Zeitschrift: Schweizerische Bauzeitung

Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine

Band: 93 (1975)

Heft: 38

Artikel: Verwaltete Architektur: vom Verhältnis der Bauherren und Architekten zu ihrem Auftrag

Autor: Füeg, Franz

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-72822

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: 02.07.2025

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

Die wichtigsten Versuchsergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden: Die Belastung konnte so lange gesteigert werden, bis in der Bewehrung an den meist beanspruchten Stellen Fliessen eintrat. Der Bruch trat erst danach auf und zwar in Form von Durchstanzen der Stützen bei der ersten, und als Biegebruch infolge Reissens der Bewehrung in Feldmitte bei der zweiten Versuchsplatte.

	1. Versuch	2. Versuch
Gesamte Bruchlast der Modellplatte	2185 kp/m²	1950 kp/m²
Eigengewicht des Prototyps	700 kp/m²	700 kp/m²
Nutzlast des Prototyps	500 kp/m²	500 kp/m²
Bruchsicherheit des Prototyps	$s_{Br} = 1{,}82$	$s_{Br} = 1{,}63$

Die zweite Versuchsplatte mit einer z.T. stark reduzierten Armierung wies ein kleineres Rotationsvermögen auf als die erste.

Adresse der Verfasser: *Aluis Maissen* und Dr. *Marc Ladner*, dipl. Bauingenieure ETH, Eidg. Materialprüfungs- und Versuchsanstalt, Abteilung Bauwerke und Elemente des Massivbaus, Überlandstrasse 129, 8600 Dübendorf.

Verwaltete Architektur

Vom Verhältnis der Bauherren und Architekten zu ihrem Auftrag

Von Prof. **Franz Füeg**, Architekt BSA, SIA, Solothurn[1])

DK 72

Wir kennen das undifferenzierte Lob, das bei der Einweihung einem Bau meist zuteil wird; wir kennen aber auch die Apathie gegenüber dem öffentlichen Geschehen, zu dem das architektonische Werk doch auch zählt. Und nun ist die Architektur in letzter Zeit plötzlich einer heftigen Kritik ausgesetzt. Diese Kritik unterscheidet allerdings selten genug die Qualität vom Mittelmass und dem noch Schlechteren. Es mag sein, dass die grosse Masse der Bauten, die unter das – schwerlich genau bestimmbare – Mittelmass gesunken ist und die Landschaft überwuchert, eine emotionale Ablehnung des Bauens schlechthin verursacht, so dass eine differenzierende Kritik gar nicht mehr versucht wird.

Viele Schuldige werden für den Stand der Architektur genannt. Schlagwort wie «Profitstreben», verantwortungslose Bauherren», «unfähige Architekten», «rücksichtslose Generalunternehmer», «unzulängliche Baugesetze», «Stahl und Glas», «Betonkisten» helfen nicht weit. Vieles ist am Geschehen beteiligt, und vordergründig sind Schuld und Ursachen nicht ohne weiteres zu bestimmen. Hinter dem Geschehen aber ist eine Mentalität zu erkennen, die sich bei vielen Beteiligten wenig unterscheidet. Diese Mentalität lässt sich vielleicht an Bauten, besser aber beim Handeln jener erkennen, die am Bau beteiligt sind.

Was ist aus der gebauten Umwelt geworden? Selbst und vor allem den Architekten ist es nicht mehr ganz wohl in ihr. Wer trägt dafür die Verantwortung: die Bauherren, das Volk, die Bevölkerungsexplosion, das wirtschaftliche Wachsen, die Architekten, die Ingenieure, die Planer, die Bauunternehmer? Sicher auch die Architekten, denn das Volk denkt zuerst an die Architekten, wenn gebaut, besonders wenn etwas Hässliches und Unpraktisches gebaut wird. Aber wie ist es mit jenen Bauherren, denen der Architekt nie schnell und reibungslos genug plant –, der nie schnell genug bauen lässt –, Bauherren, die es nicht zulassen, dass sich der Architekt Denkmäler setzt –, die unwillig werden, wenn ihnen die Architekten zu viele Fragen stellen? Ist also der Bauherr verantwortlich? Jetzt könnte eine Apologie einsetzen von Schuld und Unschuld der Umweltverschmutzung durch Architektur, aber sie würde zum Schwarzen-Peter-Spiel führen, bei dem sich immer der Zweitletzte reinwäscht, und darum ist das Spiel untauglich.

Geheimer Wunsch

Die meisten Architekten sehen und wünschen den Bauherrn, wenn auch insgeheim, immer noch als den Auftraggeber, für den sie eine schöpferische Leistung zu vollbringen und dessen Auftrag zur Bauausführung sie treuhänderisch zu verwalten haben. Statt dessen erwartet dieser vom Architekten, dass er rasch die beste Lösung vorweist, denn er ist als Spezialist bezahlt, der zu wissen hat, was die beste Lösung ist –, der nicht mit vielen Fragen die wertvolle Zeit des Auftraggebers beansprucht, denn er, der Architekt, ist eben dafür bezahlt, dass er die meisten Antworten selber geben kann –, dass das, was er plant, risikolos gebaut und gebraucht werden kann –, dass er nicht wie üblich zu teuer ist, sondern endlich zu vernünftigen Kosten eine gute Sache hinstellt –, dass er dafür sorgt, dass die Unternehmer reibungs- und fehlerlos arbeiten –, und dass der Bau übermorgen bezogen werden kann, denn die Bauzinsen sind horrend hoch.

Ist das übertrieben? Denn es gibt doch auch Bauherren, die sich die besten Architekten aussuchen, um Werke zu schaffen, die für die Firmen, wie IBM oder Olivetti, ein gebautes Kennzeichen für den hohen Stand ihrer Produkte darstellt. Stehen diese Bauten dann, werden sie ideologiekritisch gleich wie das grosse Einfamilienhaus und der formal gelungene Luxusladen als elitär verdammt.

Wir sind in die Mühle geraten

Und was haben die Architekten gemacht? Einige wenige haben sich nicht viel um Ideologiekritik und den Fanatismus für das Management der reibungslosen Arbeitsabwicklung gekümmert und sind zufrieden, wenn sie ab und zu einiges Weniges bauen können. Andere wollten das auch, hatten aber das Pech, die Bauherren dafür nicht zu finden und mussten vielleicht kurz vor der finanziellen Pleite sich um eine Beamtenstelle bewerben. Andere wollten in den Managementstil einsteigen, fanden den Trick dafür nicht und verloren sich selbst. Und dann sind eben jene, die Erfolg hatten. Vielleicht entdecken diese heute, dass auch sie in die Mühle geraten sind. Wie ist es dazu gekommen? Hat es vielleicht damit begonnen, als die Architekten nicht mehr wagten über Ästhetik zu reden, als sie glaubten und sagten, dass der Entwurf nicht auch ein Wurf, sondern nur das Produkt einer Entwicklung sei, logisch genau determiniert, um aus einer Fülle von Parametern zu einem Resultat zu kommen, dessen Konzept logisch kohärent ist – bis vielleicht die Bauherren spürten und entdeckten, dass dieses System irgendwo undicht blieb?

Oder hat es damit begonnen, als die Architekten glaubten, dass nicht nur Technisches, sondern auch Leben, Gemeinschaftsleben etwa, machbar ist, dass die anderen das mit-

[1]) Vortrag, gehalten vor dem «Bund Deutscher Architekten» an einer Tagung über «Gegenwärtige und zukünftige Strukturen der Bauherrschaft» im Oktober 1974 in Düsseldorf,

glaubten und jetzt die Erkenntnis reift, dass dieser Glaube der dümmste und gefährlichste ist, den Architekten haben können.

Oder hat es damit begonnen, als die Architekten sich vor den quantitativen Grössen, die Macht bedeuten, auf den Bauch legten: vor den grossen Firmen, der wirtschaftlichen und intellektuellen Konzentration, dem grossen Bauvolumen, dem grossen Apparat, den grosse Intelligenz zum Funktionieren brachte und in Gang hält?

Prestige

Nach dem vielen Fragen möchte ich eine Antwort geben: Es hat mit *all* dem begonnen, und all das zusammen hat zu einer «verwalteten» Architektur geführt. Ich vermute, dass es zuerst nicht die fachfremden Bauherren waren, sondern Architekten, die so dachten, und dann vor allem die Architekten, die beauftragt waren, eine Bauherrenrolle zu spielen, wie etwa viele beamtete Architekten. Den Bauherren aber kam dieses neue Bewusstsein entgegen, denn sie selbst sind auch zumeist Verwalter, Manager von Produktionsabläufen, Verwalter eines Marktes, einer Bedürfniserfüllung. Ohne Delegation der Aufgaben an viele, ohne gut eingespielte Rollen dieser Vielen, ohne vorgegebene Abläufe, ohne fixierte Entscheidungsmechanismen ist eine Verwaltung grosser Quantitäten nicht möglich. Die Bedeutung der einzelnen Persönlichkeit wird dabei relativiert, und die Entscheidungsmechanismen zwingen den Handelnden ihre eigenen Gesetze auf, die mit den Gesetzen, die den zu verwaltenden Sachen innewohnen, nicht mehr identisch sind, zum Beispiel der Sache der Politik oder eben auch der Sache der Architektur. Dieser Wandel von Bewusstsein und Arbeitsorganisation prägt sowohl den Architekten wie den Bauherrn.

Der Bauherr, sofern er noch eine Einzelperson ist, handelt oft nicht mehr als Person, die den Willen zu einem ganz bestimmten Werk mitbringt und mit dem er sich identifiziert. Er erfüllt den Auftrag eines übergeordneten Gremiums, dem er verantwortlich ist. Seine Verantwortung ist es, einen Auftrag zu verwalten, aber nicht, sich mit dem Werk, das aus dem Auftrag entsteht, zu identifizieren. Je mehr Personen den Bauherrenauftrag für ein Werk zu erfüllen haben, um so geringer ist ihr Wille als Person zu einem ganz bestimmten Werk, um so geringer ist die Kompetenz des einzelnen und um so wichtiger ist der Mechanismus des Handelns und Entscheidens. Der Profilverlust der handelnden Personen wird dabei offensichtlich.

Was sich auf der Bauherrenseite abspielte, geschah auf der Planungsseite ganz ähnlich. Anstelle des Willens zu einem ganz bestimmten Werk trat fast notwendig das Management, was die Anerkennung von Regeln zum Handeln und Entscheiden bedeutet. Wer sich dagegen auflehnt, stört, ist unbequem, handelt unkollegial. Störungsfreies Handeln ist die Maxime. Störungen werden auch dann ausgeschaltet, wenn sie nicht nur von handlungsverpflichteten Personen, sondern selbst durch äussere Ereignisse verursacht werden, wie zum Beispiel das politische Ereignis der Mitbestimmung. Ist die Ausschaltung durch Negieren nicht möglich, wird es scheinbar anerkannt, zum Beispiel die Mitbestimmung als Alibihandlung zugelassen. Wo man Ereignisse um des störungsfreien Ablaufs willen negieren will, muss der Störungsursache eine Gegenkraft gegenübergestellt werden. Der Wirklichkeit des störenden Ereignisses werden ebenso wirkliche Kräfte gegenübergesetzt, die davon ausgehen, dass keine Zeit vorhanden ist, um über die Störungsursache zu reflektieren. Diese Kraft ist das Prestige. Information und Wissen werden durch Prestige ersetzt. Die Bewunderung der grossen Quantität erleichtert dem Imponiergehaben den Erfolg, und wer einmal das Hochgefühl der Macht über das Opfer empfunden hat, über das Opfer, das mit Wissen, Einsicht und Kenntnissen den reibungslosen Ablauf einer Entscheidung zu stören versucht und deswegen mit imponierendem Gehaben oder durch Totschweigen in die Ecke verbannt, zum Rücktritt vom Auftrag oder sonstwie zur Resignation gezwungen wurde, hat es schwer, sich von diesem Machtgefühl nicht mitreissen zu lassen. Weil er aber weiss, dass seinem Auftraggeber, für den er die Bauherren- oder Architektenrolle spielt, Prestige allein auf die Dauer nicht genügt, benötigt er Information. Es ist ein Merkmal dieses Imponiergehabens – denn auch scheinbares Wissen ist Macht – viel Information wenigstens auf dem Papier vorzuweisen. Es sind Fälle bekannt, wo die Imponiersucht Informationsfriedhöfe anschafft, «Informationsfriedhöfe» deswegen, weil die gewaltige Fülle von Information niemand mehr lesen und verarbeiten kann. Das Vorgehen ist teuflisch: läuft eine Sache nicht der vorbestimmten Ordnung gemäss, lassen sich in dem Papierberg gezielt Informationen finden, aus denen sich mit geringem Aufwand Fehler eruieren lassen, die ein Beauftragter begangen haben soll.

Störungen

Das Managementverhalten setzt den Bauherrn in die Lage, Aufgaben zu delegieren und offenbar ohne Skrupel auf die innere Übereinstimmung mit dem verlangten Werk zu verzichten. Es ist erstaunlich, welche Plan- und Bauvolumen ein gutes Management in kurzer Zeit produzieren kann, ohne dass die Qualitäten des Werkes zu sehr sinken. Sicher verlangt das Handeln in komplexen Zusammenhängen eine Regelung der Handlungsvorgänge. Erst wenn die Regeln und deren Anwendung die Resultate beeinträchtigen, werden sie fragwürdig. Was ich hier kritisiere, ist darum nicht das verwalterische Verhalten der Bauherren und Architekten an sich, sondern die uneingeschränkte verwaltungshafte Handlungsweise bis zur Hypertrophie.

Gegen ein solches Handeln möchte ich weitere Gründe vorbringen. Das Planen und Bauen bewegt sich zweifellos in komplexen Zusammenhängen. Erfahrung, Kenntnis und Zeit eines einzelnen allein reichen nicht, um diesen Zusammenhängen gerecht zu werden. Das Entscheiden erfordert zweifellos, dass Erfahrung, Kenntnisse und Teilresultate zusammengetragen werden. Mit dem verwaltungsmässigen Handeln aber ist oft der Glaube verbunden, dass alle Kenntnisse, richtig geordnet, fast zwingend zu einem guten Resultat führen. Das aber ist nur die halbe Wahrheit und deswegen unwahr. Der grosse Teil der Bauten, der in den beiden letzten Jahrzehnten erstellt wurde, ist das Resultat solchen Handelns aus dem Glauben, dass aus der richtigen Erkenntnis sich das richtige Resultat so etwa wie logisch zwingend ergibt, jene Maxime also, die dem historischen Funktionalismus unterschoben wird, der einen solchen Glauben in dieser absurden Form aber nicht hatte. In Wirklichkeit gibt es in der Architektur, mathematisch gesehen, mehrfach unendlich viele Möglichkeiten, so dass ein widerspruchsfreies, logisch determinierendes Vorgehen nie auch nur annähernd vollständig sein kann, selbst nicht mit Computerhilfe. Aber diese Erkenntnis wäre im reibungslosen Handlungsablauf ein Störfaktor, der negiert wird, um den imposanten Eindruck, den das Entscheidungsspiel macht, nicht zu beeinträchtigen und um die Beteiligten nicht einer lastenden Unsicherheit auszusetzen. Eigentlich müsste im Entscheidungsteam mindestens einer fähig sein, schliesslich die Lösung zu finden, die wesentlich besser ist als jene, die sich aus dem determinierenden Vorgehen ergibt, und die er, wenn er Glück hat, blind findet. Aber «blind» ist ein Wort, das es in den Spielregeln sogenannt rationaler Lösungsfindung nicht gibt. Dabei handeln aber die Könige des Baumanagements oft ganz ähnlich: sie setzen sich über alle rationalen Gründe hinweg und treffen Entscheidungen, die auf einer ganz anderen Ebene als der rational determinierenden liegen, auf der Ebene des Opportunismus, der Politik

und des kleinen Egoismus, der gelegentlich auch mit der eigenen Tasche gleichgesetzt wird.

Ein anderes Problem des reibungslosen Managements ist die Zeit. So widersprüchlich es tönen mag, aber das Management hat das Problem der Zeit nicht gelöst. Seine Spielregeln sagen, dass die Zeit auf das Minimum zu reduzieren ist, und das macht, dass die Zeit als Faktor für die Entscheidungen aus dem Spiel fällt. Dabei ist die Zeit der untrüglichste Schiedsrichter. Was vor ihr Bestand hat, dürfte gut sein, auch die Entscheidungen der rasch handelnden Verwalter. Aber gerade diese Zeit nehmen sie sich nicht. Ich meine nicht die Zeit der Jahrzehnte, auch nicht die Zeit, die lang Bedachtes bedenklich macht, sondern die Ruhe der Erwägung und die Zeit der Musse, ohne die selten etwas geschaffen wird, das über den Alltag und über die Alltagsbedürfnisse hinaus Bestand hat. Aus den Verhaltensregeln des Verwalterischen sind sie verbannt; darum beherrscht die tüchtige Intelligenz ohne Zeit das Feld. Die Abwägenden, die Bedenkenden, die Kritischen oder gar die Weisen sind «nach Sibirien» verschickt.

Verwaltete Architektur

Das effiziente Management hat es ermöglicht, in den letzten Jahren gewaltige Baumassen zu planen und zu errichten, viele Bedürfnisse zu decken und noch mehr Bedürfnisse zu wecken. Ich glaube nicht, dass wir diese Massen und was mit ihnen zusammenhängt, gemeistert haben. Vielmehr bin ich überzeugt, dass wir mit den heutigen Möglichkeiten gar nicht in der Lage sind, sie zu meistern. Die Möglichkeit, sehr schnell viel zu bauen, hat zu wirtschaftlichen Grossstrukturen geführt, die nur via Management leistungsfähig bleiben. Sie haben den Bauherrn in die Hilflosigkeit geführt, so dass er sich vertreten lässt durch Entscheidungsbeamte, wie Direktoren, Baubetreuer, Manager von Handlungsabläufen. Die Architekten wurden so sehr verunsichert, dass sie das Ganze der Architektur gelegentlich aus den Augen verloren und in Ersatzhandlungen flüchteten, in der sie etwa überdrehte Planungstheorien und Handlungstechniken anzuwenden suchten, die nicht immer als wirkungsvolle Arbeitswerkzeuge, sondern oft bloss einem Prestigebedürfnis dienen und die verdecken sollen, dass der Architekt in der Gefahr steht, als blosser Handlungsgehilfe benützt zu werden.

Alles das hat Folgen für die Architektur. Es ist jedoch schwierig zu sagen, welcher unmittelbarer Zusammenhang besteht zwischen der Architektur und der Organisation, die diese Architektur hervorbringt. Aber wir können sehen, welche Architektur in den vergangenen zwei Jahrzehnten entstand, die das Gesicht der neuen Baulandschaft bestimmt. Sicher sind die Volumen der Baumasse grösser geworden, zum Teil so gross, dass sie agressive Reaktionen auslösen. Trotz der Diskussion über die Demokratisierung der Entscheidungsvorgänge ist noch nie über so viel Gebautes für so viele Menschen von so wenigen entschieden worden, das heisst vor allem auch: ohne irgendwelche Anteilnahme der Öffentlichkeit. Trotz der Diskussion über Flexibilität ist nie vorher die Landschaft so sehr mit schweren, massigen Baugebilden verbunkert worden. Erstaunlicherweise hat die Bautechnik, mit Ausnahme der Installationstechnik, der Bewältigung der grossen Zahl und der rationellen Organisation von Arbeitsabläufen, wenig entscheidene Beiträge geleistet, die sie über den Stand des 18. und 19. Jahrhunderts hinaus gebracht haben. Und vor allem wurde nichts erreicht, was das Bauen von grossen Volumen in eine Richtung führt, von der wir heute annehmen können, dass sie uns bei der Meisterung dieses neuen Problems weiterbringen würde. Die wenigen, die dazu verdankenswerte Beiträge geleistet haben, werden meist ignoriert oder belächelt.

Rückwirkungen

Die Entwicklung hat Reaktionen verschiedener Art hervorgerufen. So haben viele Architekten, die mindestens in Architektenkreisen einen guten Namen haben, oft auf Bauformen der zwanziger Jahre, etwa jene der Amsterdamer Schule, oder auf historische Formen etwa persischer oder mittelmeerischer Architektur zurückgegriffen und lassen an ihren Bauten den Eindruck der antirationalen Bauweise entstehen. Jedenfalls ist zwischen dem Diskussionsfeld dieser und anderer Architekten und dem Betrieb auf dem grossen Baumarkt oft nicht der geringste Berührungspunkt zu erkennen.

Ich bin überzeugt, dass mit der Verringerung der Bauproduktion für manches eine Chance blüht. Es ist möglich, dass die Zukunft dem Bauherrn die Chance bietet, wieder die Zeit zu haben, um sich mit seiner Aufgabe zu identifizieren, dass jener meisterhafte Managementsbetrieb, der selbst unsere Sprache zu einem makabren Wortespeier gemacht hat, vermehrt durch persönlich verpflichtende Kontakte ersetzt wird, dass die Bauvolumen jenes Mass gewinnen, dem wir eher gewachsen sind, und dass uns das Tempo der Entwicklung wieder jene Zeit lässt, auf die viele seit Jahren verzichtet haben. Von der wirtschaftlichen – und weniger von der politischen – Entwicklung wird es wesentlich abhängen, wie die Strukturen der Bauherrschaft in der nächsten Zukunft sein werden. Vorauszusagen, wie sich der Sinn für die Qualität des Bauens und des Gebauten entwickeln wird, ist unmöglich.

Adresse des Verfassers: Prof. *Franz Füeg*, Architekt BSA, SIA, Gurzelngasse 25, 4500 Solothurn.

Europäisches Jahr für Denkmalpflege und Heimatschutz

Modellstadt der Denkmalpflege: Krems an der Donau

DK 719.1

Österreich vermag mit dem Reichtum von über 60 wohlerhaltenen und eindrucksvollen historischen Städten zu überraschen, für ein Land mit rd. 7,4 Millionen Einwohnern ist das sehr viel. Der charakteristische Reiz alter Städte stammt nicht bloss von der künstlerischen Bedeutung der einzelnen hervorragenden Bauwerke, sondern entsteht aus der Einheitlichkeit ihres Aufbaues, durch die Geschlossenheit ihres Erscheinungsbildes, das von der Gesamtform des Einzelhauses, einer typischen regionalen Ausprägung eines Stiles, den örtlichen Sonderformen der Details und der Verwendung typischer Baumaterialien geprägt ist.

Krems-Stein (Niederösterreich) ist beispielhaft für eine durchgreifende Altstadterhaltung und Revitalisierung. Dort wurden zwischen 1959 und 1974 insgesamt 158 Bauwerke restauriert. Über ein Dutzend wurde völlig saniert, d. h. mit Wohnungen und Geschäften ausgestaltet, die in ihrer technischen Form dem heutigen Standard entsprechen.

Vom 21. bis 24. April wurde in Krems das *dritte Symposion des Europarates* zum Thema des europäischen architektonischen Erbes veranstaltet, das vor allem den Fragen der praktischen Altstadterhaltung gewidmet war.

Victor Hess, Bern