele zu vereinbaren und diese gemeinsam, das heisst mit möglichst hohem gegenseitigem Nutzen zu verfolgen. Das finden wir in der Praxis immer wieder bestätigt: im Grossen bei kooperativen Planungsverfahren, die oft scheinbar unüberbrückbare Gegensätze überwinden zwischen Grundeigentümern, Investoren und Behörden, und im Kleinen, wenn wir Planungsabläufe und Termine in Workshops vereinbaren. Möglichst detaillierte einseitige Vorschriften sorgen nicht für Zielklarheit, sondern für Aufwand beim Ersteller, beim Empfänger und im juristischen Apparat. Die Frage ist, worauf wir unsere Energie konzentrieren wollen: auf die Suche nach Lösungen oder nach Schuldigen?

Die Angst vor der Entscheidung

Die andere Seite des Regulierungsdschungels ist die Entscheidungsscheu. Vor-

directe de l'évolution du marché est la nécessité de la standardisation, c'est-à-dire aussi de la réglementation. Pour compliquer encore les choses, les législateurs et autres régulateurs s'emploient à accroître la densité de réglementation. Des marchés ouverts avec des prestataires de plus en plus anonymes réclament des règles du jeu uniformes. Il n'y a rien à y redire, si ce n'est que cela tend à exclure du marché les petits soumissionnaires et à favoriser les gros, capables de fournir toutes sortes de justificatifs et de certifications. La question n'est pas de savoir tout ce qui est réglementé, mais plutôt d'en connaître les modalités et de savoir quelle est l'incidence de la réglementation sur notre comportement en tant que mandants et mandataires.

Ce que nous observons aujourd'hui, c'est une tentative fréquente d'éliminer l'incertitude par des prescriptions aussi pointues et détaillées que possible. Les contrats d'entreprise contiennent des dizaines de pages de conditions générales. Les mandats d'études sont complétés par les règles détaillées du mandant qui remplissent plusieurs classeurs, et même la plus petite autorisation de construire un abri pour voitures couvre six pages de consignes douteuses. Dans la plupart des cas, cela ne sert pas à la clarté et à la compréhension, mais à se protéger unilatéralement vis-à-vis du partenaire contractuel prétendument le plus fort. Or, il s'agit pourtant de convenir d'objectifs communs et de les poursuivre ensemble, c'est-à-dire en maximisant les avantages pour les uns comme pour les autres. La pratique le confirme tous les jours, aussi bien dans les grands projets de procédure de conception coopérative, qui surmontent souvent des contradictions apparemment inconciliables entre propriétaires fonciers, investisseurs et autorités, que dans les petits projets qui passent par des ateliers pour convenir des procédures de conception et des délais. Des prescriptions unilatérales aussi détaillées que possible ne garantissent pas la clarté des objectifs, mais donnent du travail à leur auteur, à leurs destinataires et à l'appareil juridique.



© Friedrich Häubi, Zürich

Friedrich Häubi ist dipl. Arch. ETH/SIA und Executive Master of Business Administration an der Universität St. Gallen. Er ist Mitinhaber der Firma *Tromlitz Häubi GmbH* und arbeitet seit 2001 selbstständig als Berater für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. Daneben arbeitet er als Dozent an Fachhochschulen und im Master-Studiengang *MAS Real Estate* an der Uni Zürich und als Forscher in den Bereichen BIM-Technologien und Bauprozesse. Davor war er in unterschiedlichen Führungsfunktionen bei der *Göhner Merkur Gruppe*, Zürich, tätig, zuletzt als Direktor für Projektentwicklung und Grosskundengeschäfte. An der Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau leitete er bis 2012 die Abteilung Bachelor Architektur.

Friedrich Häubi est arch. dipl. ETH/SIA et Executive Master of Business Administration à l'Université de Saint-Gall. Copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi GmbH*, il travaille depuis 2001 comme conseiller indépendant pour des bureaux d'architectes dans les domaines de la direction, de la gestion de projets et du développement de l'organisation. Parallèlement, il enseigne dans des hautes écoles spécialisées et dans la filière de Master *MAS Real Estate* à l'Université de Zurich ainsi que comme chercheur dans les domaines des technologies BIM et des processus de construction. Auparavant, il a occupé divers postes de direction au *groupe Göhner Merkur* à Zurich, en dernier lieu comme directeur du développement de projets et des opérations avec les gros clients. Jusqu'en 2012, il a dirigé le département Bachelor Architecture à la Haute école spécialisée bernoise Architecture, bois et construction.

In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Themen. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.

Dans les colonnes de l'invité, divers auteurs s'expriment sur des thèmes actuels. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.

schriften und Regulierungen dienen oft dazu, klare Entscheidungen zu vermeiden. Entscheiden heisst immer, persönliche Verantwortung zu übernehmen. Gremienentscheidungen, ebenso beliebt wie aufwändig, verwechseln Verantwortung. Wenn selbst für banale Entscheidungen im Planungsprozess, wie zum Beispiel die Farbgebung von Türen, zwanzig Leute in drei Hierarchiestufen zuständig sind, dann ist klar, dass niemand die Verantwortung trägt. Eine derartige Bürokratie versucht die eigentlichen Verantwortungsträger zu schützen, wenn es um wirklich wichtige Entscheidungen geht. Qualitätssicherung durch Kontrolle führt sich so selbst ad absurdum. Wenn wir unsere Organisationen nur darauf ausrichten, nichts falsch zu machen, machen wir noch nichts richtig. Wir bräuchten öfter den Mut, etwas richtig zu machen, selbst wenn wir dabei auch Fehler machen.

Gute Zusammenarbeit ist einfach

In komplexen Situationen hat das Einfache Aussicht auf Erfolg. Das ist, nebenbei bemerkt, auch ein Grundgedanke von *Lean Management* und *Lean Construction*. Einfache Organisationen führen zu schlanken Prozessen, nicht zu simplen Lösungen. Am Anfang guter Lösungen und einfacher Prozesse stehen klare Ziele. Ziele, die zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vereinbart sind. Einfachheit bedeutet gemeinsame Lösungsentwicklung in der direkten Zusammenarbeit unter gleichberechtigten Partnern. Einfachheit bedeutet auch Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz auf die tiefste sinnvolle Stufe. Im politischen Prozess nennen wir das Subsidiarität – eines der Erfolgsprinzipien unseres Landes. Das schafft Vertrauen, und Vertrauen ist der Stoff, aus dem Engagement und Freude an der Arbeit gemacht ist. Einfach ist eine Organisation, auch eine Projektorganisation, dann, wenn man nichts mehr weglassen kann, ohne ihre Wirksamkeit zu beeinträchtigen. Das gilt insbesondere für den Umfang der Regulierungen, mit denen sie arbeitet. Wir feiern in diesem Jahr die erfolgreiche Fertigstellung des Gotthard-Basistunnels. Der Vertrag für dessen Bau umfasste ein paar wenige Seiten DIN A4. Daran sollten wir uns gelegentlich auch erinnern. ■

La vraie question est: sur quoi voulons-nous concentrer notre énergie, la recherche de solutions ou la recherche de coupables?

La peur de la décision

L'autre volet de la jungle de la réglementation est la peur de décider. Les règles servent souvent à éviter des décisions claires. Décider, c'est toujours assumer une responsabilité personnelle. Les décisions de comités, aussi appréciées que lourdes, diluent les responsabilités. Lorsque même des décisions banales du processus de conception, par exemple la couleur des portes, sont du ressort de vingt personnes à trois niveaux de la hiérarchie, il est clair que personne n'en assume la responsabilité. Une telle bureaucratie tente de protéger les véritables responsables dans le cas de décisions réellement importantes. L'assurance de la qualité par le contrôle est ainsi poussée jusqu'à l'absurde. Si toute notre organisation ne vise qu'à ne commettre aucune erreur, nous ne ferons rien de bien non plus. Nous devrions avoir plus souvent le courage d'oser bien faire, même au risque de nous tromper.

Une bonne collaboration est simple

Dans des situations complexes, la simplicité a des chances de réussir. Au passage, signalons que c'est aussi là une idée fondamentale du «lean management» et de la «lean construction». Des organisations simples aboutissent à des processus allégés et non à des solutions simplistes. Les bonnes solutions et les processus simples passent par des objectifs clairs, convenus entre le mandant et le mandataire. La simplicité signifie l'élaboration de solutions en commun dans une collaboration directe entre partenaires sur un pied d'égalité. Elle signifie aussi la délégation de responsabilité et de compétences décisionnelles au niveau le plus bas raisonnablement possible. En politique, on appelle cela la subsidiarité – un des principes qui ont fait la réussite de notre pays. Cela crée la confiance, et la confiance est la matière première de l'engagement et du plaisir de travailler. Une organisation est simple, y compris pour un projet, lorsque l'on ne peut plus rien en retrancher sans porter atteinte à son efficacité. Cela vaut en particulier pour la quantité de réglementations qu'elle applique. Cette année, nous célébrons le succès de l'achèvement du tunnel de base du Gotthard. Le contrat pour sa construction comptait à peine quelques pages A4. Ne l'oublions pas. ■