

Sophie Chanson: Zuallererst ganz banal: Wie sind Sie zum Architekturstudium gekommen?

Christine Binswanger: Daran kann ich mich nicht mehr so genau erinnern.

SC: Wir haben gelesen, Sie sind aus einer Psychiaterfamilie. Sind Sie sozusagen im Kunstmilieu aufgewachsen?

CB: Ja, da kann man so sagen. Es war insofern prägend, als dass es eine grosse Institution war. Da waren viele Menschen, die miteinander zu tun hatten, die sich auch arrangieren mussten und starke Persönlichkeiten waren. Das ist vielleicht mehr ein Grund, wieso ich jetzt immer noch hier bin. Weil mir dieses Arbeiten einfach irgendwie zuspricht und auch eine gewisse Offenheit für andere Menschen voraussetzt. Und es ist nicht getan mit: ich möchte jetzt ein schönes Haus entwerfen.

SC: Welche anderen Studiengänge sind denn noch zur Auswahl gestanden?

CB: Ich habe nie einen Berufsberater aufgesucht. In der Schule war ich vor allem gut in Fremdsprachen und wollte weder Lehrerin noch Übersetzerin werden. Ich weiss es wirklich nicht mehr genau, wann und wie das passiert ist. Wer dann irgendwann mal gesagt hat, hast du das schon mal überlegt? Als diese Option auftauchte, fand ich das interessant, auch wenn es eine Weile dauerte, bis mich dieser Beruf richtig packte.

SC: Haben Sie Zweifel gehabt?

CB: Ja, am Anfang war es schon nicht ganz, was ich mir vorgestellt hatte.

SC: Und warum?

CB: Es war natürlich sehr technisch. Ich nehme an, das ist heute auch noch so. In Mathematik war ich nie wirklich gut und es war auch sehr schulisch. Wir waren damals bei Cramair, da war das Modul 3 x 3 x 3 Meter und dann hat man quasi ein Semester lang Planung und Architektur gemacht mit diesem Modul, was dann doch etwas eng war. Aber das hat sich spätestens nach dem Praktikum, was heute wahrscheinlich dem Master entspricht, sehr verändert. Da hat man dann plötzlich auch gesehen, dass viele verschiedene Richtungen da sind und nicht nur eine. Und unten durch musste man halt. Das ist ja auch heute noch so, aber es ist schon anforderungsreicher geworden, muss ich sagen.

Melanie Imfeld: Also vom Modellbau hoch zu?

... Es gab eigentlich eher kontingente Entwürfe, man war noch auf der Ebene der klassischen Moderne – ich war zum Beispiel bei Ernst Studer, dann gab's noch Campi und Flora Ruchat – oder derjenigen der Analogen. Das war eigentlich die einzige andere Richtung, die man auch als solche erkennen konnte. Und natürlich gab es schon damals Gastdozenten.

SC: Sie hatten Unterricht bei Flora Ruchat, wo Sie auch einen Entwurf gemacht haben...

CB: Ja, im zweiten Jahr, aber da habe ich sie noch nicht verstanden. Ich musste zuerst etwas älter werden, um zu verstehen, was sie uns eigentlich beibringen wollte. Das war eine tolle Frau.

SC: Und als eine... ja gut auf diese Frage kommen wir vielleicht später noch zu sprechen, bleiben wir zuerst mal noch beim biografischen Werdegang. Direkt nach dem Abschluss des Studiums haben Sie hier angefangen...

CB: Ja, ich habe dazwischen noch einen Wettbewerb gemacht mit einem Freund zusammen, wo wir auch gleich den dritten Preis geholt haben.

SC: Und das hat Sie nicht ermutigt dazu, gleich ein eigenes Büro zu gründen?

CB: Da hatte ich schon abgemacht, dass ich hierher komme.

SC: Haben Sie auch schon hier ein Praktikum gemacht?

CB: Nein, da war ich in Hamburg in einem Planungsbüro, so einem Nach-68er.

SC: Und als Sie hier angefangen haben, waren Sie Projektarchitektin?

CB: Damals waren wir 15 Leute, da war alles flach.

SC: Was hat Sie dazu bewogen, hier anzufangen?

CB: Eigentlich Harry Gugger. Er war schon da und hat mich empfohlen...

SC: Er hat nicht, doch er hat auch Architektur studiert, aber er war zuerst...

CB: Wir haben zusammen das Diplom gemacht. Wir haben zuerst sein Diplom gemacht und dann meines.

MI: Ein eigenes Büro stand nie zur Diskussion?

SC: Und?

CB: Ja eben, das findet hier schon täglich statt. Wir haben ein Durchschnittsalter von 35 Jahren, das klingt relativ alt, aber da sind natürlich so fünfzig, sechzig Leute dabei die nicht primär in den Projekten arbeiten sondern mehr im Support. Und innerhalb der Projekte gibt es immer wieder grosse Wechsel. Also haben wir angefangen, eine Durchschnittsaufenthaltsdauer zu ermitteln. Wir schauen bei denen, die jetzt gegangen sind in diesem Jahr, wie lange sie da waren.

MI: Wie lange?

CB: 3,5 Jahre.

SC: Ist das lange im Vergleich zu anderen?

CB: Das kann ich nicht sagen, aber es ist fast die Dauer eines Studiums.

SC: Ja, das stimmt.

CB: Es ist sicher eine prägende Zeit, wenn man so mit Ende, Mitte zwanzig kommt, je nach Land.

SC: Und als Sie dann angefangen haben, war es noch ganz klein, flache Hierarchie. Sie haben also das Büro mit aufgebaut?

CB: Das kann man schon sagen, ja. Mitgestaltet einerseits im Sinne der Entwürfe, die entstanden sind, aber sicher auch hinsichtlich der Strukturen.

MI: Wie sehen die Strukturen heute aus? Wie muss man sich das vorstellen, das System mit den Senior Partners, wie ist das aufgebaut, wie kann man das zusammenfassend sagen?

CB: Im Grundsatz teilen wir das Büro auf in Projekte und Support. Im Support, wir sagen dem auch Business, sind Leute, viele davon auch Architekten, die projektübergreifend auf die Projekte zugehen und Dinge einbringen, aber auch abholen: Finanzen, Human Resources, Kommunikation und so weiter. Die arbeiten also nicht an den Projekten selber. Auf der Projektseite ist es im Wesentlichen so: jedes Projekt hat einen verantwortlichen Partner. Und dann gibt es eine Ebene von sogenannten Projektdirektoren, die mehrere Projekte überschauen.

SC: Und was macht ein Senior Partner genau?

SC: Und dann gibt es unter den Partnern wöchentlich eine Sitzung, wo das alles ausgetauscht wird?

CB: Nein, das passiert eigentlich immer punktuell. Wir müssen nicht in der Runde über alle Projekte einverstanden sein. Diesen Querschnitt in der Projektarbeit leisten bis heute nur Jacques Herzog und Pierre de Meuron. Sie sind in allen Projekten involviert. Und ich, bei mir funktioniert das jetzt zum Beispiel so: Ich mache das Projekt mit meinem Team, ich hole die beiden dazu, wenn ich das Bedürfnis habe, aber ich hol mir auch mal einen anderen Partner. Es ist eine Holschuld, es ist keine Kontrolle oder Bringschuld.

SC: Wenn Sie also verantwortlich sind für ein Projekt, dann können sie das wirklich komplett...

CB: Ja. Nur, so wie wir gross geworden sind, und ich insbesondere, weiss ich gar nicht, wie das geht, etwas alleine zu machen. Bei entscheidenden Aspekten ist es eigentlich immer so, dass ich mir eine zweite Meinung hole. Von jemandem, dessen Meinung ich respektiere oder wo ich so ein Verhältnis habe, dass man sich ganz schnell austauschen kann und zu einem Input kommt. Aber umgekehrt ist es so: Alle Arbeiten sind an den Wänden- das heisst, wenn ich durchgehe und irgendwas sehe, das ich nicht gut finde - also nicht nur ich, das kann auch jeder Praktikant, wenn der durchgeht und findet, was ist denn das jetzt - dann kann er das äussern. Die Idee des Dialogs, des Austauschs, das ist die Basis zwischen Jacques Herzog und Pierre de Meuron und das hat sich einfach immer weiter gepflanzt, dass es immer mehrere sind, die an einer Sache mitdenken. Gewisse Dinge sind institutionalisiert, wie zum Beispiel dass ich am Anfang eines Projektes beide regelmässig dabei habe und später nur noch, wenn ich finde, ich brauch sie jetzt. Aber das Aufgleisen, das machen wir eigentlich immer noch zusammen.

SC: Aber dann gibt's nicht klassische Sitzungen, das ist wirklich sehr informell?

CB: Ja, also es ist nicht informell, sondern man macht Sitzungen ab- sie haben ein genaues Zeitfenster und das Team ist dann vorbereitet und hat alles parat.

SC: Aber nicht in dem Sinne, dass jedes Projekt denselben Ablauf hat?

CB: Nein, überhaupt nicht. Das ist sowieso die Grundphilosophie, eigentlich ist das Projekt der ausschlaggebende Faktor für wie etwas gemacht wird, weil jedes Projekt andere Eigenheiten hat.

MI: Wie ist das mit der Einteilung? Wer bekommt welche Projekte zugeteilt? Haben Sie Spezialgebiete?

SC: Wo liegen Ihre Gebiete?

CB: Einerseits in Amerika, da bin ich schon seit eh und je an verschiedenen Orten tätig, andererseits in Frankreich, das ist eine Sprachfrage. In Spanien war ich auch, als da sehr viel los war und nicht zuletzt auch in der Schweiz. In Indien betreue ich unser einziges indisches Projekt, aber da läuft im Moment nicht so viel. So in etwa meine geographischen Schwerpunkte.

SC: Und war die Atmosphäre des kommunikativen Entwerfens, diese offene Atmosphäre, war das der Grund, der Sie hier gehalten hat und dass Sie nicht noch andere Erfahrungen sammeln wollten?

CB: Ja, das glaube ich schon. Damit kommen wir zu der Frage, was man jemandem auf den Weg geben würde: Wenn man mal jemanden gefunden hat, mit dem man gut arbeiten kann, sollte man das nicht so leicht über Bord werfen. Aber das muss wirklich auf einer inhaltlichen Ebene sein. Es reicht nicht, dass man jemanden toll findet, oder dass man irgendwie findet, der ergänzt mich. Man muss einfach merken, wenn man dran sitzt, da kommt eine Idee, und die findet man auch gut und kann den Ball aufnehmen und es fließt. Und wenn man das mal irgendwo gefunden hat... das war bei mir jetzt einfach der Fall damals, das hat man schnell gemerkt, das merkt man ziemlich schnell. Das ist einfach ein Gut, also ich finde es eigentlich das höchste Gut. Es ist auch wichtiger, als was am Schluss für ein Projekt entsteht. Weil es eigentlich das ist, was immer stattfindet. Das ist ja unsere Arbeit, Dinge zu entwickeln und natürlich auch zu bauen. So stehen sie dann da und man freut sich. Ich habe zum Beispiel vor einer Woche, zwölf Jahre nachdem ich ein Haus fertig hatte, nochmals ein riesiges Dankeschön bekommen dafür. Das hat mich schon berührt zu merken, die Leute sind auch glücklich da. Aber am Schluss ist es die tägliche Arbeit.

MI: Stichwort Work-Life Balance, wie handhaben Sie das?

CB: Die ist ziemlich gut, glaube ich. Die ist vielleicht anders, als andere sie wählen, da ich keine Familie habe. Normalerweise bin ich am Wochenende zuhause oder sonstwo und klar gibt es dann mal ein Telefon, eine E-Mail oder einen Text, den man schreibt, oder etwas, was man durchgeht. Aber das ist jetzt nicht Tag und Nacht. Ich finde das auch extrem wichtig. Einerseits um die Welt zu sehen, als Inspiration. Woher kommt denn eine Idee? Bei mir ist das sehr ausgeprägt, dass es zuerst um Wahrnehmung geht, bevor es um Produktion von Ideen geht. Also dass man diese eigentlich immer an der eigenen Erfahrung misst. Von Räumen, von Situationen, von Menschen... Und das andere ist das Aufbauen einer Gruppe von Menschen, die einem wichtig sind und die man pflegen muss, was wiederum auch Zeit und Energie braucht.

SC: Sie haben gesagt, Sie sind am Wochenende zuhause.

CB: Ihr meint, ob ich dann zuhause bin bei der Abgabe? Also ich bin schon nicht Teil der Produktion.

SC: Ist wahrscheinlich auch angenehm, wenn man das mal so delegieren kann?

CB: Naja, es geht. Ich würde mich eigentlich gerne beteiligen, finde es aber manchmal ein echtes Problem, dass ich gerade noch aus der Generation vor dem Computer bin. Und das ist schon irgendwie heftig. Ich habe mir einfach nie die Zeit genommen. Früher war das schon anders. Da konnte man sich hinsetzen und auch einen Teil der Aufgabe selber mitproduzieren.

MI: Und dann eine Frage, die vielleicht noch wichtig wäre. Wieviel sind Sie noch im Entwurfsprozess involviert? Wieviel Prozent?

CB: Hm... vielleicht so 40, 50 Prozent.

MI: Das ist ziemlich viel.

CB: Also Entwurf heisst, ich gehe zu den Teams und spreche mit ihnen über die Arbeit oder ich entwickle was für mich alleine, was eher selten der Fall ist. Das meiste passiert eigentlich immer *on the spot*. Also nicht, dass ich selber irgendwas austüftle und dann eine Skizze bringe. Es ist eigentlich wirklich immer so ein Hin und Her, man bringt was rein, dann arbeitet das Team daran und dann kommt was zurück. Das ist auch der grosse Unterschied, wieso ich manchmal anecke, wenn ich an so Kritiken komme an der Schule, weil das für mich selbstverständlich ist. Bei uns gibt es nicht das Meins und das Deins und wenn ich jetzt sage, ich finde den Strich hier zu dünn, dann heisst das nicht, du bist schlecht. Es ist extrem personifiziert, aber das ist ja auch richtig, das ist ja auch die Zeit, wo man versucht, aus sich selbst heraus was zu schöpfen. Nachher ist das nie mehr so. Da gibt's einen Kunden, da gibt's Behörden, da gibt's tausend Rahmenbedingungen, die alle irgendwie ihren Einfluss haben auf die Arbeit.

SC: Sie haben diesen ganzen Managementapparat auch mit aufgebaut, hatten Sie jemals daran gedacht, dass Sie Managerin werden würden? Wollten Sie das?

CB: Nein, ich bin auch nicht so gut da drin. Was ich vergessen habe zu sagen- bei uns machen verschiedene Leute Wettbewerbe, aber ich würde sagen, vielleicht ungefähr die Hälfte sind in den Teams, in denen ich mitmache. Ich habe eher ein breiteres Spektrum von Projekten. Und dann gibt es aber immer auch ein, zwei oder drei Projekte, wo ich bis

SC: Ach so, das ist nicht wirklich von A bis Z.

CB: Nicht immer, auch weil ich viele Wettbewerbe mache. Und dann übernimmt das jemand anders, vor allem wenn wir die alle gewinnen, was meistens der Fall ist (*lacht*)
Nein, wir haben eine gute Trefferquote, ich glaube, die liegt bei ungefähr 45 Prozent. Hat natürlich damit zu tun, dass wir mittlerweile hauptsächlich an geladenen Verfahren mitmachen können. Dass wir dann auch überlegen, wie ist die Zusammensetzung, was ist das Potenzial, wer ist die Jury, gegen wen und so. So kann man die Erfolgschancen schon ein bisschen mitsteuern. Im Vergleich zu wenn jemand aus der Schule kommt und jeden Wettbewerb macht, der irgendwie geht.

SC: Wie ist das so im Markt der Stararchitekten? Sie haben gerade die Überlegungen erwähnt, ob man bei einem Wettbewerb mitmacht oder nicht, die Konkurrenz. Auf eine gewisse Weise sind das ja alles Marken, Namen, die eingeladen werden, weil sich Städte ein gewisses Renommee erhoffen durch die Bauten. Wie unterscheiden sie sich, oder was sind ihre Markenzeichen im Vergleich zu anderen Stararchitekten, die jeweils zu so grossen prestigeträchtigen Wettbewerben eingeladen werden?

CB: Es gibt natürlich solche, die haben eine Handschrift. Die haben wir nicht. Wir haben eine Methode. Und die führt zu sehr unterschiedlichen Projekten.

SC: Und was sind dann die Überlegungen, wenn noch andere eingeladen sind, wie entscheiden Sie, ob Sie mitmachen?

CB: Die Konkurrenz spielt in der Regel keine Rolle. Ausser wir wissen jetzt gerade, das ist der Bürgermeister von XY, der ist sowieso schon seit zwanzig Jahren verbandelt mit einem, der auch noch mitmacht. Das ist jetzt ein bisschen karikiert. Aber das ist eigentlich selten der Fall. Es ist eine Tatsache, dass auf unserer Ebene immer wieder die Gleichen gegen die Gleichen antreten. Aber wir machen ja zwischendurch auch offene Wettbewerbe oder zumindest solche mit Präqualifikationen. Wo man dann durch eine erste Stufe muss, da ist es uns auch schon passiert, dass wir rausgefallen sind. Oder erste Stufe 25 Büros, dann noch sechs. Also eigentlich ist schon die Aufgabe der Motor in der Regel. Zum Beispiel das Kinderspital in Zürich, da fanden wir einfach, dass zehn Jahre nach der REHAB Basel wieder mal ein Krankenhaus her muss. Und wir wussten, hier haben wir vielleicht eine Chance, weil es in der Schweiz ist und eine gute Jury hatte.

MI: Kann man sagen, der Stil von HdM ist das Resultat ein Kollektivs? Entsteht ein Entwurf im Kollektiv?

CB: Das würde ich so nicht formulieren, denn das Entwerfen ist nicht wirklich ein demokratischer Prozess. Ich glaube, es gibt keinen Stil, wenn man Stil als formalen Aspekt

draussene, gut proportionierte, kein totaler Raumbereich und das ist für mich das war irgendwie einfacher, als noch irgendwelche Balken rausstehen lassen usw. Das ist nur ein Beispiel. Das gelingt uns, glaube ich, und ab und zu entdeckt man einfach etwas in einer Aufgabe oder an einem Ort. Auch programmatisch. Das Parkhaus in Miami ist zum Beispiel auch so ein Fall, da haben wir einfach gemerkt, das ist jetzt wirklich interessant. Wie können wir dieses Innen/Aussen verbinden, also einen Ort, wo man draussen das gleiche macht wie drinnen und das Auto völlig zentral ist und ein Kunde, der auch bereit ist, die Dinge zu durchmischen. Schliesslich haben wir vier kleine Wohnhäuser gemacht, die sind nur nach Innen gerichtet. Die Leute stehen da und finden einerseits „was ist das denn“ und auf der anderen Seite finden sie, das passt total gut hierher. Und es wird vor allem angenommen. Das kann man sich als Architekt oft ausdenken, hier noch ein bisschen öffentlicher Raum und da noch ein bisschen Restaurant und dann passiert's nie. Das ist uns auch schon passiert. In Barcelona beim Forum, da sind wir davon ausgegangen, dass da viel mehr darum herum passieren würde und dass es diese Kraft gibt, die diesen Ort aufladen wird. Aber dort ist es bisher nicht passiert und in Miami ging's zack vom ersten Tag an. Das sind manchmal auch Glücksfälle.

MI: Also Sie würden schon sagen, dass Herzog & de Meuron situativ und lokal entwirft?

CB: Total, klar.

SC: Ist das im Widerspruch zu dieser globalen Marke, zum globalen Unternehmen, das Herzog & de Meuron geworden ist? Bauen in China und überall auf der Welt, ich stelle mir das extrem schwierig vor, weil man sich ja unmöglich wirklich... Also in den USA oder unserem Kulturkreis geht das ja vielleicht noch eher, aber wie geht man damit um?

CB: Man muss halt reagieren. Das ist ganz richtig, was du sagst. Wenn du in einem westlichen Kontext bist, dann kannst du mehr oder weniger so sein und so reden wie wir jetzt. Aber sobald du natürlich diesen sicheren, oder diesen gewohnten Raum, verlässt, musst du einfach viel strategischer überlegen, du musst überlegen, ist das jetzt ein Kulturkreis, in dem du einfach das Rendering hinhalten musst und sagst, das will ich machen, ich bin hier der Künstler, das Genie und der andere will eben das und dann sagt er, okay, das will ich und dann musst du es so bauen und dazwischen will er nichts mehr von dir hören.

MI: Welche Kulturkreise sind das?

CB: Das ist eine Methode. Dann gibt es andere, wo du weisst, die sind jetzt so aufgebaut, dass du immer drei Optionen bringen musst, weil die nur glücklich werden, wenn sie mitgewählt haben. Das kann wahnsinnig anstrengend sein, weil du vielleicht weisst, was du eigentlich möchtest. Dann musst du das immer so steuern, dass sie möglichst natürlich diejenige Option wählen, welche du auch die beste findest.

...weiterentwickeln? Und dafür braucht man natürlich den Auftraggeber.

MI: Gibt es auch moralische Grenzen bei gewissen Bauherren, wo ihr sagt, nein, das machen wir nicht?

CB: Nein, eigentlich sind wir diesbezüglich apolitisch. Es gibt sicher Dinge, die wir nicht tun würden, weshalb wir jeweils vorsichtig sind und die vielfachen Umstände eines möglichen Projektes abklären.

SC: Und das Stadion in Peking wurde ja auch oft kritisiert, dass Menschenrechte nicht eingehalten wurden auf der Baustelle, Sicherheitsbestimmungen etc. Gäbe es eine Möglichkeit, hätten Sie eine Handhabe, wurde das auch intern diskutiert, dass Sie eine gewisse Macht auch haben und gewisse Bedingungen stellen können beim Bau?

CB: Klar, das gibt's schon. Faktisch hat man einfach die Möglichkeit, die Drohung auszusprechen, sich selbst vom Projekt zu distanzieren. Aber wenn man tatsächlich so einen Schritt macht, muss man sich überlegen, was das dann heisst. Das heisst, okay, ab jetzt gibt's keine Pläne mehr, von uns kommt nichts mehr, dann blockierst du einfach so ein Grossprojekt, das geht nicht, auch rechtlich. Das kannst du nur am Anfang. Sobald du dich mal eingelassen hast, steckst du einfach drin.

SC: Aber am Anfang wäre schon die Möglichkeit, klar zu sagen, diese und diese Bedingungen?

CB: Ja, schon, das macht man auch. Aber verstehst du, kein Auftraggeber wird dir Zugeständnisse machen darüber, wie er die Baustelle abwickelt im Kontinent Y, nur weil du ein Schweizer bist und andere Standards hast.

MI: Ist wahrscheinlich auch schwierig zu kontrollieren?

SC: Da werden schon auch lokale Bauführer sein.

CB: Ja gut, das sind wir natürlich sowieso nie.

SC: Das wird komplett abgegeben?

CB: Wir machen nie Bauleitung. Also ausser wenn wir hier für uns das Haus da vorne bauen. In Colmar müssen wir das auch tun, weil das wettbewerbsrechtlich nicht anders ging. Aber in der Regel nicht, dann wären wir doppelt so gross.

MI: Wie geht das dann? Sie machen die Ausführungspläne und geben die ab?

...möglicherweise zu bestimmen, dann werden noch Bemerkungen gemacht und man findet beim Umbau neue Rahmenbedingungen vor, als man dachte. Insofern sind wir immer dabei, aber haben nicht mehr die Verantwortung. Das heisst, wir sind auf den Goodwill angewiesen, beziehungsweise wir müssen uns so verhalten, dass dieser Goodwill auch entsteht. Vielleicht wenn man sich auch mal wo getäuscht hat und merkt, das war eine falsche Entscheidung, die man nochmals revidieren möchte. Dann muss man die Leute dazu bringen, das zu tun. Aber in der Regel hat man am Ende, bis man so weit ist, nur noch Krach, oder man kennt sich so gut und man ist schon so aufeinander angewiesen, dass man immer eine Lösung findet, die für alle akzeptabel ist. Es ist ein Geben und Nehmen auf der ganzen Länge.

MI: Eine Frage im Zusammenhang mit Ai Weiwei zum Beispiel: Sie arbeiten ja ziemlich häufig mit Künstlern zusammen, sind relativ kunstnahe. Was ist der Vorteil, wenn man in der Architektur mit Künstlern zusammenarbeitet?

CB: Dass sie frei sind. Und dadurch radikaler. Der Allererste war Helmut Federle, dann kam Rémy Zaugg, der sicher der Wichtigste war. Er war einfach ein knallharter Kritiker und es war ihm egal, ob etwas im Budget oder im Terminplan lag oder was der Bauherrenvertreter dazu meinte. Es gibt soviel Psychologie in diesem Geschäft und wir als Architekten sind dem ständig ausgesetzt. Wir müssen irgendwie damit umgehen und jemanden zu irgendetwas bringen, was man unbedingt will und dann ist da ein Künstler, der sagt: ja aber das ist jetzt so einfach falsch und es muss eigentlich doch so und so sein. Das passiert auch intern, bis zu einem gewissen Grad haben Jacques Herzog und Pierre de Meuron diese Rolle bei uns inne. Dass sie etwas weiter weg sind und dadurch einfach wirklich die groben Linien sehen. Während man sich, wenn man selber im Projekt sitzt, oft auch einfach ein bisschen verheddert. Diese Aussensicht ist sicher eines der Erfolgsrezepte. Nicht nur mit ihnen, auch wenn ich zu einem Projekt von Ascan Mergenthaler gehe. Das ist für beide Seiten zuweilen auch mühsam, weil du einfach weisst, er hat total Recht, aber es ist unmöglich, ich kann's nicht mehr ändern, zu spät. Gleichzeitig ist es auch eben dieses - das bezieht sich auf das, was ich euch am Anfang gesagt habe - Nachdenken über die Dinge und das Abschätzen und Diskutieren und auf den Punkt bringen. Und auch wenn es zu spät ist, auch wenn man dann weiss, ich hab's jetzt bei dem Projekt nicht mehr hingekriegt, ist es vielleicht wichtig für das nächste.

MI: Ich habe gelesen, dass dieses System mit Partner und Senior Partner auch dafür etabliert wurde, um dem Büro langfristig das Überleben zu sichern. Wie unabhängig funktioniert das denn in dem Fall von Jacques Herzog und Pierre de Meuron?

CB: Überhaupt nicht unabhängig. Sie sind jetzt gerade mal sechzig. Wir waren vierzig und fünfzehn Personen, als sie gesagt haben: jeder, der hier am Tisch sitzt, kann bei uns Partner werden. Mit vierzig musst du das eigentlich noch nicht, da denkst du noch nicht so weit voraus und das war dann in dem Fall erst mal nur Harry Gugger, der gesagt hat,

...was passiert und dann ist es ja klar, wie es weitergeht...
Eigentümer. Es gibt ein Wachstumsmodell, wie das Eigentum von ihnen an uns übergeht, aber langsam und nicht von heute auf morgen.

SC: Diese Verwirklichung oder Inszenierung von Architekten, insbesondere auch Jacques Herzog und Pierre de Meuron, ist ja schon auch ein bisschen popstarmässig? Wenn man sozusagen im Gremium sitzt, ist man eher im Hintergrund?

CB: Das ist innen nicht so. Das ist ein Aussenbild. Das machen auch die Medien.

SC: Hätten Sie nicht selbst Lust darauf?

CB: Ich finde das einfach nicht so wichtig, für mich ist viel wichtiger, was passiert, wenn ich hier am Morgen reinkomme und am Abend wieder rausgehe. Und jeder, mit dem man zu tun hat, der sieht sowieso, wer man ist oder nicht ist und was man tut. Innerhalb der Projekte gibt's da überhaupt kein Problem, ich finde, das haben wir echt gut gemacht mittlerweile. Dass man einem Kunden vermitteln kann, dass er mit anderen Leuten arbeitet und nicht jedesmal, wenn er hier ist, auch Jacques Herzog und Pierre de Meuron trifft. Und wenn er sie zufälligerweise in der Cafeteria trifft, können sie bestimmt was sagen zu dem Projekt, was absolut aktuell ist. Und das ist das Entscheidende, das ist das, was wir erreicht haben, dass wir sozusagen ihren gestalterischen und auch den unternehmerischen Input aufnehmen in so einer grossen Gruppe. Und dass am Schluss das Resultat immer noch Herzog & de Meuron ist. Dass die Leute immer noch was Eigenes kriegen, wie früher auch schon. Wir machen ungefähr vierzig Projekte parallel, es weiss jeder, dass Jacques und Pierre nicht den ganzen Tag zusammen da dran sitzen. Aber sie sind eben trotzdem entscheidend involviert und das merkt der Kunde auch.

MI: Was sind Ihre Einflüsse, die Sie einbringen können im Entwurf? Gibt es da etwas Stilistisches, was von Ihnen ist? Sie haben ja bei Kollhoff diplomiert, und das ist ja schon etwas ganz anderes.

CB: Ja, aber Kollhoff war da auch noch anders. Im Entwurfsprozess habe ich sicherlich eine Tendenz, sehr räumlich zu operieren, einfach gesagt. Ich finde es zum Beispiel extrem faszinierend, hochkomplexe räumliche Systeme zu organisieren. Wenn man ein Krankenhaus zum Funktionieren bringen will, sind da so viele Abhängigkeiten, die stimmen müssen.

SC: Man wird ja auch ein bisschen zur Expertin wahrscheinlich...

CB: Klar, und dann wird man auch schneller. Ich habe eine Gruppe von Leuten, die mittlerweile in dem Thema auch wirklich drin sind. Es macht einfach Spass. Ich finde das eine Befriedigung, wenn man merkt, aha, der Patient kommt hier rein, dann geht er dahin,

von Frankfurter. Und dass die Leute dieses Thema eingegangen sind mit einem riesen es, da kann sich kein Mensch drin orientieren. Schliesslich haben sie ein Jahr lang ohne Beschriftung dieses Spital betrieben. Man hat es einfach immer ein bisschen rausgeschoben und gemerkt, man braucht es eigentlich nicht. Irgendwann haben sie doch noch ein bisschen Beschriftung reingebracht, weil sie dachten, ist ein bisschen komisch, so ohne. Das ist Befriedigung.

SC: Solche Dinge zu entwickeln, eben spezifisch für Gebäude, kann extrem toll sein und auch ein Risiko, aber gibt es auch die Gebäude, wo man merkt, das hat jetzt nicht funktioniert?

CB: Ja klar, man täuscht sich manchmal. Apropos Tipps: ich glaube, der grösste Fehler ist, dass man zuviel will. Meistens kann man noch eine, zwei Ideen rausnehmen und es ist immer noch ein gutes Haus.

SC: Was ich mich noch gefragt habe: An der ETH wird ja immer gesagt, schau, dass der Grundriss schön aussieht, klar in der Geometrie und so weiter. Sind das dann wirklich auch die guten Räume, die guten Gebäude?

CB: Es gibt schon einen Zusammenhang, finde ich. Oder umgekehrt, wenn ein Grundriss vermurkst ist, dann ist meistens der Raum auch ein bisschen vermurkst. Aber es gibt natürlich komplexe Zeichnungen, ich kann euch gerne noch eine, zwei zeigen, wo man sich wirklich fragst, wie kommt denn so etwas zustande. Wenn etwas extrem funktional generiert ist, glaubt man es auch wieder, wenn man die Zeichnung anschaut. Dass der Grundriss gut aussieht, macht auf alle Fälle nicht alleine gute Architektur. Es braucht schon noch die dritte Dimension zumindest und eine Idee von Proportion und Licht.

MI: Haben Sie einen Lieblingsentwurf? Einen Entwurf, wo Sie finden, der ist ganz gelungen?

CB: Also eben, das REHAB ist ziemlich gut... wart ihr da mal?

SC und **MI:** Nein.

CB: Geht da mal hin. Das Parkhaus in Miami ist auch ziemlich gut. Auch die Bibliothek in Cottbus ist ein sehr gutes Gebäude, auch wiederum im Zusammenhang von Programm und Raum. Kennt ihr das Gebäude? Das ist dieses Glashaus, das auch von aussen interessant ist, aber vor allem ein wirklich sehr schönes Raumerlebnis. Es ist ein einziger Raum da drin, als Student kommt man rein, man geht durch zwei Türen, und ab dann gibt's keine Türen mehr. Also gut, aufs Klo und in den Lift. Es ist ein Raumkontinuum und das finde ich auch selber eine... Es war gerade ein Interview mit Sejima und Nishizawa in der NZZ, am Samstag, glaube ich... die Frage von Offenheit und Geschlossenheit, von

Und dann diese wirklich fundamentale Stadtplanung. Ein Jahr lang, oder neun Monate, habe ich nur an dieser Idee, wie man Basel verdichten kann, gearbeitet. Das waren noch Zeiten der analogen Fotografie, mit dem Motorrad, Diaprojektor, Buch, auch wenn das Buch leider nie gedruckt wurde. Aber es lag Seite für Seite fertig da, als Maquette. Und das war ja die Basis, methodologisch war das auch die Basis für die Arbeit am Studio Basel. Das war mein erstes Projekt, dann habe ich nochmals ein paar Wettbewerbe gemacht. Das erste wirkliche Gebäude war die schwarze abstrakte Turnhalle an der Grenze, direkt neben dem REHAB. Ca. 1994, fünf oder sechs Jahre, nachdem diese Turnhalle fertig war, haben wir diesen Wettbewerb fürs REHAB gewonnen. Das ist direkt gegenüber. Nicht einmal haben wir darüber gesprochen, wie jetzt das Verhältnis zwischen diesen beiden Gebäuden sei.

MI: Wieso nicht?

CB: Weil es so abstrakt war und das Glas und das Holz... Weil es das Eigene war, irgendwie.

SC: Da gab es diesen Turm da in Davos, das finden wir noch interessant. Was ist damit passiert? Es gibt ja auch diese städtebauliche Studie *Die Schweiz- ein städtebauliches Porträt*, war das in dem Zusammenhang?

CB: Nein. Das war eine direkte Anfrage von den Besitzern von diesem Hotel. Da haben wir Studien aller Art gemacht, wie das aussieht, wenn man extrem in die Fläche geht, wenn es mittlere Volumen sind, oder wenn es nur ein Volumen ist.

SC: Das ist ein riesen Hotel?

CB: So gross ist es nicht mal. Es ist einfach ein grosses Haus in den Bergen. Erstaunlicherweise hat die Bevölkerung das ja angenommen. Das ist das Wahnsinnige und zwar einfach, weil man das wirklich glaubwürdig zeigen konnte. Wenn man da oben anfängt Häuser zu bauen, dann machst man einfach die Landschaft kaputt. Und hat auch nichts davon. Aller Grund dazwischen wird privatisiert. Ich meine, unsere Landschaft muss für alle da sein letztlich. Was auch interessant war, dass man gesehen hat, wie diese Proportionen funktionieren. Wenn jemand ein Kraftwerk baut, dann fragt keiner danach. Aber bei den Häuschen, die müssen klein sein. Das war wirklich wegweisend. Leider hat der Eigentümer es verpasst, das auch umzusetzen. Und jetzt kriegt er es nicht mehr.

SC: Und die Fassade, was wär das gewesen?

CB: Die Fassade... Kennt ihr nur dieses Bild? Nein?

MI: Das war ein Sanatorium, richtig?

CB: Genau. Der frühere Eigentümer war die Familie Miller. Quintus Miller ist dort aufgewachsen.

SC: Ich verstehe die Argumentation mit der Zersiedlung, das will man nicht mit der Landschaft. Jetzt auch in Zürich mit den Hochhäusern ist diese Diskussion entflammt, dass die Hochhäuser ein schon fast landschaftliches Element werden und dadurch die Landschaft sehr wohl prägen.

CB: Ich finde, man muss ein bisschen unterscheiden bei Hochhäusern. In den Städten ist es sicher so, dass je mehr ähnliche Grössen beieinander sind, umso besser. Weil ein Haus allein, bestes Beispiel Primetower, sowas von exponiert ist. Und wenn das dann schlecht oder nicht so gut ist, dann ist es brutal. Dann steht es da und ist so gross. Aber wenn es mehrere sind und in den Bergen - natürlich gibt es auch zum Beispiel in Frankreich Orte, wo Hochhäuser versammelt wurden in den Bergen – aber die Schatzalp war ganz klar ein Einzelentwurf.

SC: Dementsprechend auch eine Herausforderung, dass der dann wirklich auch gelingt?

CB: Ja klar, das muss schon gut sein. Natürlich können wir uns noch bessere Proportionen vorstellen. Aber relativ direkt hat man gesagt, es ist diese Länge, diese Höhe, und es war ein toller Entwurf. Da fährt ja die Bahn unten rein. Das ist die Bahn *[zeigt auf das Foto]*. Das ist nicht privatisiert, hier oben gibt's auch noch weitere Skilifte. Und unten war zuerst das Hotel und drüber Wohnungen.

SC: Also Sie hätten den Mut gehabt, so was zu machen.

CB: Ja. Das wäre super gewesen.

MI: Wir haben noch ein paar frauenspezifische Fragen.

SC: Es ist ja auch oft so, dass man gar nicht mit dieser Frage in Verbindung gebracht werden möchte. Wie sehen Sie das, geht Ihnen die Frauenfrage auf den Keks?

CB: Nein, ich finde sie normal.

SC: Das heisst im täglichen Leben sehen Sie sich doch öfters mal mit dem konfrontiert?

CB: Nein, eigentlich nur von Leuten, die eben darüber nachdenken und so weiter. Im

Und für mich ist das etwas anderes. Vielleicht. Die man an ein Problem herangeht, ich glaube, da gibt es schon Unterschiede.

CB: Ja, das kann schon sein. Aber das ist vielleicht nicht geschlechterspezifisch.

MI: Das kann sein. Das ist mir einfach sehr stark aufgefallen.

CB: Ich habe wirklich schon einige enge Entwurfsbeziehungen erlebt. Statistisch betrachtet waren das mehr Männer als Frauen. Aber ich glaube, das hing damit nicht zusammen.

SC: Und ist es Ihnen als Chefin ein Anliegen, Sie haben gesagt, mit der Krippe, das wäre ein Schritt gewesen... Haben Sie vorher auch schon Massnahmen eingeleitet, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern?

CB: Ich glaube schon, dass die Sensibilität zugenommen hat diesem Thema gegenüber. Wir mussten auch zwei, drei herbe Verluste erleiden, wo sich Frauen für die Familie und gegen eine äusserst zeit- und reiseintensive Führungsrolle bei Herzog & de Meuron entschieden haben.

SC: Weil Leute gekündigt haben, die?

CB: Die einfach gesagt haben, ich schaff es nicht. Das war wirklich eine lange Arbeit, über ein paar Jahre, herauszufinden, was ist das Problem extern und was ist das Problem intern. Da gibt es auch Gerüchte, bei uns wäre es so und so. Man hat gemerkt, da gibt es eine Menge Vorurteile, die man ausräumen muss. Aber wenn es diese Vorurteile gibt, dann gibt es dafür einen Grund, wo wir gegebenenfalls etwas Falsches vermitteln.

SC: Also die Arbeitszeiten, das war ja wahrscheinlich...

CB: Das lässt sich immer einrichten, Arbeitszeiten sind nicht das Problem.

MI: Was ist denn das Problem?

CB: Das Problem sind Ausnahmen. Wenn ein Kind krank wird. Das Problem sind Reisen.

SC: Also Geschäftsreisen?

CB: Ja. Das ist bei uns ein grosses Thema. Es kam vor, dass es für einige ehemalige Mitarbeitende mit den Unsicherheiten in gewissen Ländern einfach nicht mehr ging. Bei jemanden, der in einem ausländischen Projekt in Frankreich arbeitet, verhält es sich nochmal anders. Ich habe zum Beispiel in einem Team gerade eine ganz tolle Frau, die

Beispiel von glaube, Lizenzen sind so schwierig. Neben der Fremdkapitalen und Fremdkapitalen, die an einer Ausführungsplanung oder die an einem Projekt im Bau tätig sind. Das ist jetzt nur ein Beispiel. Viele denken, bei denen machst du eh nur noch Konzepte. Aber ich fand das wirklich eine gute Gruppe von Leuten. Es war auch eine gute Grösse, ich glaube, acht Personen. Das ist natürlich besser, als wenn es zwanzig, dreissig sind.

SC: Wie ist das: aus fünfzig Ländern, das stelle ich mir auf eine Art auch noch schwierig vor, die kommen ja aus unterschiedlichsten Schulen und können das Unterschiedlichste. Trotzdem gibt es eine Herangehensweise, das ist wie eine Schule: man muss die ja zuerst einführen in eine Arbeitsweise...

CB: Das geht schon eine Weile.

SC: Kommt die Arbeitsweise im Büro eher der Arbeitsweise an der ETH näher als derjenigen anderer Schulen?

CB: Das kann man, glaube ich, nicht sagen.

MI: Oder weshalb wollen Sie Leute von der ETH?

CB: Erstens Mal, weil sie in der Regel Deutsch können. Kein Witz, wir haben nicht genügend deutschsprachige Architekten.

SC: Warum brauchen Sie das?

CB: Weil wir auch viel Arbeit hier haben. Aber natürlich auch die Ausbildung. Dieses doch einigermaßen systematische, das ist schon auch eine Qualität. Und da sind ja auch ein paar gute Lehrer und tolle Personen. Wir würden das einfach normal finden und sind dabei, uns noch mehr anzustrengen, Leute von der ETH zu mobilisieren. Natürlich gibt es Leute, die hier unglücklich waren, aber die meisten Angestellten denken, dass sie bei Herzog & de Meuron etwas lernen und sind von diesem Umfeld äusserst inspiriert.

MI: Auf jeden Fall. Schon diese Infrastruktur.

CB: Wenn sie gehen und sich selbständig machen wollen, merken sie erst, was sie hier alles einfach so gelöffelt haben. Das würde mir übrigens auch so gehen. Ok, wenn ihr wollt, dass ich euch noch einen komplexen Plan zeige, dann sollten wir jetzt...

MI: Sehr gerne ja.