

Gemeinsam stark

Von der Arbeitsgemeinschaft bis zur Bürofusion: Warum Architekten zusammenarbeiten. Antworten aus Wien, Zürich und Berlin rund um Zweck, Lust und bipolare Architektur.

Text:
Andres Herzog
Illustrationen:
Gen Atem /
Miriam Bossard

«Ich verfluche den Augenblick, der mich nach Wien führte», schrieb Gottfried Semper am 28. Oktober 1875 seinem Sohn Manfred. Grund für die zornigen Worte des Architekten war das Burgtheater, das er zusammen mit Carl Hasenauer plante. Der Bau, 1888 eröffnet, ist ein Gemeinschaftswerk. Semper prägte insbesondere den Grundriss, sein dreissig Jahre jüngerer Kollege die prunkvoll geschmückte Fassade. Doch was vielversprechend begann, endete in einem bitteren Streit. «Hasenauer ist ein infamer Jago und mein Verderben», notierte Semper vernichtend. Kein Wort wollte er mehr mit ihm wechseln und verwies ihn an seinen Rechtsanwalt, ehe er Wien wegen eines Lungenleidens Richtung Italien verliess und vier Jahre später in Rom starb.

Das Bauwesen ist eine kollaborative Disziplin wie kaum eine andere. Bei der Architektin laufen die Fäden von einem Dutzend Fachbereiche zusammen, vom ersten Strich bis zum letzten Stein greifen die Berufsgruppen ineinander. Selbst innerhalb eines Architekturbüros gehören meist mehrere Personen zu einem Projektteam. Dass ein Büro mit einem anderen Büro gemeinsame Sache macht, ist hingegen seltener. Es widerstrebt dem Verständnis vieler Architekten, die sich als Baukünstler verstehen. Kunst ist Diktatur. Und im Unterschied zu einem Landschaftsarchitekten oder einer Bauphysikerin bringt ein zweiter Architekt keine neue Disziplin ins Projekt.

1. Kapitel: Wien Für die beste Lösung kämpfen

Im 21. Jahrhundert gerät diese Sicht ins Wanken. Am deutlichsten erscheint die Verschiebung vom autoritären Baugenie zum kompromissbereiten Mitarchitekten in Wien, der Stadt, die Semper vor 140 Jahren im Zwist verlassen hat. «Fight Club» heisst die Kritikrunde, zu der sich mehrere Wiener Büros seit rund zehn Jahren regelmässig treffen, um über ihre Projekte zu debattieren. Statt mit Fäusten wie im gleichnamigen Roman oder Film kämpfen die Architekten mit Argumenten. Sie treffen sich

jeweils am letzten Freitag des Monats in einem der Büros, am Abend, ausserhalb der Arbeitszeit. Mitmachen kann jeder. Es gibt nur zwei Regeln: Das vorgestellte Projekt ist in Arbeit und das Feedback ehrlich. «Wir wollen uns gegenseitig stärken und uns die Gesamtkreativität zunutze machen», erklärt Michael Anhammer, einer der Initianten des «Fight Clubs». Die wahren Konkurrenten seien nicht die anderen Büros, sondern «die Generalübernehmerkonsortien der Bauindustrie».

Mit dem Austausch wird das Projekt besser, so die Überzeugung. Entweder weil die Kritik die eigene Position schärft. Oder weil eine neue Sichtweise dazu kommt. Es geht darum, die eigene Logik zu durchbrechen und die Dinge von verschiedenen Seiten zu betrachten. Die Fachliteratur spricht von divergentem oder lateralem Denken, Querdenken im Volksmund. Sie unterscheidet zudem zwischen der Kooperation, die vorgegebene Einzelleistungen addiert, und der Kollaboration als ergebnisoffenem Prozess, der mehr als die Summe seiner Teile erzielt. Auf der Baustelle wird kooperiert, im Entwurf kollaboriert.





Gruppenkritik
Im Wiener «Fight Club»
debattieren Architekturbüros ihre laufenden
Projekte, um voneinander
zu lernen.

Zwei Büros heiraten

«Franz & Sue feiern ihre Vermählung», steht auf der Einladungskarte, mit einem Ornament umrahmt. Franz ist kein Mann und Sue keine Frau, es sind die Namen zweier Architekturbüros. Am 19. Mai 2017 haben sie sich das Jawort gegeben. 2006 gründeten Christian Ambos, Michael Anhammer und Harald Höller Sue Architekten, Erwin Stättner und Robert Diem schlossen sich 2009 zu Franz Architekten zusammen. Die fünf Architekten, alle Anfang vierzig, kennen einander aus dem Studium und waren eine Zeit lang im selben Büro angestellt. Der «Fight Club» stärkte ihre Verbindung. Vor zwei Jahren legten sie die Wettbewerbsabteilungen zusammen. Weil es gut funktionierte, beschlossen sie die Fusion. Anfangs arbeiteten die Büros an ihren alten Standorten weiter, drei U-Bahn-Stationen voneinander entfernt. Dann aber zog Sue bei Franz ein.

Die Fusion verdoppelt die Anzahl Mitarbeiter auf vierzig. Man gehört nun zu den grossen Entwurfsbüros. Der Zusammenschluss erhöht die wirtschaftliche Unabhängigkeit, und er bündelt Wissen. «Es braucht eine gewisse

Grösse, um die Kompetenzen in allen Bereichen abzudecken», sagt Anhammer. Die Arbeit im Team liefere vielschichtigere Ergebnisse. Der Büroname Franz & Sue versinnbildlicht dies: Entwurf ist ein Dialog, es gibt mehrere Perspektiven. «Kompromisse sind nicht schlecht, solange sie nicht den kleinsten gemeinsamen Nenner, sondern gut argumentierte Entscheide widerspiegeln.» Die fünf Partner haben über die Firmenkultur nachgedacht. Einer leitet den Bereich «Akquisition und Wettbewerb», drei sind für «Ausführung und Qualitätssicherung» verantwortlich, und einer für «Mitarbeiter, Kommunikation und Finanzen». Das Kollektiv erlaubt Flexibilität. Wer Verantwortung abgibt, gewinnt Freiheiten. Das hilft beim Balancieren zwischen Arbeit und Leben. Anhammer war drei Monate im Vaterschaftsurlaub, fast ohne aufs Handy zu schauen.

Die Hochzeit ist nicht der letzte Schritt von Franz & Sue hin zu mehr Vernetzung. Ende Jahr zieht das Büro in ein neues Gebäude, das es beim Wiener Hauptbahnhof baut. Es soll zu einem «Haus der Architektur» werden. Mehrere Büros, eine Stiftung und ein Verein für Architekturvermittlung arbeiten dort bald unter einem Dach, inklusive gemeinsamer Kantine. «Wir wollen uns mit spannenden Leuten umgeben», sagt Anhammer. Mit 65 bekannt zu sein, aber von den Jungen ausgebootet zu werden, ist seine Schreckensvorstellung. Wer agil bleiben will, braucht Durchmischung und Diversität, wie sie sich viele grosse Firmen auf die Fahne schreiben. Gemischte Arbeitswelten, so heisst es, sind kompetitiver. Was die Geschlechter angeht, ist die Geschäftsleitung von Franz & Sue allerdings ziemlich eintönig: alles Männer. Immerhin die Mehrheit der Projektleiter sei weiblich, so Anhammer.

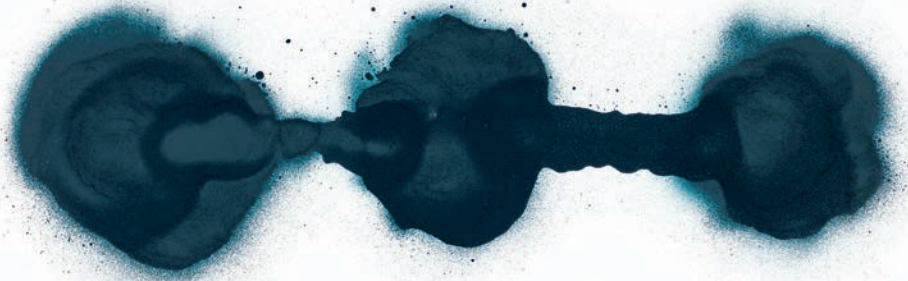
Die Tendenz zur Kollaboration kann auch als Reaktion auf das Starsystem gedeutet werden, das die Leistung der Architektur auf wenige Personen reduziert und sie zu einer Marke macht. «The winner takes it all» gilt dann nicht mehr nur in einem Wettbewerb, sondern auch für viele künftige (Direkt-)Aufträge. Bürokollektive entziehen sich dieser Marktlogik. Sogar das Starsystem scheint dies mittlerweile anzuerkennen, obwohl es sich damit selbst abschafft. 2017 ging der Pritzkerpreis erstmals an ein Kollektiv aus drei Architekten: das relativ unbekannte Büro RCR Architects. Zuvor hatte die Jury – mit Ausnahme von Sanaa und Herzog & de Meuron – nur Einzelpersonen ausgezeichnet.

2. Kapitel: Zürich

Siegesserie im Team

Zürich, ein Bürohaus gegenüber der Siedlung Kalkbreite. «BS Architekten», «BS+EMI Architekten», «EMI Architekten»: Die Klingelschilder verwirren. Sie verraten einen kollaborativen Sonderfall, der unscheinbar anfang. 2003 gründeten Peter Baumberger und Karin Stegmeier das Büro Baumberger & Stegmeier, kurz BS. Ungefähr zur gleichen Zeit starteten Ron Edelaar, Elli Mosayebi und Christian Inderbitzin als EMI Architekten. Baumberger kennt Inderbitzin und Edelaar seit der Jugend. Sie bezogen benachbarte Büroräume und beschlossen, es einmal gemeinsam zu versuchen. «Aus Neugierde, aus Lust, weil wir zusammen vielleicht besser sind», so Baumberger. Diese Argumentation hört man oft. Viele Architekten können die Gründe für die Zusammenarbeit nicht rational festmachen. Es passt eben gerade, man kennt sich, die Abwechslung reizt. Die Kollaboration ist ein Experiment, eine Ausnahme. Niemand hat schliesslich den Schlüssel zur Kreativität. Also probiert man aus.

Die Kooperation war der Anfang einer Siegesserie. Vier Mal traten die beiden Büros gemeinsam an, vier Mal gewannen sie. Die Siege verlagerten das Gewicht. 2011 wurde aus der Arbeitsgemeinschaft BS und EMI die →



Dreiergespann
BS Architekten und
EMI Architekten
führen in Zürich seit 2011
das gemeinsame Büro
BS+EMI.

→ Aktiengesellschaft BS+EMI. «Das war einfacher und transparenter», sagt Baumberger. Die fünf Partner entscheiden von Fall zu Fall, in welchem Büro sie ein Projekt abwickeln. Das hängt ab von der Grösse eines Bauvorhabens, von der Arbeitsauslastung der drei Büros, von den Referenzen, die gefragt sind. Räumlich ist BS+EMI nicht festzumachen. Die sechzig Mitarbeitenden der drei Büros sind über drei Geschosse verteilt. Baumberger spricht von einem gewachsenen, durchlässigen Organismus. Im Alltag verschwimmen die drei Büros zu einem: gemeinsame Infrastruktur, gemeinsame Pausenzeiten, gemeinsame Skitage. Nach aussen hin treten sie getrennt auf. Die Webseite von BS+EMI führt keine Projekte auf, sie verweist auf die beiden Elternbüros.

Der Dreisprung erzeugt administrativen Aufwand. Und er macht die Kommunikation komplizierter. Manchmal sind Bauherren verwirrt, manchmal werden Projekte falsch zugeordnet. Warum nicht einfach zu einem Büro fusionieren? «Dank der drei Büros treffen verschiedene Kulturen aufeinander», erklärt Christian Inderbitzin. «Es ist wichtig, sich zu hinterfragen, gerade im Wettbewerb.» Solange jedes Büro auch an eigenen Projekten arbeitet, behält es seine Eigenständigkeit. «Bei einer Fusion würden die Bürokulturen vollends synchron», meint Inderbitzin. Die Partnerschaft gleicht einer Symbiose: Man schliesst sich zusammen, ohne sich selbst aufzugeben. Für die Dreiteilung sprechen auch ökonomische Gründe. Baumberger glaubt, dass die drei Firmen kompetitiver sind. Jedes Büro akquiriert und muss sich am Markt behaupten. «Es braucht diesen Biss im Wettbewerbswesen. Bei einer Fusion könnte dieser verloren gehen.» Grösse macht träge.

Das Dreiergespann schliesst weitere Kollaborationen nicht aus. Sowohl BS als auch EMI haben schon mit anderen Büros geplant. Inderbitzin beurteilt sporadische Arbeitsgemeinschaften jedoch vorsichtig: «Ein Wettbewerb bietet zu wenig Zeit, um sich kennenzulernen und gleich produktiv zu werden.» Befreundet sein heisst nicht, dass man effizient zusammenarbeitet. In der Arbeitsgemeinschaft kann man die Mitarbeiter des anderen Büros nicht aussuchen, im Gemeinschaftsbüro BS+EMI hingegen wählen die fünf Partner ihre Angestellten miteinander aus.

Bewerbung im Doppelpack

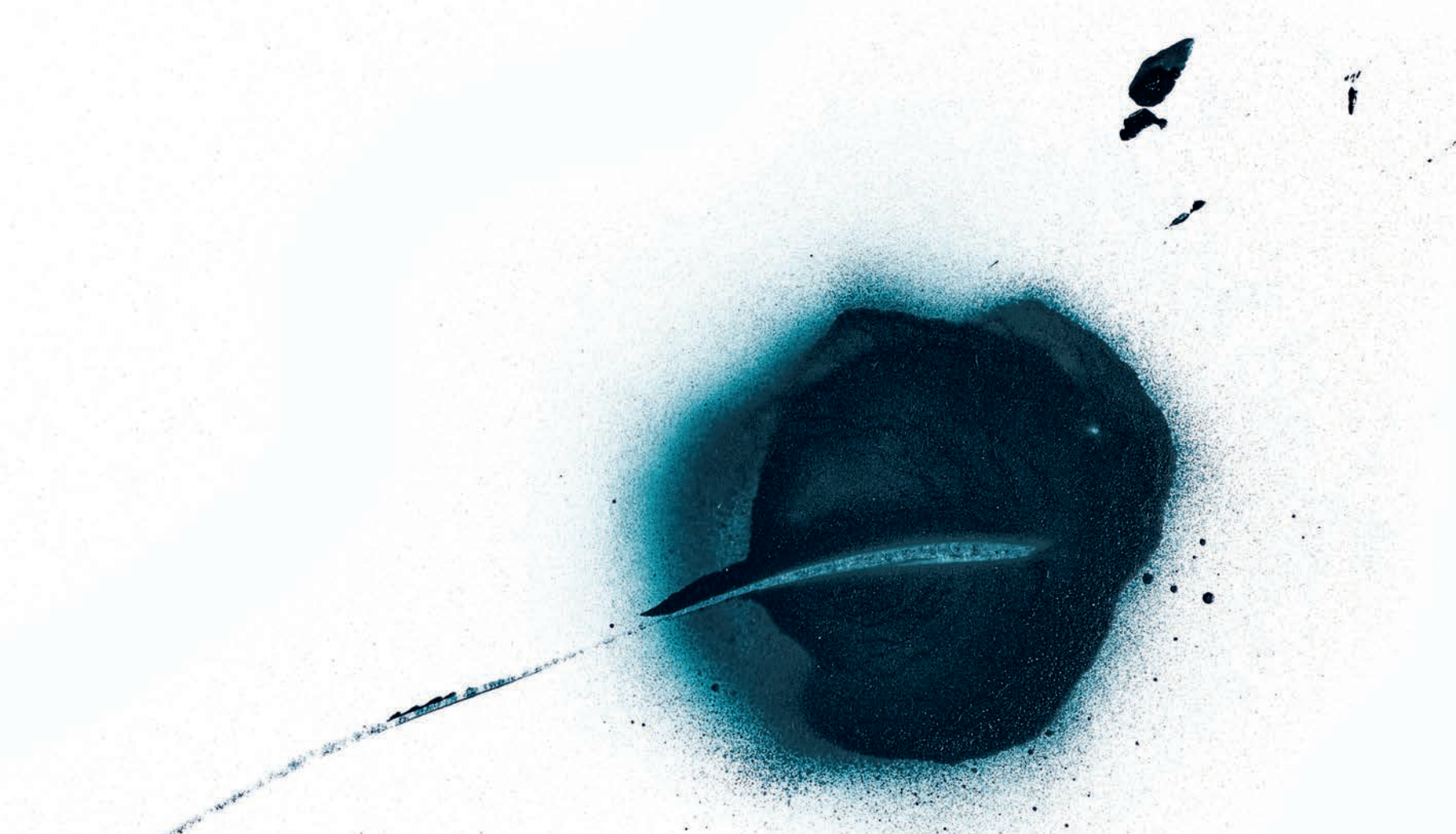
Neben der Lust gibt es durchaus handfeste Gründe, sich zusammenzutun. Manche Büros suchen den Austausch bewusst, um ihr Netzwerk zu erweitern. Für Architekten aus dem Ausland ist es eine gute Möglichkeit, Fuss zu fassen. Junge Architektinnen erhöhen zusammen mit einem grösseren Büro in der Präqualifikation ihre Chancen. Allerdings nur, bis die anderen nachziehen.

Ob heute mehr kollaboriert wird als früher, ist schwierig zu sagen. Ein Treiber jedenfalls sind die Parzellen und die Bauvolumen, die tendenziell anwachsen. Je grösser ein Bauplatz, desto grösser das gestalterische und ökonomische Klumpenrisiko. Die Kollaboration soll die Abhängigkeit verringern und der Uniformität vorbeugen, zumindest auf dem Papier. Gleichzeitig kürzt sie das Verfahren

ab. Statt mehrere Wettbewerbe auszuschreiben, passiert alles in einem Aufwisch. Und die Architektinnen können ihre Bauten erst noch aufeinander abstimmen. Der Bauherr bekommt also mehr für weniger. Die Architekten hingegen müssen mehr abliefern und mehr koordinieren.

Es überrascht darum kaum, dass nicht alle Kollaborationen freiwillig entstehen. Manche Büros fühlen sich zur Zusammenarbeit genötigt – oder sie wird schlicht verlangt. Beim Wettbewerb für die Siedlung Frohburg in Zürich verdonnerte die Versicherung Helvetia die Architekten, sich im Team zu bewerben. Das Projekt umfasst 660 Wohnungen – ein Grossauftrag. Dem Siegerprojekt von Miroslav Šik und Knapkiewicz & Fickert Architekten sieht man allerdings nicht an, dass mehrere Büros dahinterstehen. Šik spricht von einem Ensemble als «Einheit in der Vielfalt», ein Thema, das er an der Biennale 2012 in Venedig präsentierte. Noch weiter ging die Genossenschaft «Mehr als Wohnen», die im Wettbewerb vier Büros – darunter Šik –





Lose Zusammenarbeit
In der Arbeitsgemeinschaft arbeiten Büros projektbezogen zusammen, etwa die Berliner Architekten Kleihues + Kleihues mit Graft.

kürte und sie zum Austausch aufforderte. «Die kollaborative Arbeitsweise als Durchmischung ist mir als Ideologie fremd», sagt der Architekt. «Das Resultat ist eine blosse Vielfalt, aber keine Einheit.»

Bei mehrteiligen Aufgaben erlaubt die Kollaboration, gezielte Referenzen abzufragen, die ein Büro alleine oft nicht abdecken kann. Diese Art der Selektion begünstigt allerdings eine fragwürdige Spezialisierung des Berufs. Warum soll ein «Wohnarchitekt» kein gutes Schulhaus planen können? Ein Bauherr, der das beste Projekt sucht, schreibt die Zusammenarbeit darum nicht bindend vor. Kreativität braucht Freiheit, keine Vorschriften.

3. Kapitel: Berlin

Eine Generationenfrage

Teamwork ist positiv konnotiert; ein Projekt ohne Partizipation, Mitwirkung oder Bewohnerworkshop wirkt heutzutage fast schon autokratisch. Wer nicht mit anderen kann, gilt als Einzelgänger, Besserwisserin, Diva. Wer hingegen zusammenarbeitet, ist grosszügig, offen, ein Teamplayer. Die Sharing Economy sagt uns: Arbeite in «Co-working Spaces», finanziere dein Projekt mittels «Crowdfunding» oder lass es gleich von deinen Kunden entwickeln. «Co-Creation» heisst das dann. Teile, und du

wirst glücklich. Doch Demokratie und Kreativität verstehen sich nicht unbedingt. Kooperation bedeutet auch: Reibungsverluste, Doppelspurigkeit, Meinungsunterschiede, mehr Diskussion. Kollektive müssen also effizient funktionieren und mutig entscheiden. Sonst verwässern sie die Kreativität. Beim Jekami kommt nur Durchschnitt heraus.

Heike Hanada entwirft gerne alleine. Trotzdem ist die Berliner Architektin im Wettbewerb für das Bauhaus-Museum in Weimar zusammen mit Benedict Tonon angetreten – aus strategischen Gründen. Hanada ist eine Spätgründerin. Die 53-jährige Professorin an der Fachhochschule Potsdam war lange rein akademisch tätig und machte ihr Büro erst vor zehn Jahren auf, als sie den Wettbewerb für eine Bibliothek in Stockholm gewann. Es fehlen ihr darum Referenzen und Erfahrung. Also gab sie in Weimar zusammen mit dem zwanzig Jahre älteren Tonon ein, bei dem sie einst als Studentin ausgeholfen hatte, – und gewann.

«Ich war nie gut in Teamarbeit, das gemeinsame Entwerfen an der Uni fand ich furchtbar», sagt Hanada. Zusammenarbeit sei anstrengend und zeitraubend. Die Erfahrung mit Projektpartnern zeige jedoch, dass die Projekte besser werden. Seit einigen Jahren beobachtet Hanada eine Zunahme an Kollaborationen, weil es für junge Büros schwieriger werde, an Wettbewerben teilzunehmen. →



Architekten studieren und kritisieren ihre Projekte im Wiener «Fight Club».



2006 gründeten Christian Ambos (*1974), Michael Anhammer (*1974) und Harald Höller (*1973) Sue Architekten in Wien. 2009 schlossen sich Robert Diem (*1976) und Erwin Stättner (*1973) zu Franz Architekten zusammen. 2017 fusionierten die beiden Büros zu Franz & Sue.



Beim Hauptbahnhof in Wien bauen Franz & Sue ein «Haus der Architektur», in das sie selbst miteinziehen.



2003 eröffneten Peter Baumberger (*1969) und Karin Stegmeier (*1966) das Büro Baumberger Stegmeier in Zürich. 2004 starteten Ron Edelaar (*1976), Elli Mosayebi (*1977) und Christian Inderbitzin (*1977) als EMI Architekten. Seit 2011 betreiben die beiden Büros das Gemeinschaftsbüro BS + EMI.



Die Siedlung Brügglacker in Zürich ist das erste realisierte Projekt von BS + EMI Architekten.



Heike Hanada (*1964) war lange rein akademisch tätig, bevor sie 2007 in Berlin ihr eigenes Büro gründete.



Benedict Tonon (*1944) arbeitet seit 1978 als selbstständiger Architekt in Berlin.



Heike Hanada und Benedict Tonon gewannen zusammen den Wettbewerb für das Bauhaus-Museum in Weimar.



Das Büro Kleihues + Kleihues existiert seit 1962 in Berlin. Nach dem Tod seines Vaters Josef Paul Kleihues (1933–2004) übernahm Jan Kleihues (*1962) die Firma, die er mit Norbert Hensel (*1958), Michael Alshut (*1966), Johannes Kressner (*1964) und Götz Kern (*1967) als Partner führt.



In Berlin planen Graft und Kleihues + Kleishues die Überbauung «Eckwerk» diametral gemeinsam.



1998 gründeten Lars Krückeberg (*1967), Wolfram Putz (*1968) und Thomas Willemeit (*1968) das Architekturbüro Graft in Los Angeles. 2001 eröffneten sie ein Zweitbüro in Berlin, 2004 ein weiteres in Beijing.

→ Auch an den Universitäten nehme die Teamarbeit zu. «Vor allem, weil es zu viele Studenten gibt», sagt Hanada. Es sei aber auch eine Generationenfrage. «Früher wurde die Einzelhaltung stärker gefördert und erwartet.»

Die Zusammenarbeit mit Benedict Tonon hat Heike Hanada an klare Bedingungen geknüpft. Sie entwirft in ihrem Büro, sie trägt Risiko und Kosten, und sie hat ein Vetorecht. Tonon gibt Inputs und Ratschläge, ähnlich wie bei einer Zwischenkritik im Studium. Der Wettbewerb in Weimar war für alle offen, was in Deutschland immer seltener der Fall ist. In der Überarbeitungsphase, in der auch die Referenzen mitentscheiden, machte man ihr allerdings klar: Ohne die Partnerschaft hätte sie den Zuschlag nicht bekommen. Das Gebäude realisiert Heike Hanada nun bis 2019, zum Bauhaus-Jubiläumsjahr, allerdings alleine. Als die Meinungen divergierten, legte die Architektin ihr Veto ein. «Der Bauherrschaft war es ohnehin lieber, nur eine Ansprechperson zu haben», sagt sie.

Diametral gemeinsam

Architekten, die miteinander entwerfen, stehen sich architektonisch in der Regel nahe. Die Berliner Architekturbüros Graft und Kleihues + Kleihues jedoch kommen aus zwei verschiedenen Galaxien. Das Büro Graft, das dieses Jahr den deutschen Pavillon an der Biennale kuratiert, ist ein Kind des digitalen Zeitalters: amorphe Formen, medienwirksame Aufträge, Projekte rund um den Globus. Kleihues + Kleihues stehen für das «steinerne Berlin». Die Fassaden sind klar gegliedert, die Architektur im Ort verankert, die Projekte vorwiegend in Deutschland. An der Spree planen die beiden Antagonisten nun gemeinsam das «Eckwerk», ein Konglomerat aus Wohnen und Arbeiten. Der Bauherr hatte die Zusammenarbeit angestossen, um Vielfalt ins Projekt zu bringen.

«Wir wären nicht in unseren kühnsten Träumen auf die Idee gekommen», sagt Jan Kleihues, der das Büro seines Vaters seit 2004 führt. «Wir könnten nicht unterschiedlicher sein. Beide belächeln die Architektur des anderen.» Der professionellen Abneigung steht eine persönliche Freundschaft gegenüber. Kleihues kennt Wolfram Putz und Thomas Willemeit, zwei der drei Graft-Gründer, schon lange. Sonst hätte er sich nicht auf das Experiment eingelassen, sagt er. Auf Anregung der Bauherrschaft unterschrieben beide Büros ein Pamphlet. Man soll nicht erkennen, wer was entworfen hat, heisst es darin. Die Renderings können aber nicht verbergen: Die Brücke, die die fünf Bauten expressiv verbindet, oder das geschwungene Glasdach über dem Innenhof sind von Graft. Die Fensterteilung oder der Backsteinsockel sehen nach Kleihues aus. Was sonst nur im Entwurfsprozess aufflammt, wird da offensichtlich: Zwei Positionen treffen aufeinander. Das Ergebnis ist eine mehrdeutige, bipolare Architektur.

Grafts Architektur ist Kleihues heute noch genauso fremd wie zu Beginn. Aber man hat das Gegenüber schätzen gelernt. «Die Zusammenarbeit läuft sehr gut, weil wir uns respektieren», erklärt Kleihues. Am Ende gehe es um die Bauqualität, nicht um die architektonische Haltung. Er erwähnt aber auch schmunzelnd die Geduld und die Toleranz seines Büropartners, der das Projekt leitet. «Beide Büros müssen zum Projekt stehen können», sagt Kleihues. «Und das können wir bis jetzt.» Noch existiert das Eckwerk erst auf den Plänen. Der Baubeginn ist verschoben worden, weil es beim Bebauungsplanverfahren stockt. Kleihues hat schon zuvor mit anderen Büros gearbeitet, wenn auch noch nie mit einem so entfernt verwandten. Der Antrieb dafür kam meist von aussen. Könnte er frei wählen, würde er auf Kollaborationen verzichten, sagt er. «Die Architektur ist komplex genug.» ●

en

PARTNER sia



ADRIAN ALTENBURGER
PROF., INSTITUTS- & STUDIENGANGLERUNG
GEBÄUDETECHNIK/ENERGIE, HSLU

STEFAN CADOSCH
ARCHITEKT UND PRÄSIDENT SIA

«NACHHALTIGES BAUEN IST
ANSPRUCHSVOLL UND BE-
DINGT INTERDISZIPLINÄRE
KOMPETENZ.»

WEITERBILDUNG

MAS in nachhaltigem Bauen
5 HOCHSCHULEN → 1 MASTER

enbau.ch

JETZT ANMELDEN UND EINSTEIGEN!