

**Zeitschrift:** Nachrichten / Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare, Schweizerische Vereinigung für Dokumentation = Nouvelles / Association des Bibliothécaires Suisses, Association Suisse de Documentation

**Herausgeber:** Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare; Schweizerische Vereinigung für Dokumentation

**Band:** 37 (1961)

**Heft:** 4

**Artikel:** Der Architekt und die Bibliothek

**Autor:** [s.n.]

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-771176>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# NACHRICHTEN - NOUVELLES NOTIZIE

VSB - SVD      ABS - ASD

1961

Jahrgang 37 Année

Nr. 4

## DER ARCHITEKT UND DIE BIBLIOTHEK

Vortrag: Gebr. Pfister, Architekten, Zürich

Wie entsteht ein baureifes Projekt für eine Bibliothek? Das soll hier die Frage sein.

Wie beginnt man als Bibliothekfachmann, wann kommen die Baufachleute dazu?

Eine allgemein gültige Formel dazu lässt sich schwer finden, doch viele Faktoren sind sich immer wieder ähnlich. Die Aufgabe lässt sich vielleicht am besten mit einer Gleichung umschreiben. Am Ende steht das Resultat, das möglichst maximal ausfallen soll, darüber sind wir uns alle einig. Vor dem Gleichheitszeichen stehen viele Faktoren mit vielen Klammern und Vorzeichen. Es gilt nun aufzuzeigen, wie diese Faktoren zu wählen sind und was für mathematische Operationen damit auszuführen sind, um dieses Maximum zu erreichen. Diese Faktoren und Operationen sollen auch das Hauptthema dieses Vortrages sein.

Ich will diese Faktoren kurz aufzählen, bevor wir uns in das Netz ihrer gegenseitigen Verflechtung hineinwagen.

An erster Stelle stehen die Menschen, die in diesem Geschehen mitwirken sollen, mit ihrem Einfühlungsvermögen, mit ihrer Phantasie, mit ihrer Geduld und Beharrlichkeit, mit ihrer Bescheidenheit, mit ihrem klärenden Geist und Vorstellungsvermögen, mit ihrer Entschlußkraft, mit ihrem festen Willen zur positiven Zusammenarbeit, mit ihrer Kraft, sich für eine Aufgabe einzusetzen. Die Liste lässt sich noch beliebig erweitern, beleuchtet aber immer wieder dieselben Eigenschaften.

An zweiter Stelle folgt die Bauaufgabe an und für sich mit ihrem zu formulierenden Programm mit Erweiterungsmöglichkeiten, mit dem Bauplatz, der zu finden ist oder der schon vorhanden ist und auf seine Tauglichkeit untersucht werden muß, oder die vorhandenen Gebäulichkeiten, deren Umbaumöglichkeiten studiert werden müssen.

An dritter Stelle, mit der Bauaufgabe eng verknüpft, stehen die finanziellen Mittel, die zur Verfügung stehen, deren Größenordnung möglichst frühzeitig abgeklärt werden soll, um einen großen Zeit- und Kräfteverschleiß zu vermeiden.

Wie nimmt nun eine solche Bauaufgabe Gestalt an?

Der Wunsch zu bauen entsteht heute im seltensten Falle durch eine Neugründung einer solchen Institution, aber vor allem durch irgend ein oder mehrere Ungenügen der heutigen Institutionen, die mit Wachstumsschwierigkeiten zu kämpfen haben. Ihr Bücherspeicher ist zu klein, der Lesesaal entspricht nicht mehr den heutigen Anforderungen. Sie wünschen einen Speziallesesaal, um dort mehr Fachbücher aufzustellen. Ihre technischen Betriebe, die Verwaltung wachsen, es entstehen neue Kataloge, die Bibliographien brauchen mehr Platz. Sie wünschen Ausstellungsmöglichkeiten um dem Publikum Ihre verborgenen Schätze zu zeigen. Der Betrieb ist unwirtschaftlich, weil zu weitläufig usw.

Das sollte alles erhältlich sein, damit die Bibliothek die an sie gestellte Aufgabe erfüllen kann, d. h. dem Staat mit seinen Bürgern, die ihre Benutzer sind, zu dienen, sie anzuziehen, um ihre Bildung zu heben.

An allen Enden sollte angebaut werden können, das Herz der Anlage rationeller gestaltet werden, wie soll das Form annehmen? Kampf um Kredite für den Betrieb, mehr Personal, viele neue Bücher, das sind die Sorgen. Oft sind verwandte Betriebe in einem Betrieb zusammengefaßt. Soll eine gesunde Zellteilung angestrebt werden, sind beide Betriebe lebensfähig genug, kann so wieder Luft geschafft werden? Es kommen große Schenkungen von großen Beständen, wie können diese «einverleibt» werden? Oder es werden der Bibliothek neue Aufgaben zugewiesen.

Aber doch ganz ganz am Anfang soll der Bibliothekfachmann im stillen Kämmerlein ein ganz genaues Programm aufstellen, ein maximales, einen Weihnachtswunsch, und daneben das ganz minimale, wobei die Erweiterungsmöglichkeiten im Programm nicht vergessen werden dürfen.

Das Programm muß noch nicht mit Quadratmetern angeben, wie groß die Räume sein müssen. Es soll nur angeben, wie viel Brettmeter, wie viele Arbeitsplätze in den Lesesälen, Büros usw. nötig sind. Dadurch erhält später der Baufachmann Unterlagen, die Angaben über Raumgrößen zu machen. Schon mit dem Aufstellen dieser beiden Programme beginnt der Kampf um die Bedürfnisfrage. Ein einfaches, primitives *Schema* (kein Plan), was alles untereinander verbunden sein muß, horizontal, vertikal, das klassiert, was in erster oder zweiter Linie steht, leistet gute Dienste.

Dabei müssen die Gedanken an das vorhandene Haus, das allenfalls umzubauen ist, ganz aus dem Spiele gelassen werden, sondern es soll ein ganz abstraktes, ein Ideal-Schema für diese Art von Betrieb sein.

Es werden selbst schon beim Zeichnen dieses Schemas einige Dinge klar, daß nicht alle Teile auf die Drehscheibe Bücherausgabe stoßen können, sofern nicht gewisse Funktionen zusammengelegt werden und dadurch weniger Elemente vorhanden sind. Aber hier beginnt bereits das Zwiegespräch sich vorzubereiten, das später mit dem Architekten zu führen ist. Die größte Einfachheit dieses Schemas ist anzustreben.

Nun kommt die heikle Frage, wie kommt man zu einem Architekten? Darüber kann nicht alles gesagt werden, aber einige Ratschläge lassen sich hier doch geben.

Ein Beispiel aus der neuesten Architekturgeschichte beleuchtet schlagartig einen Extremfall. Für das berühmte Guggenheim-Museum wurde Frank Lloyd Wright beigezogen. Er entwarf die Spirale, die sich senkt wie ein Schneckenhaus und in diesem Schneckengang an dieser Rampe hängen die Bilder. Sie können im Rollstuhl an ihnen vorbeifahren, immer im gleichen Abstand, über den Bildern ein Lichtstreifen und hocheinfallendes Laternen-Licht durch die Mitte des Schneckenhauses. Unablässig wird dieses Museum publiziert als geniale Schöpfung. Es steht aber nirgends, daß sein Direktor zurückgetreten ist, weil es als Museum unbrauchbar ist, da es den primitivsten Anforderungen nicht genügt und den Prinzipien der Lichtführung direkt widerspricht, für räumliche Differenzierung gar keine Möglichkeiten bietet. Es ließe sich hier noch vieles anfügen. Uns interessiert hier nur die Frage: wo liegt das Versagen?

Frank Lloyd Wright hat sich auf der höchsten Höhe seines genialen Fluges in ein Schneckenhaus verliebt und alle Bilder an ein Band hängen wollen. Die profanen Rufe aus der Unterwelt haben ihn nicht mehr erreicht.

Der genialste Architekt, der nicht auf die Bedürfnisse eingeht und sie gemeinsam mit dem Bibliothekfachmann studiert, kann keine gute Bibliothek bauen, denn dieses maximale Resultat entsteht nur durch ein Team-Work, an dem die schöpferische Kraft des Bibliothekars und vor allem auch seine Entschlußkraft maßgebenden Anteil haben.

Zurück zur Frage: wie beginnen wir mit dem Baufachmann? Ganz sicher steht am Anfang der Kantons- oder Stadtbaumeister, der Ihnen mit den ersten Beratungen an die Hand geht und helfen soll, das Programm zu bereinigen und vielleicht auch ein Vorprojekt

zeichnet. Für diese Arbeit aber, nur für das Vorprojekt, kann bereits ein Architekt beigezogen werden mit Erfahrung in der Materie.

Was ist ein Vorprojekt? Es soll ein einfaches schematisches Projekt sein, das aus Ihrem Programm entwickelt wird und zeigen soll, ob der vorhandene Bauplatz genügt, oder abwegen muß zwischen Umbau- und Neubau-Möglichkeiten. Aber nun zeigt das Vorprojekt noch etwas Entscheidendes, ohne das wir leider nie auskommen:

Wie groß ist ungefähr der umbaute Raum und was kostet das Ganze? Diese Baufachleute von Städten und Kantonen sind mit ihrer reichen Erfahrung befähigt, die richtigen Kubikmeterpreise einzusetzen. Nun folgt zwangsläufig eine schlaflose Nacht für den Bibliothekar. Was sagt der Finanzminister dazu? Sie werden vorgeladen. Im Vorzimmer steigt Ihnen die bange Frage auf: haben sie alles getan, um die Bedürfnisfrage genügend vorzuwärmern? Wenn Ihr Finanzminister als einzige Lektüre seine Zeitung liest, haben Sie einen schweren Stand. Die Werbung und Aufklärung, wenn sie auch oft mit unzulänglichen Mitteln unternommen werden muß, wird zum Erfolg führen. Daß hier die Presse eine entscheidende Rolle spielt in dieser Phase, muß nicht besonders betont werden. Auch Ihrem Finanzminister wird diese öffentliche Beleuchtung der Bedürfnisfrage eine Hilfe für seinen Entschluß sein, bei dem es darum geht, mit was für einer Summe Sie sich vor eine Abstimmung wagen können.

Seien Sie beim Ansetzen der Kosten nicht zu knapp, denn bis Sie zum Bauen kommen, hat Ihnen die Teuerung sämtliche Reserven weggefressen. Aber ein offenes Wort, eine direkte Frage nach dem möglichen finanziellen Rahmen schon in diesem Moment bringt Sie vielleicht etwas näher Ihrem Minimalprogramm, das Sie in der innersten Brusttasche bei sich tragen. Diese Abklärung raubt Ihnen auch einige Illusionen, aber Sie sind einer Realisierung viel näher, die ja eine Weiterentwicklung enthalten soll. Große Projekte, die nachträglich beschnitten werden, sind meistens nicht mehr gut.

Nun kommt allmählich der Moment, wo eine Baukommission bestellt werden muß, noch vor der definitiven Architektenwahl, um Ihnen zu helfen die Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit zu tragen, wie es eben unseren politischen Gepflogenheiten entspricht. Diese Herren sollen Ihnen zur Seite stehen für das weitere Vorgehen.

Das ist ein Entschluß von großer Tragweite, der meist nicht ganz in Ihren Händen liegt und oft viel Menschliches, allzu Menschliches zu Tage fördert. Drängen Sie darauf, daß diese Kommission klein bleibt (5 ist eine gute Zahl), daß Sie entschlußkräftige, verantwortungsfreudige Leute dafür gewinnen können, die für sich selbst bescheiden sind. Eine Primadonna in einer Baukommission kann Unheil anrichten, das nicht wieder gut zu machen ist. Es dürfen auch

keine Leute dabei sein, die materielle Interessen vertreten und aus dem Unternehmerkreise stammen. Daß diese Herren Ihrem Institut wohlgesinnt sein sollen, ist klar, damit Sie nicht schon in diesem Kreise um die Bedürfnisfrage kämpfen müssen.

Nehmen wir an, Ihre Baukommission habe ihre konstituierende Sitzung hinter sich und auch Kenntnis genommen vom generellen Vorprojekt.

Wir müssen hier verschiedene Fälle ausscheiden:

1. Den Idealfall: ein großer freier gutgelegener Bauplatz ohne Servituten steht Ihnen zur Verfügung. Sie fühlen sich wie der Bibliothekar der Landesbibliothek in Brasilia, der sein Stück Steppe zugewiesen bekommen. Alle Möglichkeiten stehen offen (doch wird sie wohl gebaut werden)?

In Ihrem schweizerischen Falle dürfen Sie an einen öffentlichen Wettbewerb denken, Sie sagen mir, da kaufen Sie eine Katze im Sack.

Die Architektenverbände haben eine neue Art von Wettbewerb eingeführt, den Zweistufen-Wettbewerb, der in der 1. Stufe ein generelles Projekt in kleinem Maßstab verlangt.

Die preisgekrönten Projekte werden genau auf ihre Weiterentwicklung hin untersucht, und dem Verfasser wird anonym durch den Notar als Mittelsmann ein ganz genauer Hinweis für die Wünsche bei der Weiterarbeit gegeben. Von den andern Projekten und Hinweisen erfährt der Verfasser gar nichts und muß nun ein zweitesmal und mit einem detaillierteren Projekt sein Können unter Beweis stellen, ohne sich an Ideen anderer Projekte bereichern zu können, da eine Ausstellung aller Arbeiten erst nach Abschluß der zweiten Stufe durchgeführt wird. Das ist ein System, das dem Fachmann sehr weitgehend Aufschluß gibt über das Können eines Architekten. Es sind nun schon einige Wettbewerbe mit Erfolg in dieser Form durchgeführt worden.

Früher war das so: Nachdem der erste Wettbewerb nicht ein eindeutiges Resultat ergab, wurden die Preisträger zu einem zweiten Wettbewerb eingeladen, ein meist nicht sehr schönes Spiel. Die Ausstellung des 1. Wettbewerbes hat stattgefunden mit Besprechung im Kollegenkreis und Fachpresse. Es wurde bewußt und auch im selteneren Falle unbewußt bei den Ideen anderer reiche Ernte gehalten, die dann in diesem zweiten Rennen verarbeitet wurden.

Um diesen Übelständen abzuhelfen, wurde der 2 Stufen-Wettbewerb eingeführt, wo jeder von Anfang bis zum Ende der zweiten Stufe ganz auf sich selbst angewiesen ist und Beweis ablegen muß über sein Können und sein Anpassungsvermögen an die gestellten

Forderungen. Diese Art Wettbewerb hat auch den Vorteil, daß Sie ganz verschiedenartige Ideen weiter entwickeln lassen können, um sie noch genauer auf ihre Eignung untersuchen zu können.

Ihre Funktion in einer Jury ist die, sich mit der Architektur nicht zu stark zu befassen, sondern immer wieder die Forderungen des Betriebes zu vertreten und die Organisation zu prüfen und sich nicht durch die Fachgespräche der Architekten über Ästhetik beeindrucken zu lassen. Ihr Schicksal wird hier entschieden, kämpfen Sie darum! Die Anforderungen an eine Jury sind die ähnlichen wie an eine Baukommission. Achten Sie darauf, daß Baufachleute beigezogen werden, die ihre Probleme kennen und auch architektonisch nicht ganz verschiedenen Richtungen angehören, denn auch das kann ein klares eindeutiges Urteil verunmöglichen.

2. Nun kommen wir zum Fall, dem wohl die größte Zahl Ihrer Probleme angehört: kleiner Bauplatz, womöglich mit Verwendung bestehender Bauteile, um sparen zu können.

Kann da ein großer öffentlicher Wettbewerb aufgezogen werden? Wenn die Hemmnisse und Einschränkungen nicht zu groß sind und die Aufgabe viele Lösungen zuläßt, dann ist auch hier ein öffentlicher Wettbewerb am Platze. Sind die Einengungen aber groß und ist nur eine beschränkte Anzahl Lösungen möglich, dann ist sicher ein eingeladener Wettbewerb oder ein Projektauftrag an einige Architekten die richtige Form. Sie haben den Vorteil, unter einigen Architekten wählen zu können, die bekannt sind. Hier gelten die selben Grundsätze wie für den Zweistufen-Wettbewerb.

Der Wettbewerb, wenn er auch nur in kleinem Rahmen durchgeführt werden kann, ist ein gesundes Kräftemessen unter den Architekten und erlaubt Ihnen eine Auswahl unter vielen Vorschlägen. Leider ist bei unseren schweizerischen Wettbewerben fast immer ein zu großes Programm, das in keinem Verhältnis zum Bauplatz steht. Dann heißt es für den Architekten so zu gestalten, daß man den Eindruck hat, daß trotzdem alles ganz malerisch frei angeordnet sei. Oft ein gefährliches Spiel.

3. Nun kommt der dritte Fall, ein Projektauftrag an einen Architekten. Für Staatsaufträge ist das eine schwierige Sache, denn es soll ja allen Bürgern die gleiche Möglichkeit geboten werden. In der Zeit der Vollbeschäftigung ist ein Projektauftrag eher möglich. Ist eine solche Wahl nicht eindeutig und müssen später noch weitere Fachleute beigezogen werden, so ist das für alle Beteiligten eine recht peinliche Sache.

Ich möchte hier die Eigenschaften und Arbeit des Architekten beschreiben, woraus Sie selbst ersehen können, wann eindeutig ein

Direktauftrag ohne Schaden für Ihr Maximal-Resultat erfolgen kann. Hier kommen wieder vor allem die menschlichen Faktoren zur Geltung.

Der Architekt soll Ihr *Vertrauensanwalt* sein, der Sie in allen Dingen vertritt, dem Sie alles sagen müssen, alle Zweifel, alle Unsicherheit. Je vertrauter diese Verbindung wird, desto größer der Erfolg der Zusammenarbeit. Es lohnt sich, viele Anstrengungen zu unternehmen, um Gelegenheiten zu schaffen, frei und ungehemmt gegenseitig seine Auffassungen kennen zu lernen.

Eine gemeinsame Besichtigung einiger ähnlicher Betriebe lohnt sich. Die gemeinsame Reise der Baukommission kann Wunder wirken.

Es ist eine gute Gelegenheit, alle Ausbaudetails zu besprechen und zu diskutieren und vieles endgültig festzulegen. Man hat Zeit auf der Reise sich auszusprechen und die Anregungen sollen durch ein äußerst sorgfältig gewähltes Programm wohl dosiert sein, sodaß immer wieder neue Gesichtspunkte in Erscheinung treten. Die Reise hat noch den Vorteil, daß alle Mitglieder zu zweit und zu dritt in einer oder mehreren persönlichen Aussprachen sich viel näher kennen lernen, sich in die Aufgaben gemeinsam vertiefen und die Entschlüsse später viel sicherer von allen unterstützt gefaßt werden können.

Zurück zu Ihrem Fall. Sie haben sich auf der Reise näher kennen gelernt, ihre Schematas über Organisation sind nun auch Ihrem Partner geläufig, Sie haben soweit sein Vertrauen gewonnen, daß Sie ihm Ihr Minimal-Programm zeigten.

Was soll nun die Arbeit des Architekten in diesem Moment sein, zu was sollen Sie ihn anregen? Lassen Sie ihm keine Ruhe. Bringen Sie neue Beispiele. Regen Sie ihn dazu an, nur Skizzen in ganz kleinem Maßstab (1:500) zu machen um alle Organisations-Prinzipien zu probieren, ganz unbelastet von allem Detailkram. Nochmals! Lassen Sie dem Architekten keine Ruhe, sonst kommt er eines Tages und meldet sich mit einem ganz fertigen Projekt und teilt Ihnen mit, das sei der Weisheit letzter Schluß. Lassen Sie ihm einfach keine Zeit dazu, soweit zu kommen, bleiben Sie in Tuchfühlung mit ihm, suchen Sie ihn auf dem Büro auf, wenn Sie auch kein bestimmtes Traktandum haben. Er flucht vielleicht über Ihre Anhänglichkeit, aber Sie kommen besser zum Ziel.

In Amerika wird diese Phase anders gestaltet, aber wir können daraus auch manches lernen. Architekturbüros wie wir sie kennen, sind dort selten, es sind Fabriken. Stellen Sie sich als Bibliotheksdirektor einer Stadt im mittleren Westen vor. Ihre Stadtväter haben Ihnen die Erlaubnis gegeben, bei Merill & Ownings ein Projekt zu

bestellen. Sie vernehmen, daß die Architekten-Firma im Hotel nebenan eine ganze Zimmerflucht für einige Wochen gemietet hat. Sie bekommen eine Anzeige, daß die Manager XY mit einem ganzen Team von Leuten Sie für drei Wochen heimsuchen werden. Es trifft ein ganzer Konvoy ein, Zeichenmaschinen werden ins Hotel getragen, Bohrgeräte für Bodenproben usw. sind auch dabei. Am andern Morgen sind sie da. Geometer mit Meßgehilfen nehmen das Terrain auf, im Hause wird alles aufgenommen, aufgezeichnet, im Hotel zu fertigen Plänen der Bestandesaufnahme verarbeitet. In Ihrem Büro erscheint der Manager mit seinem engsten Mitarbeiterstab. Sie sind im Kreuzfeuer von Fragen, die genau nach einem wohlvorbereiteten Fragebogen ablaufen. Der Timemaster im Hintergrund hat die Aufgabe, das Gespräch immer wieder auf die noch fehlenden Punkte im Fragebogen zu bringen. Sie schwitzen, es gelingt Ihnen nicht, auf Ihre Hauptsorgen zu sprechen zu kommen in diesem Moment. Jeden Tag folgen solche Verhöre, alles wird registriert. Am nächsten Tag kommt der Organisations-Manager mit seinen Mitarbeitern zum Wort, der seinen Fragebogen ebenfalls ausfüllen will. An einem andern Tag erscheint ein etwas menschlicherer Typ, der nach Ihrem persönlichen Geschmack, nach den von Ihnen bevorzugten Farben und Hölzern frägt. Sie atmen auf und finden endlich etwas Menschlichkeit und vertrauen ihm auch Ihre Sonderwünsche in der Organisation an, aber er weist Sie sofort an den Organisations-Spezialisten. Es gelingt Ihnen endlich einmal in das Hauptquartier einzudringen, denn die Meßgehilfen sind aus Ihrem Haus verschwunden. Die Maschinerie ist in vollem Gange. An den Wänden hängen die fertigen Aufnahmen Ihres Betriebes und des Baugeländes.

Im Büro des Chefmanagers ist gerade große Besprechung seines Generalstabes.

Der Organisator und Betriebswirtschaftler trägt vor, es stehen einige Schematas zur Diskussion, der Konstrukteur, ein älterer Bauingenieur, beleuchtet seine Möglichkeiten von Konstruktion, Spannweiten, Fundierungen, die er mit den Bodenproben, die schon vorliegen, belegt. Später referiert ein Mann, mehr Künstlernatur, der das Gebiet Ästhetik betraut. Ein junger Maschineningenieur kommt zum Wort. Er referiert über Lift, Stapelverfahren (die uns Schweizern noch fremd sind, die wir erst vom Autosilo her kennen) er spricht nicht mehr von Rohrpost, die ist durch das Fernsehen ersetzt worden. Ein neuer Mann tritt auf, Heizung und Lüftung werden vorgetragen, Sie sind in Ihrem Stuhl ganz zusammen gesunken, natürlich nur als Schweizer. Als Amerikaner genießen Sie dieses Schauspiel der Rationalisierung. Nun tritt ein rundlicher, sehr gewichtiger Mann auf, der die Wirtschaftlichkeits-Aussichten dieser

verschiedenen Lösungen abwägt, Zahlen werden genannt und nun kommt eine Tasse Thee, von einem Neger serviert. Nachher werden Sie hinaus komplimentiert, die Besprechung geht weiter.

Am folgenden Tag erscheint der Chefmanager mit einem kleinen Stab bei Ihnen. Neue Fragebogen liegen vor, die viel zielgerichteter sind. Sie haben den Eindruck, es stehen nur noch wenige Möglichkeiten zur Diskussion.

So wiederholt sich das Schauspiel noch einige Male.

Es gelingt Ihnen aber nicht, ein zusammenhängendes Bild zu gewinnen über die Gestalt des Projektes. Die Besuche werden seltener, ein Teil des Stabes ist nach New York zurückgereist. Am Abend auf Ihrer Ausfahrt sehen Sie noch Licht und fiebrige Tätigkeit im Hauptquartier. Einige noch fehlende Erhebungen werden in Ihrem Betrieb gemacht. Der Chefmanager erscheint um sich von Ihnen zu verabschieden, der ganze Spuk ist vorbei, der ganze Konvoy verreist, zurück in die Fabrik, wo nun alles endgültig verarbeitet wird. Wie wird das Resultat aussehen? Nach einigen Monaten meldet sich einer der Teilhaber dieser Fabrik, um Ihnen das Resultat zu überbringen. Er ist begleitet von Ihrem Bekannten vom ersten Besuch her, dem Chefmanager, er ist auch dabei. Es werden Pläne aufgehängt, Verkehrs- und Betriebs-Schematas, Statistiken, die diese Lösung beleben, alles ist fein säuberlich gründlich erklärt und beschrieben und nichts fehlt. In kurzer Zeit ist ein Projekt entstanden, tauglich und fundiert. Über seine Qualität können wir uns nicht unterhalten, es liegt ja nicht vor.

Diese Beschreibung stammt nicht von mir, sondern von einem jüngeren Kollegen, der einige Jahre drüben in solchen Betrieben gearbeitet hat und als Gehilfe an solchen Expeditionen beteiligt war.

Doch diese Form der Arbeit sagt uns nicht ganz zu, wir lieben diese unpersönlichen überorganisierten Betriebe nicht. Es soll auch nicht unsere Sorge sein, aber einige positive Züge weist dieses Vorgehen doch auf. Es sind die Aussprachen, an denen Fachleute von jeder Sparte des Geschehens gemeinsam am Tisch sich aussprechen müssen. Auch die Intensität ist ein wesentliches und positives Merkmal dieser Methode.

Aber eine Wartepause z. B. auf eine Abstimmung hin hat auch sein Gutes. In Solothurn hat uns eine mehrjährige Wartezeit nach der Abstimmung zu einem neuen freieren Projekt verholfen, da viele Vorurteile und Hemmnisse gefallen sind im Laufe der Zeit, gewisse Interessen von Seiten der Donatoren nicht mehr vertreten wurden usw. Es war ein glückliches Aufatmen nach einer längeren Leidenszeit und hier muß ich das Wunder von Solothurn erwähnen, denn es ist nicht selbstverständlich, daß die Vertreter der Öffentlichkeit ei-

nem neuen Projekt zustimmen, das wohl größere Vorteile aufweist, aber gar nicht mehr dem Projekt der Volksabstimmung entspricht. Wir sind diesen mutigen Männern noch heute tief dankbar für diesen großzügigen Entschluß und es gelang uns, mit einem kleinen eingesparten Kredit unter dem Kostenvoranschlag unsere Dankbarkeit zu beweisen.

Kommen wir wieder zurück zu unseren eigenen Bausorgen, zum Zwiegespräch mit unserem Architekten. Ihre kleinen Projektskizzen stoßen immer wieder an Gebäudeteile, die erhalten werden sollen, die Sie immer wieder hindern, eine ideale Organisation zu erhalten, oder es fehlt dem Baugelände noch eine entscheidende Ecke. Nun gilt es, gemeinsam den Kampf aufzunehmen, um das maximale Ziel zu erreichen. Kann ein Mäzen gefunden werden, der die fehlende Liegenschaft erwirbt, versprechen Sie ihm ruhig eine Gedenktafel in der Eingangshalle, es lohnt sich. Nun, wie steht es mit diesem Gebäudeteil, der uns hindert?

Wir hatten in Solothurn auch mit diesen Dingen zu kämpfen. Es gelang uns, das schöne Zetterhaus ganz an die Peripherie zu legen und für Ausstellungsräume, Buchmuseum, großes repräsentables Sitzungszimmer und Hauswartwohnung sinnvoll zu verwenden. Der kleine kecke Vorbau wurde als Portikus zum Neubau verwendet, er beherbergt eine fröhliche Kinderbibliothek mit separatem Eingang.

Nun rücken Sie Ihrem Hindernis gründlich auf den Leib. Wirtschaftlichkeit, Umbau, Neubau? Seien Sie mißtrauisch gegenüber Angaben über Umbaukosten. Sie betragen meistens das Doppelte als was errechnet wird. Wir hätten für den Umbaupreis des Zetterhauses in Solothurn einen ebenso großen Gebäudeteil mit sehr guter Ausstattung neu bauen können, es stand dort selbstverständlich gar nicht zur Diskussion, denn es war ein ganz natürlicher Respekt vor dem sehr schönen Hause.

Diese Fragen der Pietät gegenüber solchen Gebäulichkeiten sind oft nur durch die Gewöhnung so hartnäckig. Aus Angst vor dem Einbruch der modernen Architektur in das altvertraute Bild werden alle Hebel in Bewegung gesetzt, das zu verhindern. Ich wallfahrtete auch auf Geheiß eines ängstlichen Politikers zum geschätzten Kollegen und Heimatschutzwaltigen Architekt Kopp, um die Frage Flachdach oder Ziegeldach vorzutragen. Die Antwort fiel eindeutig und erfreulich aus. Dem flachen Dach wurde in diesem Falle der Vorzug gegeben, weil es gelang, mit viel kleineren Baukuben in der Nachbarschaft des Zetterhauses auszukommen.

Es ist der Maßstab, der von der alten Umgebung übernommen werden muß und nicht das Detail.

Das Idealschema Ihres Betriebes soll Ihr Leitbild bleiben, versuchen Sie alles, um möglichst wenig davon abzugehen.

Alle Betriebsteile, die mit einander eng verbunden sein müssen, weil die Leute, die dort arbeiten, in engem Kontakt sein müssen, oder weil Kontrollfunktionen zusammengelegt werden können. Hier muß vom betriebswissenschaftlichen Standpunkt aus der Einfluß der Größe einer Bibliothek beleuchtet werden.

Ein Beispiel: Ist ein Betrieb so groß, daß während der Ausleihzeit ein Beamter vollbeschäftigt ist, die Bücher aus dem Magazin herauszuholen, so kann ich mir vorstellen, daß der Bücherspeicher nicht nur mit einem Lift, sondern auch mit einer horizontalen Transportanlage verbunden sein kann, d. h. nicht unmittelbar über der Bücherausgabe liegen muß. Ideal ist es nicht, denn eine zusätzliche Förderanlage gibt mehr Bau- und Betriebskosten, es ist etwas, was man nur unter äußerem Zwang und nach reiflicher Überlegung tun soll, um wirklich das geringste Übel zu wählen bei einem Umbau.

Wo sollen die Kataloge stehen? Diejenigen, die der Öffentlichkeit zugänglich sein müssen und sofern sie nicht einen zu großen Umfang haben, am besten in der Halle vor der Bücherausgabe, von wo aus sie überblickt werden können. Die Katalogisierungsbeamten haben am besten ihre Büros gerade daneben und Buchbinder und Anlieferung müssen gute Verbindung zur Katalogisierung haben usw. Die Kontrolle der Zugänge zum Lesesaal, Direktion und so weiter kann in einem kleineren und mittleren Betrieb zentral von einem Punkt aus erfolgen. Je größer der Betrieb ist oder je schwieriger seine Zentralisation auf einem Punkt ist wegen Rücksicht auf vorhandene Gebäudeteile, um so mehr Angestellte sind notwendig, die nicht vollbeschäftigt sind. Das zehrt an Ihrem Betriebsbudget und wenn Sie eine solche Doppelspurigkeit entlöhnnen müssen und diese Mehrausgabe kapitalisieren, dann können Sie einen großen Betrag der Baukosten mehr wagen, um diese unerfreulichen Verhältnisse idealer zu gestalten.

Ein extremes Beispiel aus meiner Praxis soll Ihnen das vor Augen führen. Wir projektieren ein Hotel, das in 3 Kellern untereinander Garagen beherbergt. Von einer Nebenstraße aus ließe sich auf dem 1. Kellergeschoß gut eine Einfahrt erstellen. Aber es wäre dort ein Garagewart notwendig, ein Posten, der mindestens während 16 Stunden am Tag besetzt sein muß. Oben am Hoteleingang ist in gleicher Funktion der Conciergeposten, der auch während dieser Zeit besetzt sein muß. Frage, was kann baulich mehr investiert werden, um nur mit einem, dem Concierge, auszukommen, d. h. Hoteleingang und Zufahrt zusammen zu legen? Der Vorteil dieser Lösung

liegt auch beim besseren Bedienen des Kunden, der selbst in die Garage fahren kann, seinen Standplatz und sein Zimmer beim Concierge zugewiesen bekommt, gar nicht auszusteigen braucht und nachher mit dem Portier direkt per Lift ins Zimmer fährt. Die Rechnung hat folgendes Bild ergeben. Der Garagewart, 2 Mann pro Tag, Freitag- und Ferienablösung hat soviel gekostet, daß eine Einfahrtsrampe von einer Geschoß-Differenz und der Verlust eines Ladens, der an Stelle dieser Einfahrtsrampe lag, mehr als wettgemacht wurde, und zudem eine konzentrierte und übersichtlichere Führung des Hotels ermöglicht. Heute gewinnt diese Art Denken immer mehr Bedeutung, denn der Lohnanteil in den meisten Betrieben steigt verhältnismäßig viel stärker als die übrigen Kosten. Die Antwort darauf heißt: Rationalisierung.

Einige weitere Beispiele mögen Ihnen noch weitere Fälle zeigen. Sie haben in Ihrem Betriebe eine gute, routinierte Kraft. Sie fällt aus und muß durch zwei neue Arbeitskräfte ersetzt werden (eine Erscheinung unserer Zeit). Haben Sie genügend Arbeitsplätze vorgesehen? Oder ein weiteres Beispiel. Einer Ihrer Angestellten hat eine Doppelfunktion. Sie legen Wert darauf, daß seine beiden Arbeitsplätze nahe beieinander liegen und der Architekt opfert deshalb einige andere Glanzstücke seiner Organisation. Durch Ihren Neubau hat die Frequenz so zugenommen, daß Ihr Angestellter nur noch die eine Funktion ausüben kann, die andere durch einen neuen Mann ausgeübt werden muß. Die Nachteile, die für dieses Nebeneinanderliegen der Arbeitsplätze eingegangen wurden, bleiben, doch diese Forderung hat jede Bedeutung verloren. Eine Fehlplanung die zeigt, wie auch die Entwicklung des Betriebes in die Planung einzbezogen werden muß.

Wir bewegen uns schon einige Zeit auf dem Gebiete der Betriebswissenschaft. Ich möchte Sie hier mit einer Arbeitsmethode vertraut machen, die auch für Sie von Nutzen sein kann und die Aussprache mit dem Architekten erleichtert. Das ist der sogenannte Lay out, zu deutsch Auslegeordnung. Sie studieren z. B. den Lesesaal, seine Möblierung mit Büchergestellen, Arbeitstischen, Aufsichtspult usw. Sie verlangen vom Architekten einen Plan des Raumes in großem Maßstab, am besten 1:20. Aus farbigem Halbkarton schneiden Sie sich die Arbeitstische aus, für die Büchergestelle eine andere Farbe usw. So gelingt es Ihnen in kurzer Zeit eine ganze Reihe von Möblierungsstudien zu legen und auf ihre Tauglichkeit zu untersuchen (Lichteinfall, Überblick usw.). Eine Methode, wie sie auch von Zeitschriften für fortschrittliche Hausfrauen für die Wohnungsmöblierung empfohlen wird. In einem Industriebetrieb werden die Wege der einzelnen Werkstücke von Maschine zu Maschine mit farbigen Fäden

dargestellt, um auch die Bestrebungen der Rationalisierung möglichst anschaulich zu machen. Eine Methode, die wir gegenwärtig bei der Planung einer Großmetzgerei in großem Umfange anwenden.

In diesem Zusammenhange möchte ich eine Methode der Detailplanung nicht unerwähnt lassen. Z.B. der Korpus der Bücherausgabe soll geplant werden, ein wichtiges und kostspieliges Möbel mit vielen Einbauten. Der Architekt hat den Entwurf gemacht. Der Platz ist vielleicht etwas gedrängt. Sie besprechen den Plan mit Ihren Ausleihebeamten. Der eine hat Bedenken wegen der Größe, der andere sagt, er sei groß genug. Was tun? Lassen Sie vom billigsten Flickschreiner aus alten Latten ein Gerippe zimmern, bespannen Sie es mit Papier und stellen es an Ort und Stelle im Rohbau auf (oder in einer Raumecke, die nach Maß abgeteilt wird). Stellen Sie die Leute dahinter mit ihrem Material, lassen Sie sie alle Handreichungen ausführen, spielen Sie richtig Ausleihe. Es ist noch nicht gut, Lassen Sie ändern, es kostet nicht viel und spielen Sie nochmals bis alles in Ordnung ist. Das ist viel billiger, als wenn am schönen neuen schweren Korpus aus Palisander geändert werden muß, nachdem er dem Betriebe bereits übergeben wurde.

Das ist eine Methode, die wir im Ladenbau viel anwenden, um die wirtschaftliche Ausnützung und den raschen Ablauf der Bedienung zu studieren.

Die Methoden zeigen Anschauungsmittel von großem Wert. An dieser Stelle möchte ich über Ihr Vorstellungsvermögen sprechen. Grundrisse, Schnitte, Schematas, das ist unsere geheime Fachsprache und es ist nicht jedem Laien gegeben, den Ausführungen eines Architekten zu folgen. Aber machen Sie ja nicht den Fehler, daß Sie diese Schwierigkeit verbergen und das Ihrem Architekten verschweigen, denn es kann große Mißverständnisse geben und Ihr Maximalresultat reduziert werden. Es ist ohnehin die Pflicht des Architekten, Ihnen die Sache mit Zeichnungen und vor allem auch Modellen anschaulich zu machen. Ich meine nicht die schönen geschleckten Modelle, wie wir sie in Ausstellungen sehen, die nicht berührt werden dürfen, nein, einfache Arbeitsmodelle, vom Lehrling zusammengeklebt, bei denen man die Decke wegnehmen kann und die Innenräume sieht, wo man eine Wand herausnehmen kann, eine Türe zu klebt und an anderer Stelle ein Loch schneidet. Die schönen Modelle brauchen wir nur für die Pressekonferenz vor der Abstimmung und für die Fotos in der Abstimmungsvorlage.

Nachdem wir die betriebswissenschaftlichen Arbeits-Methoden beschrieben haben, möchte ich noch die Funktion des Kostenvoranschlages erläutern. Es muß ein dickes Buch sein und viele, mög-

lichst viele Details enthalten. Seine Basis ist das Projekt im Maßstab 1:100 und viele Detailskizzen über Fenster, Eingangstüren, alle Transportsysteme, Telefonanschlüsse, Rohrpost, Lüftung, Klimatisierung und Heizung müssen im Rohen festgelegt werden. Dazu ist ein Baubeschrieb und ein Plan notwendig, in dem jeder Raum aufgeführt ist mit Angaben über Wand-, Boden- und Deckenmaterial, Fensterart, Storen, Lüftung, Heizung, Beleuchtung, elektrische Anschlüsse, Türen, Möbel usw. Alles wird in gemeinsamer Aussprache diskutiert, festgelegt und im Beschrieb registriert. Im Sturme der Einsparungen fällt vielleicht dann noch dies und jenes schöneres Material.

Ein detaillierter Kostenvoranschlag zwingt den Architekten, mit dem Bauherrn alle diese Details bei Zeiten festzulegen und eben auch bei Zeiten finanziell zu werten. Haben wir keinen detaillierten Voranschlag, so ist es während dem Bau einfach nicht möglich zu sagen, wieviel Geld schon ausgegeben ist und vor allem wie viel wir noch brauchen für den Ausbau. Diese Methode führt meistens zum Ende mit Schrecken.

Der Bauherr meldet sich oft während dem Bau, wenn er Gestalt annimmt, mit Sonderwünschen. Da wird der Architekt hoffentlich nicht weich und sagt, es wird schon noch hineingehen. In diesem Fall denkt er, auch das geht auch noch zur großen Kostenüberschreitung!

Hier gibt es nur eine Methode, sie ist etwas hart und unfreundlich, führt aber zu einem glücklicheren Ende als die andere.

Sie erhalten einen Brief (wir senden ihn oft sogar eingeschrieben) der die zusätzlichen Kosten enthält für die gewünschte Mehrleistung, und unten steht das neue Gesamttotal der Baukosten gemäß Kostenvoranschlag plus die Mehrwünsche, die vielleicht mit einigen solchen Briefen schon belegt wurden.

Das ist eine Methode, mit der es uns gelang, bei vielen Bauten den Kostenvoranschlag einzuhalten. Die Methode ist mühsam aber sie gehört auch zu unserem erstrebenswerten Ziel.

Es ist nun, glaube ich, an der Zeit, uns aus diesem engmaschigen Netz zu lösen und nochmals kurz den Hauptfaktor unserer Gleichung, die Menschen, zu nennen. Ich zitiere Ihnen einige Sätze aus meinem kleinen Artikel in Ihrem Nachrichtenblatt in der Januar-Februar-Nummer Jahrgang 1959 zu diesem Thema:

Vorerst ist die Stellung des Architekten zum Begriffe Architektur entscheidend. Durch die beiden Extreme lässt sich die ganze Skala von Möglichkeiten am besten eingabeln: Auf der einen Seite steht der Architekt als freier Künstler, der ganz seinen Visionen folgt und den Bauherrn möglichst wenig zu Worte kommen lässt. Auf der an-

dern Seite steht eine ebenso tragische Figur als Architekt, der nur das schlecht und recht ausführt, was der Bauherr wünscht und nichts eigenes dazu bringt.

Wo zwischendrin die beste Lösung liegt, läßt sich nicht eindeutig sagen, denn jedes Bauobjekt hat seine eigene Charakteristik des Kräfteverhältnisses, bestimmt durch die Persönlichkeit des Bauherrn und derjenigen des Architekten.

Die Umschreibung der Zusammenarbeit in der Baukommission habe ich dort so formuliert:

Aus der Einordnung finanzieller, formaler, organisatorischer und konstruktiver Bedürfnisse besteht die Arbeit der Baukommission in Zusammenarbeit mit dem Architekten, davon hängt der Erfolg oder das Versagen ab. Die Frage tritt an jeden heran: wo muß ich festbleiben, wo weise verzichten. Die eigene Begrenzung muß unter ständiger Kontrolle sein, denn keiner kann alles überblicken und voll beurteilen. Wenn jeder in seinem Bereich nach besten Kräften mitarbeitet, kann etwas Klares entstehen, und die große Kraft die es dazu braucht, erwächst aus diesem gesunden Teamwork. Ich möchte hier dem Architekten gar keine Führerrolle zuteilen, denn er soll ja nur der Vertrauensanwalt des Bauherrn sein, der formuliert, was der Bauherr wünscht. Der Mut zum Entschluß, zum Endgültigen, liegt beim Bauherrn.

## ECHOS

### International

#### **Die Association Internationale des Bibliothèques Musicales (AIBM) und ihre Tagung in Lausanne vom 26. - 30. Juni 1961**

Von dieser Vereinigung, in der sich die öffentlichen und privaten Sammlungen mit namhaften Musikalien- und Musikbücherbeständen zusammengeschlossen haben, war in den «Nachrichten» seit ihrer Gründung kaum mehr die Rede<sup>1)</sup>. In den zehn Jahren ihres Bestehens hat die AIBM, die heute gegen 800 Mitglieder aus allen Kontinenten und Ländern aufweist, erfreuliche Ergebnisse erzielt. Es gelang ihr eine eigene Fachzeitschrift, die «Fontes artis musicae» herauszugeben und, gemeinsam mit der Internationalen Gesellschaft für Musikwissenschaft (IGM) die Schriftenreihe «Documenta Musicologica» ins Leben zu rufen, welche wertvolle musikalische und musiktheoretische Quellenwerke in Faksimile-Drucken herausbringt. In den beiden Reihen «Druckschriften-Faksimiles» und «Handschriften-Faksimiles» sind im Bärenreiter Verlag bereits 22

1) Zehntner, Hans. Zur Gründung einer Internationalen Vereinigung der Musikbibliotheken (Nachrichten der VSB und SVD, Jg. 27, 1951, S. 46 ff.).