

DER NEUE ARCHITEKT

ERFOLGREICH AM
VERÄNDERTEN
MARKT

AKQUISITION
MANAGEMENT
MARKETING

Frank Peter Jäger (Hrsg.)

HERAUSGEBER

Frank Peter Jäger Berlin, Archikontext

AUTOREN

Christoph M. Achammer ATP, Innsbruck
Gordana Brandner-Gruber Wien
Kerstin Eisenschmidt Eisenschmidt Consulting Crew, Kiel
Frank Peter Jäger Berlin, Archikontext
Gisbert Kollenda Drees & Sommer, Berlin
Holger Matheis BEOS GmbH, Hamburg
Jons Messedat Institut für Corporate Architecture, Stuttgart
Riklef Rambow Technische Universität Cottbus
Andreas Schneider Bremen
Oliver Schürer Technische Universität Wien
Eric Sturm Berlin
Thomas Welter Bundesarchitektenkammer, Berlin

GESTALTUNG

Josef A. Grillmeier München

LEKTORAT

Petra Sparrer Köln

REDAKTION

Birgit Dauenhauer, Steffi Lenzen
Eva Schönbrunner
Institut für internationale Architektur-Dokumentation, München

SATZ/HERSTELLUNG

Roswitha Siegler, Simone Soesters
Institut für internationale Architektur-Dokumentation, München

REPRODUKTION

Martin Härtl OHG München

DRUCK/BINDUNG

Aumüller Druck GmbH & Co. KG, Regensburg
1. Auflage 2008

ISBN

978-3-920034-22-5

© 2008 Institut für internationale Architektur-Dokumentation GmbH & Co. KG, München
Ein Fachbuch aus der Redaktion DETAIL

gedruckt auf säurefreiem Papier, hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff

Alle Rechte vorbehalten, einschließlich des auszugsweisen Abdrucks, der Übersetzung, der fotomechanischen Wiedergabe und der Mikroskopie. Die Übernahme des Inhalts und der Darstellungen, ganz oder teilweise, in Datenbanken und Expertensysteme, ist untersagt.

Institut für internationale Architektur-Dokumentation GmbH & Co. KG
Sonnenstraße 17, D-80331 München
Telefon: +49 (0)89 381620-0
Telefax: +49 (0)89 398670
www.detail.de

Inhalt

Frank Peter Jäger	Vorwort	7
Frank Peter Jäger	Der neue Architekt – was bleibt und was sich verändert	8
Oliver Schürer	Entrepreneur Avantgarde – Architekten als Kreativunternehmer	14

NEUE AUFGABEN, NEUE ALLIANZEN **18**

Gordana Brandner	Architekten als Berater	20
Gisbert Kollenda	Architekten als Projektmanager	30
	Im Gespräch: Erfahrungsbericht Projektmanagement	38
Holger Matheis	Architekten als Projektentwickler	41
Jons Messedat	Architekten als Markenbildner – gebaute Unternehmenskultur	52
Christoph Achammer	Architekten als Partner der Industrie	58

VOM MARKETING ZUR AKQUISITION **66**

Frank Peter Jäger	Namen sind Marken – Branding mit Augenmaß	68
Frank Peter Jäger	Marketing-Medien für jeden Zweck	71
Frank Peter Jäger	Akquisition ist überall – Wege der Auftragsbeschaffung	80
	Im Gespräch: Erfolgreich Präsentieren	91
Eric Sturm	Web muss sein – Internet für Architekten	96
Riklef Rambow	Kommunikation als kreativer Prozess: Im Dialog mit dem Kunden	110
Frank Peter Jäger	Öffentlichkeit herstellen und gestalten	118
Frank Peter Jäger	Medienkompetenz und Pressearbeit	122
	Im Gespräch: Erfolgsfaktor Public Relations	136

MANAGEMENT ARCHITEKTURBÜRO **140**

Thomas Welter	Management-Grundlagen: Büroanalyse, Kalkulation, Wirtschaftlichkeit	142
	Im Gespräch: Interne Organisation und Aufgabenteilung	154
Andreas Schneider	Controlling-Software für Architekturbüros	156
Kerstin Eisenschmidt	Ressource Mitarbeiter	157

ANHANG

Die Autoren	170
Literatur	172
Adressen	174
Abbildungsnachweis/Danksagung	176

Entrepreneur Avantgarde – unternehmerisch voran

Oliver Schürer

Die Kulturtechnik des Bauens beruht einerseits auf in Jahrtausenden gewachsenen Gepflogenheiten, andererseits ist sie Spielball kurzfristiger Trends. Was Architektur ist, weiß jedes Kind. Nur den Architekten selbst ist das eigene Berufsfeld unklar, könnte man pointiert formulieren. Gibt es eine Krise der Architektur? Oder steht ihre gesellschaftliche Daseinsberechtigung zur Disposition?

Berührt war diese Daseinsberechtigung tatsächlich bereits mit dem Anbruch der industriellen Moderne. Nicht nur Industrieprodukte, auch Kulturgüter wurden immer schneller und in immer größeren Mengen produziert. Binnen kürzester Zeit wurde die Situation von den Architekturschaffenden verschärft, umgelagert und neu strukturiert: Verschärfung brachte das Verschwinden des Mäzenatentums; anonyme marktwirtschaftliche Systeme, anstelle von persönlichem Mäzenatentum diktierten bald das Verhältnis von Kulturproduktion und -rezeption. Umlagerung entstand, da die Industrialisierung die Werte klassischer künstlerischer Kreativität in Frage stellte; endlose Reproduzierbarkeit untergrub den Schöpfungsakt. Strukturiert wurde dieser neue Markt durch neue gesellschaftliche Gruppen als Auftraggeber; wie sich das in der Erschließung des sozialen Wohnungsbaus als architektonische Aufgabe zeigte. Eine ihrem Selbstverständnis nach kritische Avantgarde-Architektur etablierte sich. In ihr manifestierte sich Gesellschaftskritik als architektonische Haltung, die herkömmliche Denkmuster und etablierte Werte durch räumliche Arrangements in Frage stellte. Diese neuen Bedingungen für den einst so stolzen, kulturtragenden Stand der Architekten wurden als Krise wahrgenommen und als Haltung im Selbstverständnis des Standes verinnerlicht. Auf diese Krise reagierte die Klassische Moderne der Architektur »heroisch« und die Postmoderne »ironisch«. Im Zuge dieser Entwicklungen büßte die Architektur zu großen Teilen ihren hochkulturellen Status ein. Die heroische Moderne folgte noch der Tradition des Ideals vom »guten Geschmack«, der als ästhetische Kategorie zu etablieren sei. Die sie ablösende kommerzielle Pop-Kultur jedoch etablierte einen Gegensatz zu diesem Dogma. Denn die Vorstellungen

von Profitsteigerungen vor dem Hintergrund der industriellen Produktion änderten das traditionelle Ideal radikal – von »das Beste für die Besten« zu einem »Mehr für Alle«. In der zeitgenössischen Wissens- und Cyberkultur verschiebt sich die gesellschaftliche Bedeutung der kulturellen Produktion erneut.

Jetzt aber Kreativwirtschaft!

Um das Jahr 2000 wurde in Mitteleuropa ein neuer Bereich der Wirtschaft entdeckt: die sogenannte Kreativwirtschaft. Mit dem neu bestimmten Begriff ging die Absicht einher, kulturelle Aktivitäten in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung zu erkennen und zu fördern. Forciert wurden diese Aktivitäten von steuernden Kräften des Wirtschaftslebens, u. a. Institutionen wie den Wirtschaftskammern.

Eine Vorreiterrolle nahm Großbritannien ein. Auf der Insel hatte sich das Segment Kreativwirtschaft bereits in den 1980er-Jahren als Begriff etabliert. Ausgelöst nicht zuletzt durch die anhaltende Krise der alten Industrien suchte man nach genuin neuen Quellen der Wertschöpfung. Damit rückten erstmals die wirtschaftlichen Potenziale der Kultur- und Kunstproduktion in den Vordergrund. Die umfassende Ökonomisierung aller Lebensbereiche sparte die Kultur- und Kunstproduktion nicht länger aus. Der ursprünglich kritisch verstandene Begriff der Kulturindustrie [1] wurde umgewertet. Im Jahr 1997 sprach man erstmals nicht mehr von Cultural Industries sondern von Creative Industries. [2] Diese, heute nun scheinbar vollzogene Verschiebung der gesellschaftlichen Bewertung von Kultur markiert wohl den augenfälligsten Bruch der zeitgenössischen Architektur-Kultur mit ihren Vorläufern: Die Kulturleistung »Architektur als Kunstform« wird zur Kulturleistung »Architektur als Wirtschafts-

faktor«. Der Wertebezug scheint unverrückbar verschoben: Ob als Kunstform oder als Branche, das höchste Gut ist Wirtschaftlichkeit. Zwar stellt niemand Architektur als künstlerische Leistung in Frage, doch scheint dieses Thema nebensächlich geworden zu sein. Eine unzulässige Pauschalisierung? Das Setting lässt sich nicht nur aus kultureller, sondern auch aus ökonomischer Sicht formulieren: Durch welche Kompetenzen oder welche Mehrwert-Produktion unterscheidet sich die Architektur von anderen baunahen Branchen wie der Immobilienentwicklung oder der Bauwirtschaft? Verortet man die zeitgenössische Rolle von Architekten zuversichtlich, lässt sich mit dem Systemtheoretiker und Wirtschaftssoziologen Dirk Baecker sagen: »Der Architekt ist die letzte Verkörperung des Renaissancemenschen, weil nur er den Glauben an den Menschen, den Einfallsreichtum im Umgang mit sperrigem Material und die Bewährung auf dem freien Markt der Geldwirtschaft noch unter einen Hut zu bringen vermag.« [3] Betrachtet man die zeitgenössische Situation hingegen pessimistisch, scheint es als habe diese Krise eine gesellschaftliche Umbewertung der Rollen von Architekturschaffenden erzeugt. Wenn dem so ist, stellt sich die Frage: Welche Leistungen können Architekten im zeitgenössischen Kontext tatsächlich anbieten?

Architektur = Bauen mit kulturellem Anspruch

Der Verfasser wirkte jüngst an der ersten empirischen Erhebung zum Berufsfeld Architektur in Österreich mit. [4] Die Fragen betrafen ebenso das Selbstver-



Abb. 1.1 In welchem wirtschaftlichen bzw. vertraglichen Verhältnis sind Sie zurzeit beruflich tätig? Mehrfachnennung war möglich, um Patchwork-Arbeitsverhältnisse zu identifizieren.

ständnis von Architekten wie die Einschätzung der eigenen Arbeitsbedingungen, der Karrierechancen, die Zufriedenheit sowie die Bedeutung von Spezialisierungen, um nur einige Beispiele zu nennen. Basierend auf dieser Bestandsaufnahme wurde eine interdisziplinäre Zeitdiagnose in Gestalt einer Studie erstellt. Weitere Details würden den Rahmen dieses Textes sprengen. Jedoch ließen sich einige bemerkenswerte Ergebnisse herausarbeiten, die im Folgenden dargestellt werden.

Welche Karrieremöglichkeiten existieren unter welchen Bedingungen?

Die Beschäftigungssituation von Architekten lässt sich durch kleinteilige Unternehmensstrukturen, einen hohen Anteil an atypischen Beschäftigungsverhältnissen (z. B. kaum Angestelltenverhältnisse, versteckte Arbeitslosigkeit hinter Selbstständigkeit, zeitlich begrenzte Projektarbeit, keine soziale Absicherungen), eine hohe durchschnittliche Arbeitszeit (Wochenendarbeit, Nachtschichten ...) und einen hohen Autonomiegrad der Beschäftigten (Selbstständigkeit in Kleinunternehmen oder Zusammenschlüssen, Zeitdruck, Wettbewerbswesen) beschreiben (Abb. 1.1).

Wie zufrieden sind Architekten und wie bewerten sie ihre bisherige Laufbahn?

Die Befragten sind nicht wirklich unzufrieden mit ihren Arbeitskontexten. Aber sie gehen davon aus, dass die weitere Entwicklung des Berufsfelds Architektur kaum kalkulierbar ist. Das gibt Anlass zu Skepsis, zumal im Vergleich zu den vergangenen Jahren eine leichte Verschlechterung der eigenen Situationen konstatiert wird (Abb. 1.2, Seite 16).

Muss Architektur als Beruf oder als Berufung verstanden werden?

Nicht alle Architekturabsolventen streben die Prüfung zum Ziviltechniker-Architekten an. Auch wird der damit verbundene Aufwand gescheut. Innerhalb der klassischen Tätigkeiten der Architektur, ebenso wie in den verwandten Gebieten der Kreativwirtschaft, sind aber Spezialisierungen im Sinn von »flexiblen Spezialisten« durchaus üblich. Berufliche Umorientierung findet offensichtlich durch »Learning by Doing« und abhängig von attraktiven Chancen statt. Denn obwohl

geringes Interesse für Umschulungen und Spezialisierungen bekundet wird, sind Abwanderungen von Architekturabsolventen in andere Bereiche der Kreativwirtschaft an der Tagesordnung.

In welchem Kontext stehen Arbeitssuche und Arbeitslosigkeit bei Architekten?

Es gibt einen lebendigen Arbeitsmarkt für Architekten. Allerdings werden fast nur atypische Beschäftigungsverhältnisse mit geringer sozialer Absicherung (Kranken- und Pensionsversicherung, Urlaubsgeld ...) angeboten. Beschäftigungsverhältnisse sind selten langfristig und abgesichert. Arbeitslose Architekten

kann es per Definition nicht geben, denn tätig ist man immer, nur die Honorierung ist oft nicht ausreichend.

Wie steht es um Kompetenzen und Tätigkeitsprofile für Frauen und Männer?

Grundsätzlich ist die Bezahlung für Männer und Frauen gleich. Das gilt auch für die Aufstiegschancen. Organisatorische Aufgaben in Büros werden eher von Frauen wahrgenommen. Weil aber kaum Teilzeitarbeitsverhältnisse angeboten werden, sind Frauen, die zugleich Kinder betreuen, regelrecht gezwungen, in die Selbstständigkeit auszuweichen oder aber das Berufsfeld zu verlassen. An den Universitäten sind jüngst mehr weibliche als männliche Studierende eingeschrieben.

Was charakterisiert den Architekturberuf?

Der Architekturberuf vereinnahmt das Privatleben. Architekten verstehen sich als kreative Generalisten des Bauwesens. Aufgrund ihrer zeitaufwändigen Tätigkeiten werden Beruf und Privatleben kaum getrennt. Sie identifizieren sich persönlich viel mehr mit ihrer Arbeit als andere Berufsgruppen. Dies fördert die Bereitschaft zur Billigst- bis Gratisarbeit.

Macht Spezialisierung Sinn?

Als Überlebensstrategie müssen Architekturbüros heute auch »artfremde« Leistungen aus dem Kreativwirtschaftsbereich anbieten. Die Anforderungen an Architekturschaffende sind dadurch gestiegen, doch dieser Herausforderung stellt man sich bereitwillig, um im Wettbewerb zu bestehen. Um neue Nischen zu erschließen und um sich von der Masse abzuheben, spezialisieren sich manche Büros auf ganz bestimmte Leistungsprofile.

Welche Kompetenzen und Beschäftigungen werden vom Berufsfeld Architektur angeboten?

Nach Ansicht der Befragten der Erhebung bietet die universitäre Ausbildung keine optimale Vorbereitung auf die Ausübung des Architektenberufs im klassischen Sinn, weil sie zu wenig betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse sowie kommunikative Fähigkeiten vermittelt. Das Berufsfeld Architektur hat sich gewandelt und ist gemessen an heutigen Ansprüchen an die Profilierung einer Branche nicht

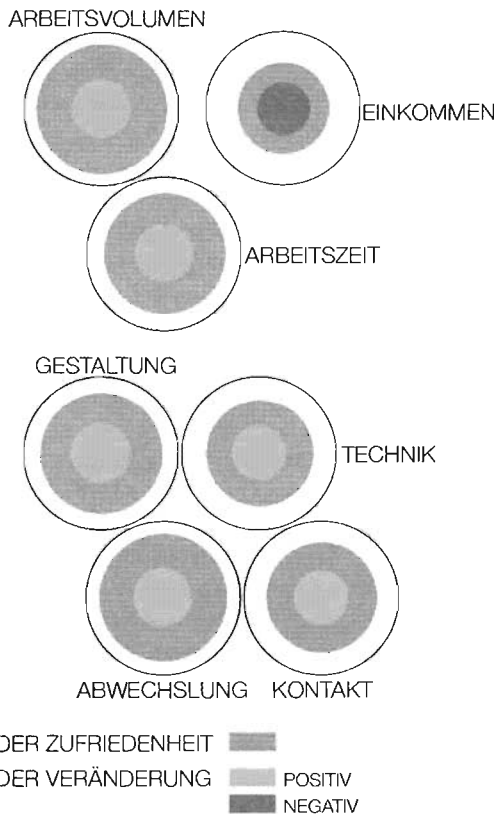


Abb. 1.2 Zufriedenheit und Veränderung der momentanen Situation: Zufriedenheit (Polarisierung zwischen nicht zufrieden und sehr zufrieden mit vier dazwischen liegenden Stufen) Veränderung im Rückblick auf die Berufslaufbahn (Polarisierung zwischen Verschlechterung und Verbesserung mit fünf Zwischenpunkten dazwischen, Mitte = gleich) Die Grafik zeigt den Grad der Zufriedenheit mit dem Durchmesser der grauen Fläche, den Grad der Veränderung mit der gelben Fläche an.

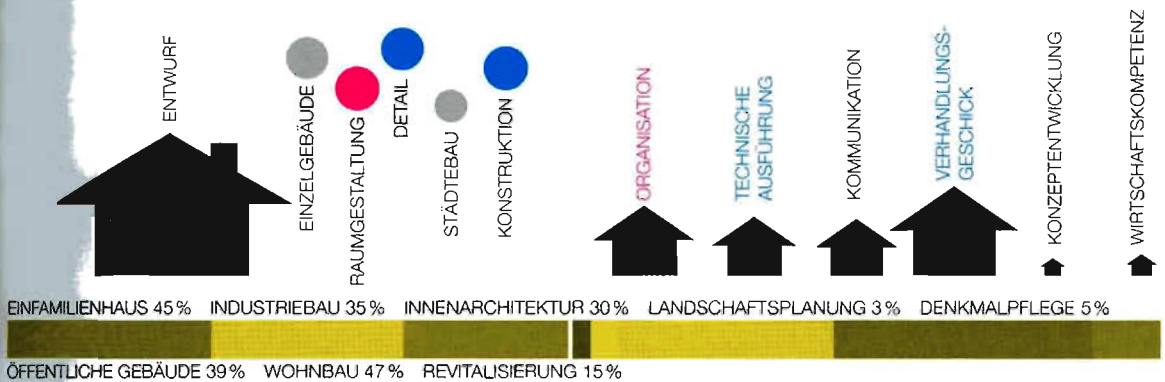


Abb. 1.3 Sie zeigt die relative Häufigkeit der Selbsteinschätzung der jeweiligen Kernkompetenz der Befragten. (maximal drei Kernkompetenzen konnten ausgewählt werden.) Die Kompetenz Entwerfen wurde nach Teilbereichen erfragt. Zu 96% wurde der Bereich Entwerfen ausgewählt. Die Farbe des Texts zeigt die Präferenzen der Geschlechter an, schwarze Schrift kennzeichnet Teilbereiche ohne erkennbare Präferenzen. Die unterschiedliche Größe der hausähnlichen Pfeile zeigt an, zu welchem Anteil die Kompetenzen gewählt wurden.

besonders klar definiert. Das führt dazu, dass sich viele die für eine aktive Betätigung als Architekt notwendigen Kompetenzen nachträglich und in Eigeninitiative aneignen.

Schon dieser erste Überblick zeigt, dass recht unterschiedliche Resümeees möglich sind. Ein Paradox soll hier hervorgehoben werden: Den Anforderungen der heutigen, hocharbeitsteiligen Erwerbswelt stellen Architekten ein in seiner Breite fast anachronistisch wirkendes, ganzheitliches Leistungsangebot gegenüber. Anknüpfend an Baeckers Beobachtung zum Berufsbild des Architekten, lässt sich feststellen: Der Renaissancemensch Architekt stellt eine der letzten Branchen dar, in der noch das vor-industrielle Verständnis von »jeder macht alles« existiert. Diese ganzheitliche Herangehensweise könnte zeitgemäß sein. Doch wie, konnte bislang nur mit krisenhaften Symptomen gezeigt werden. Ihre Schlüsselkompetenz schlechthin ist umfassende Kreativität, ihr sind alle konstruktiven und sonstigen Fertigkeiten untergeordnet. Dies tritt, wie zu erwarten war, in der Erhebung als Selbstverständnis der Architekturschaffenden klar zu Tage. In Kontrast zu diesem Selbstverständnis zeigt sich, dass die konkret ausgeführten Tätigkeiten auf ganz spezifischen Kompetenzen ihrer Anbieter beruhen und in vergleichsweise homogenen Geschäftsfeldern ausgeführt werden. Die Tücken der Geldwirtschaft werden mit enormer Selbstmotivation ausgeglichen sowie einem hohen Anspruch an die

erhoffte, weit reichende Wirkung und soziale Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit.

Nach wie vor begreifen Architekten das Bauen als Tätigkeiten mit kulturellem Anspruch, jedoch unter veränderten Vorzeichen. Aus Künstlern sind Geschäftsleute der Kreativindustrie geworden – Entrepreneurs Avantgarde.

Anmerkungen

- [1] Der Begriff Kulturindustrie wurde erstmals verwendet in: Adorno, Theodor W.; Horkheimer, Max: »Dialektik der Aufklärung« Amsterdam, 1948
- [2] Auszug aus dem entsprechenden Dokument der Ministerial Creative Industries Strategic Group: Creative Industries Mapping Document, London 2001, »Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property.« http://www.culture.gov.uk/Reference_library/Publications/archive_2001/ci_mapping_doc_2001.htm (11.1.2008)
- [3] Brandner, Gordana; Schürer, Oliver (Hrsg.): Architektur : consulting; Kompetenzen, Symbiosen, Schnittstellen. Basel, 2005.
- [4] Gollner, Helmut (Hrsg.); Schürer, Oliver: Berufsfeld Architektur 1.0; Bestandsaufnahme und Zeitdiagnose. Münster, LIT Verlag, 2008.