

AUF EIN WORT MIT...

MICHAEL STEIN,
STEIN ARCHITEKTEN, KÖLN



(fpj) Herr Stein, Sie haben 2003–2007 für Peter Zumthor die Bauleitung für das vielbeachtete Kölner Diözesanmuseum «Kolumba» übernommen. Zumthor hat extrem hohe Ansprüche an seine Arbeit – und an die seiner Planungspartner. Wie erlebten Sie die Zusammenarbeit? Konnten Sie sein Vertrauen gewinnen?

Michael Stein: Charakteristisch fand ich, dass bei Zumthor absolut nichts dem Zufall überlassen wurde – in dem Sinne, dass auch über Details wie etwa die Anschlüsse von Fugen in der Fassade gesprochen wurde. Und viel mehr als bei anderen Architekturbüros wurden Materialien bemustert, zum Beispiel Probeflächen von einer Putzdecke angelegt. Eine andere Besonderheit: Zumthor und seine Mitarbeiter sprachen viel mit den Handwerkern, erklärten ihnen Standards der Ausführung – nicht nur den Chefs der Firmen, sondern auch jenen, die die Arbeiten tatsächlich ausführten. Die Projektqualität war Zumthor heilig, und dafür war er bereit, einen kompromisslos hohen Aufwand zu betreiben. Für unser Büro war das eine Herausforderung; auf der anderen Seite bewundere ich diese Haltung sehr.

ENTRETIEN AVEC...

MICHAEL STEIN,
STEIN ARCHITEKTEN, COLOGNE

(fpj) Monsieur Stein, en 2003–2007 vous avez assumé pour Peter Zumthor la direction des travaux du Musée diocésain «Kolumba» de Cologne, qui a été très remarqué. Zumthor impose des exigences de travail extrêmement poussées, notamment à ses partenaires de conception. Comment avez-vous vécu cette collaboration? Avez-vous pu gagner sa confiance?

Michael Stein: La particularité de Zumthor, c'est que chez lui, rien, absolument rien n'était laissé au hasard, c'est-à-dire que l'on parlait même de détails tels que les joints de la façade. Et bien plus que dans d'autres bureaux d'architecture, on échantillonnait des matériaux, par exemple en posant des surfaces d'essai pour une couche de crépi. En outre, Zumthor et ses collaborateurs parlaient beaucoup avec les artisans, et pas seulement aux chefs d'entreprises, mais aussi à ceux qui réalisaient les travaux, pour leur expliquer les normes d'exécution. La qualité du projet était sacro-sainte pour Zumthor, et il était prêt à l'obtenir sans compromis et sans ménager ses efforts. Pour notre bureau, ce n'était pas simple; d'un autre côté, j'admire beaucoup cette attitude.

Votre bureau s'est spécialisé dans les appels d'offres, l'adjudication et la surveillance des travaux. Aujourd'hui, bien des choses vont de travers sur les chantiers. Dans quelle mesure faut-il contrôler, et dans quelle mesure faire confiance aux corps de métier?

Je suis muet de bonheur lorsque je tombe sur une entreprise qui me donne une impression de fiabilité. Les chantiers actuels connaissent beaucoup trop de conflits d'objectifs, je veux dire les intérêts des entreprises différent de ceux de mon maître d'ouvrage ou de moi-même. Chacun veut fournir ses prestations de manière à s'en sortir le mieux possible sur le plan économique, ce qui est compréhensible. Les pressions sur les prix renforcent la tendance à travailler vite-fait-bien-fait et avec des sous-traitants bon marché, et il n'est pas rare que le travail soit salopé. Très rares sont les entreprises qui pratiquent encore un contrôle interne de qualité. On m'appelle pour me dire: «Nous avons fini», sans regarder au préalable le travail des employés. Cela va un peu mieux quand je

Ihr Büro hat sich auf Ausschreibung, Vergabe und Bauüberwachung spezialisiert. Auf Baustellen läuft heute viel schief. Wie viel Kontrolle braucht es, und wie viel Vertrauen in die Arbeit der Gewerke ist angemessen?

Ich bin schon stumm vor Glück, wenn ich bei einem Unternehmen den Eindruck einer gewissen Zuverlässigkeit gewinne. Auf heutigen Baustellen gibt es einfach zu viele Zielkonflikte, will sagen: Die Firmen haben andere Interessen als ich oder mein Bauherr. Jeder will seine Leistung so erbringen, dass er wirtschaftlich bestmöglich dabei wekommt, was ja nachvollziehbar ist. Der Preisdruck forciert die Tendenz, dass Firmen schnell-schnell und mit möglichst billigen Subunternehmen arbeiten – und nicht selten wird eben auch gefuscht. Bei den wenigsten Firmen findet heute überhaupt noch eine interne Qualitätskontrolle statt. Die Firmen rufen mich an und sagen: «Wir sind fertig» – und haben sich die Arbeit ihrer Leute vorher gar nicht mehr angeschaut. Etwas besser sieht es aus, wenn ich Unternehmen zum Angebot auffordern kann, die ich kenne. Handwerker-Ehre? Im Rheinland fallen mir nur wenige Firmen ein, bei denen noch ein ausgeprägter Qualitätsanspruch gelebt wird. Mag sein, in der Schweiz gibt es das noch. Anders sieht es zum Beispiel bei kleinen Schreinerbetrieben aus, die viel für Privatleute arbeiten.

Wenn sich bei einem Projekt Probleme abzeichnen, senden Sie dem Betreffenden eine geharnischte Mail?

Das kann nur ein erster Schritt sein. Ich habe meinem Team das als Grundsatz vermittelt: Wenn man bei Konflikten einmal auf der schriftlichen Ebene ist, wird es eher schlimmer als besser, die Fronten verhärten sich nur weiter. Wir versuchen uns im E-Mail-Verkehr daher auf das zu beschränken, was wirklich nötig ist.

Die E-Mail-Flut grosser Bauprojekte kann kein Mensch mehr bewältigen. Ausserdem gewinne ich immer mehr den Eindruck, dass die Leute mit den vielen Mails wirklicher Kommunikation aus dem Weg gehen oder, schlimmer noch, wichtige Aussagen irgendwo in den Mails verstecken, um

peux inciter les entreprises que je connais à faire une offre. L'honneur des artisans? En Rhénanie, je ne connais que quelques rares entreprises qui insistent sur une qualité véritable. Peut-être que cela existe encore en Suisse. C'est différent pour les petites entreprises de menuiserie qui travaillent beaucoup pour les particuliers.

Lorsqu'un projet rencontre des problèmes, envoyez-vous un e-mail virulent à la personne concernée?

Cela ne peut être que le premier pas. J'ai transmis à mon équipe le principe suivant: quand les conflits en arrivent au stade de l'écrit, c'est que les choses vont dégénérer et que les fronts vont se figer. C'est pourquoi, dans nos échanges par e-mail, nous essayons de nous limiter à ce qui est réellement nécessaire.

Plus personne ne peut survivre à l'avalanche d'e-mails des grands projets de construction. En outre, j'ai de plus en plus l'impression que cela permet d'échapper à la véritable communication, ou pire encore, de dissimuler les points importants au milieu des messages pour pouvoir dire après coup: mais nous vous en avions informé dans notre e-mail du 1^{er} avril.

Il faut donc se parler?

Oui. Cela aide! Dans une situation bloquée, par exemple lorsque la résiliation du contrat est envisagée, il est utile de mener des entretiens francs et directs avec des interlocuteurs habilités à décider. C'est souvent la dernière solution.

En Suisse, le secteur public est critiqué parce qu'il continue à faire du prix le critère d'adjudication principal des prestations d'études. Vous-même, lors des appels d'offres publics, vous êtes souvent contraint d'attribuer des prestations au moins disant ...

Bon nombre des offres d'entreprises que je reçois ne sont simplement pas suffisantes – et ne deviennent économiquement viables que si l'on spéculer sur l'ajout de nombreuses prestations complémentaires, ou que l'on réalise les travaux le plus vite possible.

Dipl.-Ing. Michael Stein: Architekt FH; 1989 Eintritt in das väterliche Architekturbüro Stein Architekten; ab 2000 gemeinsame Büroleitung mit seinem Vater Wolfram Stein, seit 2010 Alleininhaber; Stein blickt auf 25 Jahre Erfahrung als bauleitender Architekt zurück und war für zahlreiche namhafte Architekturbüros und institutionelle Bauherren tätig. Beispielsweise leitet das Büro in dritter Generation Bauprojekte für das Erzbistum Köln. Ein Kompetenzschwerpunkt liegt bei Ausschreibung, Vergabe, Bauüberwachung sowie Projektmanagement (LP 6–8 der deutschen HOAI); das Team zählt 25 Mitarbeiter.

Michael Stein, ing. dipl., architecte HES; entre en 1989 au bureau paternel Stein Architekten dont il assure la direction conjointement avec son père Wolfram Stein à partir de 2000. Propriétaire unique depuis 2010. M. Stein a 25 ans d'expérience comme architecte conducteur de travaux et a travaillé pour de nombreux bureaux d'architectes de renom et pour des maîtres d'ouvrage institutionnels. Ainsi, le bureau dirige en troisième génération les projets de construction de l'archevêché de Cologne. Ses compétences sont notamment les appels d'offres, l'adjudication, la surveillance des travaux et la gestion de projets; l'équipe compte 25 collaborateurs.

hinterher sagen zu können: Wir hatten Sie doch in unserer Mail von 1. April über dieses und jenes in Kenntnis gesetzt.

Also miteinander reden?

Ja. Sprechen hilft! In einer verfahrenen Situation, etwa wenn die Kündigung einer Firma im Raum steht, hilft das direkte, offene Gespräch mit den entscheidungsberechtigten Personen der Gegenseite. Das ist oft der letzte Weg.

In der Schweiz steht die öffentliche Hand in der Kritik, weil sie nach wie vor den Preis zum Hauptvergabe-kriterium von Planungsleistungen macht. Sie selbst sind bei den öffentlichen Ausschreibungen ebenfalls oft gezwungen, Leistungen an den günstigsten Anbieter zu vergeben ...

Viele der Firmenofferten, die bei mir eingehen, sind einfach nicht auskömmlich und werden erst wirtschaftlich, wenn man von vorneherein auf umfangreiche Nachforderungen spekuliert – oder die Arbeiten möglichst schnell durchzieht.

Wenn ich dann in meiner Vergabeempfehlung einen anderen als den günstigsten Anbieter empfehle, besitzt die Auftraggeberseite in 18 von 20 Fällen nicht den Mut, dieser Empfehlung zu folgen. Ihnen sitzt die städtische Rechnungsprüfungsstelle im Nacken, die rein nach Aktenlage entscheidet und weder den Anbieter noch die Anforderungen des Auftrags kennt; zudem fürchten viele Vertreter der öffentlichen Hand, dass der günstigste Anbieter versucht, den Auftrag gemäss geltendem Vergaberecht einzuklagen, was er wegen des öffentlich einseharen Submissionsprotokolls könnte.

Ihre Erfahrungen erwecken den Eindruck, dass Vertrauen und Kollegialität im heutigen Baubusiness unzeitgemässe Haltungen sind.

Ganz so ist es zum Glück nicht. Auf Ebene der Planer besteht oft schon eine ausgeprägte Kollegialität. Schwieriger wird es im Verhältnis zu den ausführenden Firmen. Ich finde es gut, wenn man freundlich ist und im Umgang die Chemie stimmt – aber ich möchte nicht, dass meine Angestellten ihre Ansprechpartner in den Firmen duzen. Eine gewisse Distanz ist hier angebracht. Es kam schon vor, dass eine ausführende Firma Mitarbeiter meines Büros fürs Wochenende zum Angeln eingeladen hat. Aber was ist, wenn wir die Firma eine Woche später auffordern müssen, ein fehlerhaft ausgeführtes Bauteil neu herzustellen? Als bauleitender Architekt bin ich Sachwalter des Bau-Etats und muss in erster Linie die Interessen der Bauherrschaft wahrnehmen. Das kann man aber nicht mehr gut, wenn der Kontakt zu den Handwerkern zu vertraulich ist. ■

Si je recommande pour l'adjudication un autre prestataire que le moins disant, dans 18 cas sur 20, l'adjudicateur n'a pas le courage de me suivre. Il a sur le dos le service comptable municipal, qui décide uniquement sur la base du dossier, et ne connaît ni le prestataire ni les exigences du marché; en outre, de nombreux représentants du secteur public redoutent que le moins disant n'essaye d'obtenir le marché par voie de plainte en s'appuyant sur le droit des marchés publics en vigueur, ce qu'il pourrait faire grâce au procès-verbal de soumission qui peut être consulté publiquement.

Vos expériences donnent l'impression que la confiance et la collégialité appartiennent aujourd'hui au passé.

Heureusement, ce n'est pas tout à fait vrai. Les concepteurs font preuve d'une très grande collégialité. Cela devient plus difficile dans les relations avec les entreprises d'exécution. Il est utile de se montrer aimable et de bien s'entendre, mais je ne voudrais pas que mes employés tutoient leurs interlocuteurs. Une certaine distance est de mise. Il est déjà arrivé qu'une entreprise exécutante invite des collaborateurs de mon bureau à un week-end de pêche. Mais que se passerait-il si une semaine plus tard, nous étions obligés d'inviter l'entreprise à reprendre un élément de construction mal réalisé? En tant qu'architecte assurant la conduite des travaux, je suis administrateur du budget de construction et je dois avant tout défendre les intérêts de la maîtrise d'ouvrage. Or, cela n'est plus tout à fait possible quand le contact avec les artisans est trop étroit. ■