

FÜHRUNG

GASTKOLUMNE

VIER FRAGEN ZUR HANDLUNGSKOMPETENZ

AXEL PAULUS, ARCHITEKT UND DOZENT AN DER ETH ZÜRICH, PAULUS@ARCH.ETHZ.CH

Führung zeichnet sich durch eine charakteristische Handlungskompetenz aus. Deren Summe aus Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz als Ausdruck der Handlung des Führenden ist mit dem Verständnis seiner Haltung untrennbar verbunden. Daher nennt der zeitgenössische Philosoph Ferdinand Rohrhirsch die Handlungskompetenz frei nach Immanuel Kant «Praktische Vernunft» und plädiert für ein Führen durch Persönlichkeit. Welches Alleinstellungsmerkmal bestimmt die Handlungskompetenz und die Persönlichkeit des führenden Planers im Bauprojekt? Die folgenden, einander aufbauenden Fragestellungen mit brauchbaren Allegorien und Zitate sind zum Selbststudium des Lesers gedacht.

Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz ist die Fähigkeit zu verstehen, Aufgaben der eigenen Disziplin bewältigen zu können. Dabei sind sowohl die gelernte Theorie als auch die erfahrene Praxis von Wichtigkeit, um Zusammenhänge erkennen und Sachverhalte selbstständig und zielgerichtet lösen zu können.

Es stellt sich zuerst die Frage, womit sich der Planer identifiziert.

Die Definition der eigenen Fachkompetenz fällt theoretisch leicht, da sie sich vorderhand auf etablierte Stereotypen bezieht. So titulierte Leon Battista Alberti im Prolog seines Werks «De re aedificatoria» im Jahr 1452 sinngemäss denjenigen als einen qualifizierten Planer, der mit «(...) Methodik den Entwurf rational bewältigt und der fähig ist, Praxis bezogen auszuführen (...). Die höchsten wissenschaftlichen, handwerklichen, künstlerischen und sozialen Disziplinen bilden die Basis seines Wissens (...)». Es gibt wohl keinen Planer, der sich nicht damit identifizieren kann. Das allein genügt jedoch nicht. Weil die tägliche Arbeit des Planers eine disziplinübergreifende ist, for-

DIRECTION

LA PAGE DE L'INVITÉ

QUATRE QUESTIONS SUR LA CAPACITÉ D'ACTION

AXEL PAULUS, ARCHITECTE ET CHARGÉ DE COURS ETH ZÜRICH, PAULUS@ARCH.ETHZ.CH

La direction se caractérise par une capacité d'action particulière. Les compétences professionnelles, personnelles et sociales la composent comme expression de l'action des dirigeants sont indissociable de la conception de leur attitude. Partant de là, le philosophe contemporain Ferdinand Rohrhirsch, prenant quelques libertés avec Emmanuel Kant, appelle la capacité d'action «raison pratique» et plaide pour un mode de direction par la personnalité. Quelle caractéristique unique détermine la capacité d'action et la personnalité du planificateur dirigeant? Les problématiques suivantes, qui s'appuient les unes sur les autres, avec des allégories et des citations adéquates, sont destinées à inviter le lecteur à l'introspection.

Compétences professionnelles

On entend par compétence professionnelle la capacité à maîtriser les tâches de sa discipline. Pour ce faire, autant la théorie apprise que l'expérience acquise sont importantes afin de savoir repérer les interconnexions et régler des situations de manière ciblée et indépendante.

La première question qui se pose est celle de savoir avec quoi le planificateur s'identifie.

En théorie, définir ses propres compétences professionnelles est chose facile car on peut se référer à des stéréotypes bien établis. Ainsi, dans le prologue de son ouvrage «De re aedificatoria» paru en 1452, Leon Battista Alberti qualifiait-il avec bon sens de planificateur qualifié celui qui avec «(...) méthode vient à bout rationnellement de l'étude du projet et qui est capable de l'exécuter en s'appuyant sur la pratique (...). Les disciplines scientifiques, artisanales, artistiques et sociales les plus élevées constituent la base de son savoir (...)». Il n'y a sans doute aucun planificateur qui ne puisse pas s'identifier avec cela. Mais cela ne suffit pas. Le travail quotidien de l'architecte étant inter-

dert die Praxis ein klares Bekenntnis zur Fachkompetenz des Einzelnen und eine Abgrenzung zu Anderen. Ohne die Kenntnis der eigenen Fähigkeiten darf keine Leistung angeboten werden.

In diesem Zusammenhang ist Frage zwei, wie Dritte Fachkompetenzen einschätzen, gewinnbringend.

Interessanterweise zeigt die flüchtige Gegenüberstellung der definierten Prozentwerte der Leistungstabelle des SIA-Prozessmodells mit der Wahrnehmung der Planerkompetenz in der breiten Öffentlichkeit ein diametrales Bild. Dieser Gegensatz ist in zwei Szenen treffend dargestellt: In der einen fokussiert der Maler Piero di Cosimo in seinem um 1540 entstandenen Werk «La costruzione di un palazzo» (Abb. 1) auf die verschiedenen Disziplinen im Bauprojekt. Er zeigt die Autoren des Palazzos, die Brüder Da Sangallo, nicht im Zentrum des Gemäldes und obendrein nur mit deren Rücken, da sie sich auf das im Hintergrund befindliche eigene Projekt konzentrieren; ein Metapher des allumfassenden Verständnisses des Planens und Bauens im Sinne Albertis. Die andere Szene ist eine Persiflage von Matt Groening und stammt aus der US-amerikanischen Serie «The Simpsons» der Fox Studios. Der Architekt Frank Gehry steht als Star auf der Bühne von Springfield und philosophiert über sein künstlerisch wertvolles Projekt, ohne ein Wort über seine Kompetenzen zu verlieren; ein Metapher für die Änderung der Wahrnehmung des Planers. Die Abnahme des Vertrauens bei Generalisten wie auch Fachspezialisten geht mit der Abnahme der Vermittlung der Fachkompetenz einher. Der als Dienstleistungskompetenz bezeichnete Dialog ist notwendig, um ein Rollenbild im Prozess zu prägen.

Selbstkompetenz

Unter Selbstkompetenz ist die Fähigkeit zu verstehen, Verantwortung zu übernehmen. Dazu bedarf es in einem iterativen Prozess, die Fähigkeit, das eigene Wissen und Können in Bezug auf Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit und Selbstvertrauen zu analysieren und zu schärfen, um durch Zuverlässigkeit eigene Wertvorstellungen entwickeln zu können.

Es drängt sich also drittens die Frage auf, welches Selbstverständnis der Planer mit sich trägt.

Ein wesentliches Merkmal einer Handlungskompetenz ist unter anderem, Entscheide selbstverantwortlich zu fällen und deren Konsequenzen sowohl einschätzen als auch deren Risiken tragen zu können. Im Future-Noir-Film «Sky Captain and the World of Tomorrow» von 2004 inszeniert Regisseur Kerry Conran eine für die Protagonistin Polly Perkins prekäre Situation: Die Journalistin des «Chronicle» ist fast am Ende ihrer Recherchen, die Ereignisse überschlagen sich – und sie kann nur

disziplinäre, la pratique exige que chacun soit au clair sur ses compétences professionnelles et se démarque des autres. Si on ne connaît pas ses propres capacités, on n'est pas fondé à proposer des prestations.

A ce propos, la deuxième question est intéressante: comment les tiers évaluent-ils les compétences professionnelles?

Il est intéressant de remarquer que lorsqu'on juxtapose les valeurs en pourcentage du tableau des prestations du modèle de processus de la SIA et la perception que le grand public a des compétences d'un planificateur, on obtient une image diamétralement opposée. Cette opposition est fort bien représentée dans deux scènes: dans la première, le peintre Piero di Cosimo se concentre, dans son ouvrage paru vers 1540 «La costruzione di un palazzo» (fig. 1), sur les différentes disciplines existant dans un projet de construction. Il ne montre pas les auteurs du palazzo, les frères Da Sangallo, au centre du tableau, et en plus juste de dos, car ils sont concentrés sur leur projet qui se trouve en arrière-plan: une métaphore de la conception globaliste de la planification et de la construction au sens d'Alberti. L'autre scène est un persiflage de Matt Groening qui provient de la série américaine «Les Simpsons» des studios de la Fox. L'architecte Frank Gehry se tient sur la scène de Springfield, en véritable star, et philosophe sur un projet artistique de grande valeur sans piper mot de ses compétences: une métaphore de la modification de la perception du planificateur. La baisse de confiance dans les généralistes comme dans les spécialistes va de pair avec la baisse de la communication des compétences professionnelles. Le dialogue, défini comme prestation d'un service, est nécessaire pour créer une image claire des rôles dans le processus de planification.

Compétences personnelles

On entend par compétences personnelles la capacité à prendre des responsabilités. Pour ce faire, il faut être capable, d'analyser et d'affiner, dans un processus itératif, ses connaissances et ses compétences en matière d'indépendance, d'esprit critique et de confiance en soi, afin d'élaborer ses propres valeurs.

La troisième question s'impose alors d'elle-même: quelle image de soi le planificateur a-t-il?

Une importante caractéristique de la capacité à agir est, entre autres, de savoir prendre des décisions de manière indépendante et à la fois évaluer leurs conséquences et en assumer les risques. Dans le film rétro-futuriste «Capitaine Sky et le monde de demain» de 2004, le cinéaste Kerry Conran met en scène une situation délicate pour la protagoniste Polly Perkins: la jour-

noch ein einziges Foto auf dem Negativ in ihrer Kamera festhalten. Intuitiv muss sie aufgrund ihres Wissens und Könnens entscheiden; nicht wissend, ob das Folgende ein viel besserer Bildgegenstand darstellt. Selbstkompetenz entspricht weitgehend der Souveränität des Einzelnen, dessen Wertvorstellungen nicht messbar und mit Instrumenten zu prüfen sind. Der Architekt Philip Johnson mutmasste in seiner Rede «The Seven Crutches of Architecture», die er zu Studenten im Dezember 1954 an der Harvard University hielt: «The act of creation, (...) you have to face it by yourself. There aren't any rules. (...) No one can go with you into that room where you make the final decision. You can't escape it anyhow; why fight it? Why not realise that architecture is a sum of inescapable artistic decisions that you have to make. If you are strong you can make them.» Hervorzuheben ist, dass jede Entscheidung ein Ziel verfolgt und Konsequenzen mit sich führt, deren Risiken abzuschätzen sind. Ähnlich einer Strategie bedarf es zur Selbstkompetenz eine wertorientierte Robustheit, eine stabile Rückversicherung und eine innovative Flexibilität.

Sozialkompetenz

Unter Sozialkompetenz ist die Fähigkeit zu verstehen, andere zu verstehen sowie sich ihnen gegenüber situationsangemessen und klug zu verhalten.

Letztendlich stellt sich die Frage nach der eigenen Identität.

Im Film «Das fünfte Element» von Luc Besson aus dem Jahr 1997 rettet die Protagonistin Leeloo als selbst erklärtes «Wesen höherer Art» die Welt vor dem immer wiederkehrenden Bösen. Als fünftes Element besitzt sie die Fähigkeit, die anderen vier Elemente zu einem übergeordneten Ganzen zu verbinden. Dem Gesamtleiter als führende Persönlichkeit im Projekt wird naturgemäss eine verknüpfende Rolle zugestanden. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Definition des Freien Berufs, die fast die gleiche Terminologie wie Leeloo benutzt, in dem sie

naliste du Chronicle est presque au bout de ses recherches, les événements se précipitent, et elle ne peut plus fixer qu'une seule photo en négatif dans son appareil. Elle doit décider intuitivement en s'appuyant sur ses connaissances et ses compétences; sans savoir si la suite représente un objet photographique bien meilleur. Les compétences personnelles correspondent largement à la souveraineté de l'individu, dont les valeurs ne sont pas mesurables ni vérifiables avec des instruments. L'architecte Philip Johnson augurait dans son discours «The Seven Crutches of Architecture», qu'il prononça devant les étudiants en décembre 1954 à l'Université d'Harvard: «The act of creation, (...) you have to face it by yourself. There aren't any rules. (...) No one can go with you into that room where you make the final decision. You can't escape it anyhow; why fight it? Why not realise that architecture is a sum of inescapable artistic decisions that you have to make. If you are strong you can make them.» Il faut retenir que toute décision poursuit un objectif et entraîne des conséquences dont il faut évaluer les risques. Comme pour une stratégie, exercer ses compétences personnelles exige d'avoir une robustesse axée sur des valeurs, d'effectuer des vérifications sérieuses et de posséder une flexibilité innovatrice.

Compétences sociales

On entend par compétences sociales la capacité à comprendre les autres et à se comporter à leur égard de manière intelligente et adaptée à une situation donnée. Finalement se pose la question de l'identité.

Dans le film «Le cinquième élément» de Luc Besson, sorti en 1997, la protagoniste Leeloo, autoproclamée «être de type supérieur», sauve le monde du mal incessant. En tant que cinquième élément, elle possède la capacité de réunir les quatre autres éléments en un tout d'ordre supérieur. En tant que personnalité dirigeante dans le projet, le directeur général se voit attribuer naturellement un rôle de lien, de



Axel Paulus ist Architekt und arbeitet als Dozent an der Professur für Architektur und Bauprozess der ETH Zürich. Dort ist er verantwortlich für Forschung und Lehre. Zurzeit bilden Planerhonore und Organisationsformen sowie Überlegungen zum künftigen Bauprozess die eigenen Forschungsschwerpunkte; in der Lehre liegt der Fokus auf der Leitung des MAS-Programms *Gesamtprojektleitung Bau* und des CAS-Programms *Unternehmensführung für Architekten und Ingenieure*. Neben der Beschäftigung als Architekt berät er ausserdem in Gutachten und ist in verschiedenen Kommissionen tätig. Seit 2008 lehrt er regelmässig an der *Southeast University* in Nanjing, China; seit 2011 ist er Dozent für *Leadership in Architecture* und *Focus on Leadership* an der *Accademia di Architettura in Mendrisio*.

Axel Paulus (1971) est architecte et travaille comme chargé de cours dans le département d'architecture et de processus de construction à l'ETH de Zurich, où il est responsable de recherche et d'enseignement. Les honoraires des planificateurs et les formes d'organisation ainsi que des réflexions sur l'avenir du processus de construction constituent actuellement ses principaux sujets de recherche; en matière d'enseignement, il se concentre sur la direction du programme de MAS *Direction générale construction* et du programme CAS *Gestion d'entreprise pour architecte et ingénieurs*. A côté de son activité d'architecte, il est conseiller expert et il siège dans différentes commissions. Depuis 2008, il enseigne régulièrement à la *Southeast University* de Nankin, Chine; depuis 2011, il est chargé de cours en *Leadership in Architecture* et *Focus on Leadership* à l'*Accademia di Architettura de Mendrisio*.



Abb. 1
Piero di Cosimo
La costruzione di un palazzo
1515 bis 1520, Sarasota, The
John and Mable Ringling Mu-
seum of Art, Cat. n. 86

Fig. 1
Piero di Cosimo
La costruzione di un palazzo
1515 – 1520, Sarasota, The
John and Mable Ringling Mu-
seum of Art, Cat. n. 86

diesen als «eine Dienstleistung höherer Art» beschreibt. So stellt das deutsche Partnerschaftsgesellschaftsgesetz von 1994 dem Planer eine Gemeinwohlverpflichtung beiseite: Er «(...) hat im allgemeinen auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit zum Inhalt.» Die Frage nach der eigenen Identität ist berechtigt und notwendig, denn kein Ethos eines anderen Berufszweigs stellt die Gemeinwohlverpflichtung mehr in den Mittelpunkt als die des Planers. Die Sozialkompetenz stellt nach Roger W. White eine Fähigkeit dar, «(...) die sich in selbst motivierter Wechselwirkung mit der Umwelt herausbildet.» Im Jahr 1959 definiert er dies als Handlung und Haltung. ■

In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Entwicklungen in der Bau- und Planungsbranche. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.

rassembleur. A ce propos, la définition de la profession indépendante est intéressante car elle utilise presque la même terminologie que Leeloo quand elle se décrit comme apportant une «prestation de catégorie supérieure». Ainsi, la loi allemande sur les sociétés en participation de 1994 fixe-t-elle au planificateur une obligation de bien public: il «(...) doit, en général sur la base d'une qualification professionnelle particulière ou d'un don de création spécial, consister à apporter personnellement, en pleine responsabilité et indépendance professionnelle des prestations de catégorie supérieure dans l'intérêt du mandant et de la communauté.» La question de l'identité est justifiée et nécessaire car dans aucune autre branche professionnelle l'éthique ne place l'obligation de bien public plus au centre de son action que celle de la planification. Selon Roger W. White, les compétences sociales représentent une capacité «(...) qui se forme en interaction automatisée avec l'environnement.» En 1959, il définit cela comme action et attitude. ■

Dans les colonnes de l'invité, divers auteurs s'expriment sur des problématiques de la construction et de la planification. Leurs réflexions n'engagent pas la rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.