

sia

schweizerischer ingenieur- und architektenverein
société suisse des ingénieurs et des architectes
società svizzera degli ingegneri e degli architetti
swiss society of engineers and architects

MANAGEMENT

MAGAZIN FÜR ARCHITEKTEN UND INGENIEURE
MAGAZINE POUR ARCHITECTES ET INGÉNIEURS

PARTNERSCHAFTEN

Anstrengend – zerbrechlich – unverzichtbar

PARTENARIATS

Exigeants – vulnérables – indispensables



EINE GRENZÜBERSCHREITENDE BÜRO-PARTNERSCHAFT

STÄRKEN, SCHWÄCHEN UND CHANCEN

UN PARTENARIAT INTERNATIONAL

ATOUTS, FAIBLESSES ET OPPORTUNITÉS

STEFANIE WÖGRATH, DIPL.-ING. ARCHITEKTIN
STEFANIE.WOEGRATH@ILLIZ.EU

Das Büro «illiz architektur» besteht seit 2008 an den Standorten Wien und Zürich. Die drei Gründerinnen – Sabrina Mehlan, Petra Meng und Stefanie Wögrath – sind einander seit der Studienzeit eng verbunden. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in Entwurf und Planung von Bildungsstätten, Sport- und Infrastrukturbauten. Sie widmen den oft technisch und funktional komplexen Bauaufgaben eine intensive gestalterische Auseinandersetzung.

Le bureau «illiz architektur» existe à Zurich et à Vienne depuis 2008. Ses trois fondatrices, Sabrina Mehlan, Petra Meng et Stefanie Wögrath, sont amies depuis leurs études. Leurs axes prioritaires sont la conception et la planification d'écoles, d'installations sportives et d'infrastructures. Elles consacrent une réflexion créatrice intense aux tâches de construction souvent complexes sur le plan technique et fonctionnel.

Unsere Partnerschaft begann mit einer Freundschaft. Und diese mit einer Exkursion für Erstsemester ins Kloster Sainte-Marie de La Tourette. Nach einer Woche durchgemachter Nächte mit Heissklebepistole und Wellkarton, gemeinsamen Streifzügen durch das Kloster und mehreren Flaschen Beaujolais Primeur war zumindest klar, dass die Chemie stimmt.

Jede von uns hatte zunächst eine andere Erwartungshaltung an das Studium, doch teilten wir die neuen Eindrücke und Erfahrungen, die Begeisterung, manchmal auch Verzweiflung sowie das immense Arbeitspensum. Wir liessen uns absorbieren.

Irgendwann kam der Gedanke auf, nach dem Studium ein eigenes Architekturbüro zu gründen, was uns allseits nicht mehr als ein müdes Lächeln einbrachte. Dies war hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation für deutsche Architekten um die Jahrtausendwende auch nicht verwunderlich.

Über die Studienjahre hinweg haben sich die Wege der Einzelnen zwar getrennt, aber die Verbundenheit untereinander und die gemeinsame Vision sind geblieben. Wir haben Geld zusammengekratzt, um zu den Abgaben der anderen zu fliegen, und während der Semesterferien sassen wir im elterlichen Garten und haben mit alten Strumpfhosen der Mutter – mit rollenden Augen derselben im Rücken – gemeinsam Modelle für Studentenwettbewerbe gebastelt.

Wir sind zusammengewachsen in diesen ersten Jahren, bis zu dem Grad, dass der Gedanke, alleine Architektur zu machen, regelrecht abwegig daherkam.

Der weibliche Plural

Die gemeinsamen Studien-, aber auch Gründungsjahre haben ein hohes Mass an Vertrauen, aber auch Verantwortungsgefühl füreinander gefestigt.

Jede von uns bringt unterschiedliche Begabungen in das Team ein. Doch pflegen wir eine nicht festgelegte Verteilung der Zuständigkeiten, die uns zum einen gegenseitiges Verständnis durch den Perspektivenwechsel verschafft, uns zum anderen aber auch erlaubt, langfristig agil zu bleiben. Wenn es «hart auf hart» kommt, schalten wir jedoch kurzfristig in einen anderen Gang – den «Turbo» sozusagen – indem wir auf das zurückgreifen, was jede besonders effizient leisten kann. Natürlich ist dieses parallele Arbeiten für die Einzelne zunächst einmal zeitintensiver, jedoch kann das Gefühl, nicht unersetzbar zu sein, eine grosse Erleichterung bringen. Auch gibt es ganz pragmatische Vorteile dieses Systems: Abwesenheiten durch Urlaub, Krankheit, Karenz lassen sich so viel leichter abfedern.

Bedingt durch die räumliche Distanz reden wir viel während des Entwurfsprozesses – wahrscheinlich mehr oder

Notre partenariat a commencé par une amitié. Et celle-ci, par une excursion de premier semestre au cloître Sainte-Marie de La Tourette. Après une semaine de nuits passées avec des pistolets thermocollants et du carton ondulé, à faire ensemble des incursions dans le cloître et à écluser des bouteilles de beaujolais primeur, nous avons su que nous étions faits pour nous entendre.

Chacune d'entre nous attendait de ses études quelque chose de différent, mais nous avions en commun nos impressions et nos expériences nouvelles, notre enthousiasme, parfois aussi notre désespoir face à un travail énorme. Nous nous laissions absorber.

Un jour, nous avons eu l'idée de créer notre propre bureau d'architecture après nos études, mais cette idée n'a suscité autour de nous qu'un sourire las. Au vu la situation économique des architectes allemands au tournant du siècle, cela n'avait rien d'étonnant.

Au fil de nos études, nos chemins se sont écartés, mais notre attachement et notre vision commune sont restés. Nous réunissions de l'argent pour nous rendre aux soutenances les unes des autres et nous passions nos vacances dans le jardin de nos parents à bricoler des maquettes pour les concours d'étudiants avec les vieux bas de nos mères, pendant que celles-ci levaient les yeux au ciel dans notre dos.

Ces premières années nous ont soudées au point que l'idée de pratiquer l'architecture seules nous a paru tout simplement absurde.

Féminin pluriel

Nos années d'études communes, mais aussi nos premières années professionnelles, ont consolidé notre confiance, mais aussi notre sens des responsabilités mutuelles.

Chacune d'entre nous apporte à l'équipe des qualités différentes. Mais nous n'avons pas de répartition fixe des compétences, ce qui nous aide à nous comprendre en nous poussant à changer notre perspective, tout en nous permettant de conserver notre agilité à long terme. Mais quand «les choses se gâtent», nous passons rapidement à la vitesse supérieure, nous mettons «le turbo» pour ainsi dire, et chacune d'entre nous assume alors le domaine où elle est la plus efficace. Bien entendu, ce travail en parallèle commence par prendre plus de temps, mais le sentiment de «ne pas être indispensable» peut apporter un grand soulagement. De même, ce système a des avantages très concrets: il est plus facile de compenser les absences pour cause de vacances, de maladies, de carence.

En raison de l'éloignement géographique, nous parlons beaucoup pendant le processus de conception, sans doute plus ou en tout cas autrement que les équipes qui

zumindes anders als Teams, die gemeinsam am Tisch sitzen. Wir haben uns eine sehr bildhafte Sprache angeeignet, durch die eine Assoziation den Anstoss zur nächsten gibt. Durch diesen gemeinsamen Schlagabtausch gelangen wir schnell zu plausiblen Lösungen, die alle mittragen.

Obwohl unsere vorausgegangene Freundschaft das Büro massgeblich trägt, und in den Gründungsjahren vermutlich erstmal ausgereicht hat, reicht sie natürlich nicht, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Heute werden wir gestützt von einem Team von insgesamt zwölf Mitarbeitenden – halbwegs gleichmässig verteilt auf unsere Standorte in Wien und Zürich. Wir praktizieren einen offenen Bürostil mit flachen Hierarchien. Unsere Arbeitsweise ist auch innerhalb des Teams zur geschätzten Normalität geworden. Auch wenn wir es nicht unbedingt darauf anlegen, aber wenn Kapazitäten und Know-how stimmen, werden auch grenzübergreifende Projektteams gebildet. Bei Wettbewerben gehört das jedenfalls zum Standard.

Über die Kernpartnerschaft hinaus pflegen wir auch projektbezogene Partnerschaften mit anderen Architekturbüros wie auch mit Landschaftsarchitekten und Baumanagementfirmen. Manche Projektpartner begegnen der standortübergreifenden Bearbeitung zunächst mit Skepsis. Doch haben wir festgestellt, dass, wenn wir grenzübergreifende Zuständigkeiten auch nach aussen klar kommunizieren, uns viel Vertrauen und auch Anerkennung geschenkt werden. Damit nicht der Eindruck von Ineffizienz und Kompetenzgerangel entsteht – analog dem Sprichwort «Viele Köche verderben den Brei» –, legen wir viel Wert darauf, den Informationsaustausch und die Entscheidungsprozesse intern zielorientiert zu moderieren.

Arbeiten mit Mehrwert

Klassischerweise bilden Architekturbüros Zweigstellen. Sobald Projekte bearbeitet werden, die gross genug und weit genug entfernt sind, ist dies der wirtschaftlichere Weg. Die Projekte und die ihnen zugeteilten Mitarbeitenden sind grundsätzlich gemäss den Einzugsbereichen der Standorte aufgeteilt.

Bei uns funktioniert es genau umgekehrt. Wir haben Standorte aufgrund unserer persönlichen Lebensbedingungen gewählt und in diesem Kontext Wettbewerbe gemacht, externe Partnerschaften oder Arbeitsgemeinschaften gebildet und akquiriert. Durch die unterschiedlichen Auftragslagen an beiden Standorten hat sich der freundschaftliche Modus des gemeinsamen Aushelfens zu einem professionellen Konzept verfestigt. Mal war mehr zu tun in Wien, mal mehr in Zürich – so hat sich dieses Konzept auch in die Teamstrukturen übertragen. Mit

s'assoient à une même table. Nous avons développé un langage très imagé où une association chasse l'autre. Ces joutes oratoires communes nous amènent rapidement à des solutions plausibles soutenues par toutes.

Notre amitié préalable marque notre bureau de son empreinte, et elle suffisait sans doute dans les premières années, mais elle n'est évidemment pas suffisante pour réussir à long terme. Aujourd'hui, nous sommes soutenues par une équipe de douze personnes au total, à peu près équitablement réparties entre nos sites de Vienne et de Zurich. Nous pratiquons un style de bureau ouvert et peu hiérarchisé. Notre mode de travail est devenu une normalité appréciée également à l'intérieur de l'équipe. Même si nous n'y tenons pas absolument, lorsque les capacités et le savoir-faire s'y prêtent, nous constituons aussi des équipes transfrontalières. En tout cas, c'est la norme pour les concours.

Au-delà du partenariat de base, nous entretenons également des partenariats avec d'autres bureaux d'architectes ainsi qu'avec des architectes-paysagers ou sociétés de gestion de la construction, pour des projets spécifiques. De nombreux partenaires de projet sont d'abord sceptiques à l'idée de travailler sur plusieurs sites. Mais nous avons constaté que si nous communiquons clairement nos compétences transfrontalières, on nous témoigne beaucoup de confiance et de reconnaissance. Pour ne pas donner une impression d'inefficacité et de conflits de compétences (comme le dit le proverbe, «trop de cuisiniers gâtent la sauce»), nous tenons beaucoup à modérer l'échange d'informations et les processus décisionnels en interne de façon ciblée.

Travailler en apportant une plus-value

De façon classique, les bureaux d'architectes ouvrent des «succursales». Dès que des projets traités sont suffisamment grands et suffisamment éloignés, c'est l'option la plus économique. En principe, les projets et les personnes qui leur sont affectés sont répartis conformément aux zones desservies par les sites.

Chez nous, c'est exactement l'inverse. Nous avons choisi des sites en fonction de nos conditions de vie personnelles et dans ce contexte, nous avons réalisé des concours, acquis des partenariats externes ou conclu des communautés de travail. En raison des fluctuations des volumes de commandes sur les deux sites, le mode amical d'aide mutuelle s'est consolidé en un concept professionnel. Tantôt il y a plus à faire à Vienne, tantôt à Zurich – c'est ainsi que ce concept s'est aussi répercuté sur les structures de l'équipe. Avec le temps, nous avons constaté que ce n'était pas non plus une mauvaise tactique sur le plan économique. Le marché est plus large, les contacts plus diver-

der Zeit haben wir festgestellt, dass dies auch wirtschaftlich keine schlechte Taktik ist. Der Markt ist grösser, die Kontakte vielfältiger, und das Know-how wird mit der Zeit immer umfangreicher. Zudem empfinden wir es als persönliche Bereicherung und Inspirationsquelle, immer mal wieder «über den Zaun» zu schauen.

Die Möglichkeiten der digitalen Zusammenarbeit über das Internet machen grenzübergreifendes Arbeiten schon lange zum Kinderspiel. Doch hinkt die Basis noch weit hinterher. Oft stossen wir, angefangen bei den berufsrechtlichen Rahmenbedingungen, bis hin zu den Möglichkeiten einer länderübergreifenden, übergeordneten Bürohaftpflichtversicherung, auf Hindernisse und stellen fest, dass es für Partnerschaften wie unsere noch keine Angebote auf dem Markt gibt. Zudem ist es mit einem realistischen bzw. finanzierbaren Aufwand unmöglich, ein länderübergreifendes Unternehmen zu gründen, welches unserer Bürorealität tatsächlich entspricht. Trotz des gemeinsamen Alltags bleiben zwei Firmen mit zwei Bankkonten, zwei Haftpflichtversicherungen, zwei Steuererklärungen.

Auch fachliche Unterstützung wirkt in der Regel nur lokal beschränkt. So stossen wir im geschäftlichen Alltag vielfach auf Hindernisse und Grenzen, die aus unserer Perspektive überholt erscheinen. Gewisse Themen werden immer wieder in Angriff genommen, davon werden manche zufriedenstellend gelöst, andere mangels einer befriedigenden Regelung wieder liegen gelassen.

Werkzeuge und Strukturen

Wir werden – vor allem von Kollegen – oft gefragt, wie wir unser Büro mit zwei Standorten führen, und ja, wir sind viel unterwegs! Was aber viel wichtiger ist, und entscheidend zum erfolgreichen Arbeiten beiträgt, ist die Nutzung digitaler Kommunikationswerkzeuge.

Dabei geht es interessanterweise gar nicht um die Nachbildung eines möglichst authentischen 1:1-Gesprächserlebnisses. Der Grossteil unserer internen Kommunikation wird gestützt auf Instant Messaging. Die meiste Zeit besteht der Informationsaustausch aus einem kontinuierlichen Chat kombiniert mit Audio-Konferenzen und Bildschirmübertragung. Das eigentliche Sehen des anderen hat keinen wesentlichen Mehrwert für uns. Jedoch sind wir auf der ständigen Suche, die gemeinsame Arbeit über das Internet so intuitiv wie möglich zu gestalten. So stellen z.B. Screen-Sharing-Tools, mit denen nicht nur die Bildschirmoberfläche geteilt, sondern auch gemeinsam mit der Maus in der digitalen Zeichnung skizziert werden kann, einen erheblichen Gewinn für uns dar, weil so die Arbeit mit Stift und Skizzenrolle ersetzt werden kann.

Aufgrund der erforderlichen Ortsunabhängigkeit haben

sifiés, et le savoir-faire devient toujours plus vaste avec le temps. En outre, nous ressentons comme un enrichissement personnel et une source d'inspiration le fait de regarder régulièrement «au-dessus de la clôture».

Cela fait longtemps que les possibilités de collaboration numérique par Internet font d'un travail transfrontalier un jeu d'enfant. Mais la base a encore du mal à suivre. Nous nous heurtons souvent à des obstacles, à commencer par le cadre juridique professionnel et jusqu'aux possibilités d'une assurance internationale en responsabilité civile pour l'ensemble du bureau, et nous constatons qu'il n'existe pas encore d'offre sur le marché pour des partenariats tels que le nôtre. En outre, il est impossible de créer une entreprise internationale correspondant à la véritable réalité de notre bureau, à des frais réalistes ou finançables. Malgré le quotidien commun, nous restons deux entreprises avec deux comptes en banque, deux assurances en responsabilité civile, deux déclarations d'impôts.

Le soutien professionnel lui aussi n'a généralement qu'un effet limité au plan local. C'est ainsi qu'au quotidien, nous rencontrons souvent des obstacles et des limites qui nous paraissent, à nous, obsolètes. Certains thèmes reviennent constamment sur la table, certains sont résolus de façon satisfaisante, mais d'autres doivent être à nouveau abandonnés par manque de réglementation satisfaisante.

Outils et structures

Il arrive souvent que des collègues nous demandent comment nous dirigeons notre bureau sur deux sites, et il est vrai que nous voyageons beaucoup! Mais ce qui est bien plus important et qui contribue de façon décisive au succès de notre travail, c'est l'utilisation des outils de communication numériques.

Notons qu'il ne s'agit pas de reproduire à l'identique un véritable entretien. L'essentiel de notre communication interne s'appuie sur la messagerie instantanée. Le plus souvent, l'échange d'informations se compose d'un tchat continu combiné à des conférences audio et à des retransmissions sur écran. Le fait de nous voir ne nous apporte pas une très grande plus-value. Mais nous sommes constamment à la recherche d'une manière d'organiser aussi intuitivement que possible le travail en commun par Internet. Ainsi des outils de partage d'écrans qui partagent non seulement la surface d'affichage, mais permettent aussi de dessiner numériquement en commun avec la souris, nous apportent un plus considérable, parce qu'ils permettent de remplacer le travail avec le crayon et le cahier à dessin.

Comme nous avons besoin d'être indépendantes par rapport au lieu, nous avons misé dès le début sur des solutions

wir von Anfang an auf cloudbasierte Lösungen gesetzt, die heute über unsere komplette Datenverwaltung, Zeiterfassung und Kapazitätenplanung, bis zu projektspezifischen Merklisten reichen – und das praktisch ohne Ausfälle. Da die Zugangsschwellen sehr gering und zudem die Anwendungen meist recht intuitiv aufgebaut sind, bieten sie uns perfekte Werkzeuge, um mit Arbeits- und Kommunikationsprozessen zu experimentieren – und diese letztendlich zu optimieren. Auch die Ideen des «papierlosen Büros» wurden bei uns natürlicherweise nicht nur als ressourcensparendes Konzept eingeführt, sondern weil es notwendig war, dass standortübergreifend alle Teammitglieder Zugang zu den gleichen Informationen erhalten.

Obwohl die technischen Rahmenbedingungen des Zusammenarbeitens für uns keine Hindernisse darstellen, bleibt natürlich die menschliche Komponente. Damit diese nicht zu kurz kommt, versuchen wir, zu Weihnachtsfeiern, Projekteröffnungen und auch Schulungen alle Mitarbeitenden an einem Ort zusammenzubringen. Jedoch beschränken sich diese Zusammenkünfte auf wenige Ereignisse im Jahr. Auch wenn bei den regelmässigen Bürobesprechungen via Bildschirmkonferenz alle wieder auf den letzten Stand gebracht werden – da ist noch Luft nach oben!

Blick in die Zukunft

Wir sind früh zusammengewachsen, und rückblickend wissen wir, dass wohl auch eine gewisse Blauäugigkeit notwendig ist, um Visionen umzusetzen. Unser Ziel ist es, trotz der naturgemäss formaleren Strukturen eines sich etablierenden Unternehmens, diese Unbefangenheit zu erhalten.

Auch ist uns der nachhaltige Umgang mit den eigenen Ressourcen sehr wichtig, wir wollen Verantwortung füreinander übernehmen, dabei auch unseren Mitarbeitenden stabile und ansprechende Arbeitsbedingungen bieten. Wir wollen noch besser werden, solide wachsen und dabei flexibel bleiben – und uns trotz neuer Chancen an beiden Standorten nicht aus den Augen verlieren. ■

basées sur le cloud qui vont aujourd'hui de notre gestion intégrale des données à la saisie du temps en passant par la planification des capacités et à des listes aide-mémoire propres à chaque projet, et cela, pratiquement sans aucune défaillance. Comme les seuils d'accès sont très bas et qu'en outre, les applications sont souvent structurées de façon assez intuitive, nous avons les outils parfaits pour expérimenter les processus de travail et de communication ainsi que pour les optimiser. De même, nous avons naturellement introduit l'idée du «bureau sans papier» non seulement pour économiser des ressources, mais parce qu'il était nécessaire que, sur tous nos sites, tous les membres de l'équipe aient accès aux mêmes informations.

Bien que les conditions techniques de notre collaboration ne constituent pas d'obstacles pour nous, il reste bien sûr la composante humaine. Pour que celle-ci ne soit pas négligée, nous essayons de réunir en un même lieu tous nos collaborateurs pour les fêtes de Noël, les inaugurations de projets et même les formations. Néanmoins, ces rencontres se limitent à un petit nombre de manifestations par an. Même si les discussions de bureau régulières par visioconférence permettent à tout le monde d'être constamment à jour, il y a encore du chemin à faire!

Coup d'œil vers l'avenir

Notre cohésion s'est établie très tôt et rétrospectivement, nous savons qu'une certaine naïveté était sans doute nécessaire pour réaliser notre vision. Malgré les structures naturellement assez formelles d'une entreprise qui s'établit, notre but est de conserver cette innocence.

De même, la gestion durable de nos propres ressources compte beaucoup pour nous; nous voulons assumer une responsabilité les uns envers les autres, tout en offrant à nos collaborateurs des conditions de travail stables et attrayantes. Nous voulons devenir encore meilleurs, croître de façon solide, mais rester flexibles et ne pas nous perdre de vue malgré les opportunités nouvelles que nous offrent nos deux sites. ■



Stefanie Wögrath wurde 1978 in Duisburg geboren. 1998 begann sie ihr Architekturstudium an der RWTH Aachen und wechselte 2001 an die UdK Berlin. Nach dem Diplom 2004 schloss sie 2005 mit dem Master of Architecture an der UC Berkeley (Fulbright-Stipendium) ab. Während und nach dem Studium war sie in verschiedenen Büros in Berlin, London und Wien tätig. 2008 gewann sie mit Sabrina Mehlan und Petra Meng den Wettbewerb Kinderbetreuungszentrum Maria Enzersdorf und gründete mit ihnen im gleichen Jahr *illiz architektur* in Wien und Zürich.

Stefanie Wögrath est née en 1978 à Duisbourg. Elle commence ses études d'architecture en 1998 à la RWTH d'Aix-la-Chapelle avant de passer à l'UdK de Berlin en 2001. Diplômée en 2004, elle passe en 2005 un Master of Architecture à l'UC de Berkeley (bourse Fulbright). Durant et après ses études, elle travaille dans divers bureaux à Berlin, Londres et Vienne. En 2008, elle remporte avec Sabrina Mehlan et Petra Meng le concours du centre d'accueil pour enfants Maria Enzersdorf et fonde avec elles *illiz architektur* à Vienne et Zurich la même année.