BEHF

Die Dynamik sachlichen Denkens

GESPRÄCH

Erich Bernard, Armin Ebner, Susi Hasenauer und Stephan Ferenczy sind BEHF. Sie praktizieren genau jene Erforderlichkeit eines Corporate Designs, die sie auch ihren Bauherren vermitteln wollen. Begonnen hat alles 1995 in einem 50 Quadratmeter großen Einraumbüro, mittlerweile haben sie mit ihrer ZT GmbH jene Bürostruktur realisiert, die sie auch von ihren Partnern erwarten.

Christine Müller im Gespräch mit BEHF

Euer Büro ist bereits auf den ersten Blick besonders klar durchorganisiert. Bestimmt diese Art von Corporate Design auch eure Arbeit?

Es fällt natürlich dadurch noch mehr auf, dass wir diesen Großraum haben. Da muss man sich auch mehr disziplinieren. Was ja auch nicht schlecht ist, wenn man arbeitet, da man sich in einem gewissen organisierten Umfeld bewegt. Mit Organisation und Strukturen haben wir uns schon immer intensiv auseinandergesetzt.

Kein kreatives Chaos also, das man in vielen Architekturbüros antrifft.

Ein Büro ist immer das Abbild eines Gedankens, einer inneren Haltung und auch einer Kommunikations- und Organisationsstruktur. Wir haben in diesem Büro das realisiert, was wir auch von unseren Partnern erwarten.

Wie sieht diese Kommunikations- oder Bürostruktur aus? Seid ihr vier gleichberechtigte Partner mit bestimmten Aufgabenbereichen?

Grundsätzlich sind für uns drei Themenbereiche wichtig. Der unternehmerische Ansatz, dann die Struktur, wie die Abläufe organisiert sind, d. h. wer wofür Verantwortung übernimmt, wo jeder seine Position hat, und letztlich das, was wir machen, die Architektur. Es ist das, was unser Image und unsere Identität ausmacht. Das Unternehmerische und das Architektonische halten sich die Waage, und dazwischen befindet sich das Netzwerk, durch das das Büro organisiert ist. Was für uns übergeordnet über dem Ganzen steht, ist das Thema Entwicklung, für das wir uns in größeren Etappen gewisse Ziele setzen – struktureller, inhaltlicher, qualitativer Natur – und wo wir vier natürlich Verantwortungsbereiche haben, die wir im Sinne der Gemeinschaft abwickeln. Gemeinschaft bedeutet Verpflichtung den anderen gegenüber.

Gilt dieser Grundsatz auch für eure Mitarbeiter?

Ja, auch um die Akzeptanz zu finden und einer gewissen Engstirnigkeit entgegenzuarbeiten. Wir versuchen, unser Team in die Entwicklungs- und Weiterentwicklungsprozesse zu integrieren. Wir haben hierzu eine Organisationsentwicklungsgruppe mit Vertretern aus jeder Zelle des Büros gebildet. Dieses interne System von Plattformen spielt eine wichtige Rolle.

Wer hat diese offensichtlich sehr ausgeklügelte Struktur konzipiert? Gibt es da einen von euch, der diese besonderen Organisationstalente besitzt?

Das haben wir gemeinsam entwickelt. Dazu gehört auch, dass wir uns in konstruktiven Gesprächen immer ergänzen. Wir legen Wert darauf, professionell zu sein und uns beraten lassen. Sozusagen nicht immer alles besser zu wissen, sondern alles ernst zu nehmen und uns mit verschiedenen Kräften und Beratern auseinanderzusetzen. Im Laufe unserer Projekte und der Aufgaben hat sich das langsam entwickelt.

BIOGRAFIE

BEHF
B = Arch. Mag. arch. Erich Bernard, geboren 1965 in Graz
E = Arch. Mag. arch. Armin Ebner, geboren 1966 in Villach
H = Mag. arch. Susi Hasenauer, geboren 1965 in Zell am See
F = Arch. Mag. arch. Stephan Ferenczy, geboren 1960 in Hamburg
BEHF. Hinter diesen Initialen verbergen sich nicht nur die Namen der vier Bürogründer, sondern auch die Identität einer Architekturvision, die von einem zeitgemäßen Vokabular und der Dynamik sachlichen Denkens geprägt ist. „Konzipieren, Planen, Machen" – das Motto. Die Adjektive dazu: klar, souverän, schnörkellos. Materialien und Funktionen werden bewusst eingesetzt und zeigen Energien, die Lust auf mehr von dieser Architec-Culture machen. Ihre Architektur ist mehr als nur Gebautes, sie ist ein Stück Corporate Culture, was die Bauherren zu schätzen wissen.

So weit zu kommen, war ein Lernprozess, oder war euch von Anfang an klar, das machen wir so?

Nein. Der wesentliche Impuls war 1999 – in diesem Jahr war unsere größte Wachstumsphase –, da hat sich unser Team verdreifacht. Wir waren mit Aufgaben konfrontiert, mit denen wir gar nicht gerechnet hatten. Die Libro-Expansion war ein schönes großes Architekturprojekt, und alle von uns dachten, toll, das machen wir – eine wirkliche Herausforderung. Doch dann stellten wir fest, dass es auch ein Thema ist, wie schnell man wachsen kann und soll. Und wir kamen zu dem Schluss, dass wir dafür einen außenstehenden Berater brauchen, der darin Erfahrung hat.

So etwas ist aber doch auch mit hohen Kosten verbunden.

Wichtig ist uns, dass wir immer als kompetent anerkannt werden wollen. Wir verstehen die Architektur als gemeinsames Produkt. Ein Architekturbüro zu betreiben und einen bestimmten Weg zu gehen, bedarf immer eines Zusammenspiels mehrerer Partner unterschiedlicher Kompetenz. Dazu ist nicht nur ein fähiger Steuerberater und Rechtsanwalt nötig, man braucht auch gute Berater, und dazu gehört auch die Organisationsentwicklung. Das ist für uns inzwischen ganz selbstverständlich geworden. Das klingt zwar so, als müsste man dafür besonders viel investieren, genauso wie viele Leute meinen, man müsste sehr vermögend sein, um einen Architekten zu beschäftigen, was aber nicht stimmt. Da geht es vielmehr um eine wirtschaftliche Optimierung. Das sind Aspekte, die wir verstehen mussten, da wir gar keine andere Wahl hatten, nämlich dass Beratung eine Investition ist, die letztlich Geld spart.

Anstoß dafür waren Projekte einer gewissen Dimension und der Anspruch, diese professionell zu erledigen. Das mussten wir auch lernen. Vertrauen und Verantwortung, intern wie extern, genauso wie wir wollen, dass man uns vertraut. Man muss auch lernen loszulassen, also andere entscheiden zu lassen, andere einzubinden, einzuweihen. Wir haben ein starkes Team aufgebaut. Das war ein sehr aufregender Prozess, aber das Rezept geht auf.

DIE VORSTELLUNG, DASS EIN GROSSES BÜRO IMMER NUR GROSSE AUFTRÄGE ABWICKELT, IST FALSCH. ES IST DIE VIELFALT, DIE WIR ABWICKELN KÖNNEN, DIE ZÄHLT.

Einzelunternehmen, die ohne Partner und Konsulenten arbeiten, sind ja heute so etwas wie ein Auslaufmodell.

Absolut. Bei Juristen zum Beispiel ist das ja schon lange so. Unser Büro setzt außerdem auf eine starke Corporate Identity, basierend auf einer Kommunikations- und Organisationskultur, die die Qualitäten unserer internen Struktur auch nach außen trägt.

Der Großraum, in dem ihr arbeitet, ist sehr stark in einzelne Bereiche strukturiert.

Für die fix eingebauten Regalelemente, die den Gesamtraum in einzelne Arbeitsbereiche unterteilen, haben wir als Richtlinie eine Höhe von 1,45 Meter, also knapp unter Augenhöhe, gewählt. Genauso kann man aber auch ein bisschen dahinter in Deckung gehen, wenn man will.

Wie viele Mitarbeiter habt ihr?

Zur Zeit etwa vierzig.

Das ist für ein eher junges Büro eigentlich eine ganz stattliche Anzahl.

Ja, mag sein, aber wir haben nicht vor, ungesteuert weiter zu expandieren, sondern wollen uns jetzt erst einmal auf dieser Ebene konsolidieren und dann die nächsten Schritte planen.

Für eine Erweiterung?

Zur Optimierung, aber da ist noch nichts festgelegt. Das kann sich in alle Richtungen entwickeln. Das muss man mit sich selbst laufend abklären, und auch die Projekte zeigen, ob es notwendig ist oder nicht. Mehr oder größere Aufträge machen nicht automatisch größere Strukturen erforderlich.

Rechnet sich Expansion finanziell nur mit großen oder auch mit kleinen Aufträgen?

Wir haben Geschäftsfelder unterschiedlicher architektonischer und finanzieller Dimensionen, und die sind klar gegliedert. Insgesamt haben wir festgestellt, dass uns nicht nur das eine oder andere Großprojekt oder das kleine, lustige, kreative glücklich macht, sondern gerade die Mischung unterschiedlicher Bauaufgaben. Die Vorstellung, dass ein großes Büro immer nur große Aufträge abwickelt, ist falsch. Es ist die Vielfalt, die wir abwickeln können, die zählt.

Welche sind diese Leistungsbereiche und Geschäftsfelder, und wie kommt ihr zu Aufträgen? Macht ihr Wettbewerbe, wie verläuft eure Auftragsakquisition?

Wir sind der Meinung, Aufträge bekommt man erst einmal mehr oder weniger durch Zufall und durch Kontakte. Andererseits ist es aber klar, dass die entsprechende Nachfrage vorhanden sein muss, sonst folgen keine Aufträge. Wir können niemandem unsere Arbeit aufzwingen, sondern die Hilfe in der Architektur muss gesucht oder verlangt werden. Dieses Bewusstsein entsteht durch die Darstellung von Kompetenz. Es nützt nichts, wenn man Qualität schafft und dann keiner davon weiß. Wir sorgen erst einmal dafür, dass erstens gut ist, was wir machen, und dass die Leute auch davon erfahren. So kommen unsere Aufträge zustande. Konkret haben wir sechs Geschäftsfelder: Projektmanagement, Retail, Culture, Wohnbau, Office und Center.

EIN BÜRO IST IMMER DAS ABBILD EINER STRUKTUR, EINES GEDANKENS, EINER INNEREN HALTUNG.

Also gebt ihr keine Aufgabenbereiche aus der Hand?

Doch, wir haben immer Aufgaben angenommen und auch abgegeben. Architektur ist nicht mit der Planung abgeschlossen. Architektur ist erst dann fertiggestellt, wenn sie wirklich gebaut ist. Also umfassend, vom Konzept bis zur Abrechnung.

Also ist das realisierte Projekt für euch wichtig, nicht nur der noch so komplexe Entwurfsprozess.

Das funktionierende Projekt. Du kannst ein Projekt realisieren, und der Bauherr ist pleite. Davon profitiert niemand. Wir wollen Qualität in der Wirtschaft, in den Emotionen, und wir wollen Architekturqualität. Ein Potenzial von neuen Gedanken entsteht bei uns auch oft in einer Art von regelmäßigen Workshops mit den Bauherren. Die Kunden – Firmen und Bauherren – kommen gerne hierher. Unsere Büroräume werden sehr geschätzt, da sie vielfältige Möglichkeiten zur Kommunikation bieten. Architektur ist Kommunikation. Und das funktioniert. Architektur kann die Gesellschaft vielleicht nicht verändern, aber sie kann Freiräume schaffen und Platz bieten, damit sich die Gesellschaft verändern kann. Platz für Kommunikation ist der wesentliche Faktor bei allen unseren Projekten, bei deren Konzeption genauso wie bei deren Abwicklung.

Bautafeln aufzustellen, ist eine übliche Sache. Ihr macht das ein wenig anders. Ihr hinterlasst euren Namenszug auf den schon fertigen Bauten – fast wie ein Label.

Ein Label zu haben, ist eine tolle Vision. Es war Armin Ebners Idee, die Anfangsbuchstaben unserer Namen zu verwenden, quasi als Logo. Ein Schriftzug hat ja einen hohen Wiedererkennungswert, deshalb sind wir auch dabei geblieben.

Ein Label ist aber noch ein wenig mehr als ein Logo. Wollt ihr so etwas wie einen Markennamen schaffen, und ist das mit Architektur vereinbar?

Grundsätzlich ist wichtig, dass sich jeder mit dieser Gruppe identifizieren kann. Die Mitarbeiter und Projektleiter werden bei uns immer genannt, das motiviert auch. Wir möchten kommunizieren, dass sich in eine starke Marke auch starke Personen integrieren lassen. Das machen wir auch mit Externen. Da kann sich jeder einbringen und seine Identität wiederfinden.

Wir wollen nicht einfach alles schlucken, sondern es sind alle präsent. Als Label sehen wir das schon. BEHF sollte bestehen bleiben, auch wenn sich personell einmal etwas verändert. Da geht es um die Idee. Der Name steht nicht für uns als vier Einzelpersonen, sondern für das ganze Büro. Das Label sollte es auch dann noch geben, wenn wir längst nicht mehr dabeiwären. Es ist der Geist dahinter, der zählt.

EIN ARCHITEKTURBÜRO ZU BETREIBEN UND EINEN BESTIMMTEN WEG ZU GEHEN, BEDARF IMMER EINES ZUSAMMENSPIELS MEHRERER PARTNER UNTERSCHIEDLICHER KOMPETENZ.

Foto: Larry R. Williams