

EXPERTISE UND VERTRAUEN IN DER KOMMUNIKATION

DURCH TRANSPARENZ ZUR GLAUBWÜRDIGKEIT

SAVOIR-FAIRE ET CONFIANCE DANS LA COMMUNICATION

LA CRÉDIBILITÉ PAR LA TRANSPARENCE

PROF. DR. RIKLEF RAMBOW, PSYCHOLOGE
RIKLEF.RAMBOW@KIT.EDU

Die Abhängigkeit von Experten wäre ohne Vertrauen nicht zu ertragen. Der Wissensvorsprung, den ein Experte in seiner Domäne besitzt, ist in der Kommunikation niemals vollständig auszugleichen. Der Experte kann seine Entscheidungen zwar begründen, aber diese Begründungen können nur auf der Grundlage von Vertrauen wirksam werden. Vertrauen ist daher sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis erfolgreicher Experten-Laien-Kommunikation. Das alles klingt zunächst eher abstrakt, aber was hat es mit Architektur zu tun? Und wenn Vertrauen so wichtig ist, was vermutlich kaum jemanden überrascht, wie lässt es sich dann in der Kommunikation über Architektur und das Bauen herstellen?

On ne pourrait pas supporter d'être tributaire des experts si on ne leur faisait pas confiance. La longueur d'avances que possède un expert en matière de connaissances dans son domaine ne peut jamais être entièrement rattrapée dans la communication. L'expert peut justifier ses décisions, mais ces justifications ne peuvent devenir efficaces que sur la base de la confiance. La confiance est donc à la fois la condition préalable et le résultat d'une communication réussie entre experts et profanes. Tout cela peut paraître plutôt abstrait, mais quel est le rapport avec l'architecture? Et si la confiance compte autant que cela, ce qui ne surprendra personne, comment l'établir dans la communication portant sur l'architecture et la construction?

In einer immer komplexer werdenden Welt sind wir ständig auf den Rat und die Unterstützung von Experten angewiesen. Experten sind Menschen, die in einem bestimmten Bereich – ihrer Domäne – mehr und anderes wissen und können als Laien. Die zunehmende Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft hat den Effekt, dass Domänen immer kleiner werden. Dieser Umstand führt zwingend dazu, dass bei komplexen Problemen oft mehrere Experten beteiligt sind, was den Kommunikationsaufwand weiter erhöht.

Die genaue Auseinandersetzung mit dem Thema «Expertise» ist in diesem Zusammenhang deshalb so wichtig, weil die Art der Expertise unmittelbar mit den Anforderungen und Eigenheiten der Kommunikation zusammenhängt. Ein IT-Berater hat hier ganz andere Anforderungen zu lösen als ein Rechtsanwalt oder ein Arzt – und selbst innerhalb der Medizin muss ein Forscher ganz anders kommunizieren als ein beratender Allgemeinarzt. Planer sind hier deshalb ein besonders schwieriger, aber auch interessanter Fall, weil sie sich selbst oft gar nicht als Experten wahrnehmen, oder zumindest nicht immer. Das berufliche Selbstbild des Generalisten, der einen guten Überblick über alle Themen am Bau hat und die verschiedenen Beteiligten so koordiniert und dirigiert, dass eine schlüssige Gesamtlösung resultiert, steht dem scheinbar entgegen.

Selbst wenn das Bild des Generalisten aber zutrifft, so tritt der Planer gegenüber den anderen Akteuren – Bauherren, Vertreter der Öffentlichkeit, Nutzer, Fachplaner, Baufirmen, Handwerker u.a. – doch immer als Experte auf, als jemand, der eine bestimmte Thematik umfassend beherrscht und dadurch bessere Urteile treffen und Lösungen finden kann. Und diese Entscheidungen lassen sich in der Projektkommunikation kaum so vollständig begründen, dass sie ohne grundsätzliches Vertrauen durchsetzbar wären.

Wie entsteht Vertrauen?

Vertrauen in professionellen Beziehungen ist multifaktoriell und dynamisch, soll heissen: Es kommen mehrere Ursachen zusammen, und sie verändern sich mit der Zeit. Manche der Ursachen sind vom Experten selbst beeinflussbar, andere hingegen nicht. Letzteres gilt zum Beispiel für die allgemeine Einstellung dem Beruf gegenüber. Es macht einen grossen Unterschied, ob der prospektive Bauherr Planern generell skeptisch gegenübersteht, oder ob er die Architektur für eine tolle Sache hält und für die Verwirklichung seines Lebensstraums nun genau den richtigen Partner sucht. Anders als bei Ärzten beruht das Bild der Berufsgruppe bei privaten Bauherren, bei Nutzern oder der Öffentlichkeit ja weniger

Dans un monde de plus en plus complexe, nous sommes constamment tributaires des conseils et du soutien d'experts. Les experts sont ceux qui possèdent plus de connaissances et de compétences dans leur domaine que les profanes. Dans une société de plus en plus spécialisée, les domaines se rétrécissent sans cesse. Ainsi, les problèmes complexes nécessitent souvent le recours à plusieurs experts, ce qui accroît encore les efforts de communication.

Dans ce contexte, il est important de se pencher sur le savoir-faire parce que la nature de celui-ci est en rapport direct avec les exigences et les particularités de la communication. Un consultant en informatique doit répondre à des exigences tout autres que celles d'un avocat ou d'un médecin – et même au sein de la médecine, un chercheur ne doit pas communiquer comme un médecin conseil. C'est pourquoi les concepteurs constituent un cas particulièrement difficile, mais intéressant, parce qu'ils ne se voient pas (toujours) comme des experts. Apparemment, ce qui les en empêche est l'image professionnelle du généraliste qui a un bon aperçu de toutes les questions liées à la construction et qui coordonne et dirige les divers intervenants de manière à aboutir à une solution d'ensemble cohérente.

Mais même si cette image est exacte, le concepteur est toujours perçu comme un expert par rapport aux autres acteurs (maître d'ouvrage, représentants du public, utilisateurs, concepteurs techniques, entrepreneurs, artisans, etc.), comme quelqu'un qui maîtrise en profondeur un sujet donné et est ainsi mieux à même de trancher et de trouver des solutions. Et dans la communication de projet, il n'est pratiquement pas possible de justifier totalement ces décisions sans les asseoir sur la confiance.

Comment la confiance naît-elle?

Dans les relations professionnelles, la confiance est multifactorielle et dynamique, c'est-à-dire qu'elle tient à plusieurs causes qui se rencontrent et évoluent avec le temps. Bon nombre d'entre elles relèvent du contrôle de l'expert lui-même, d'autres non, notamment s'agissant de l'attitude générale vis-à-vis de la profession. La situation est très différente selon que le maître d'ouvrage prospectif est plutôt sceptique à l'égard des concepteurs en général, ou qu'il considère l'architecture comme une activité extraordinaire et recherche le bon partenaire pour réaliser le rêve de sa vie. Contrairement aux médecins, l'image du groupe professionnel chez les maîtres d'ouvrage privés, les utilisateurs ou le grand public repose moins sur des contacts antérieurs réels que sur des clichés, des oui-dire et des images véhiculées par les médias. Elle est donc nettement moins concrète.

auf tatsächlich erlebten früheren Kontakten, sondern auf Klischees, Medienbildern und Hörensagen. Es ist deshalb wesentlich weniger konkret.

Für den Planer heisst das, dass er sich beim Erstkontakt der Gefahr solcher Klischees bewusst sein und die Erwartungen des Klienten explizit abfragen sollte. Hier spielt es auch eine Rolle, dass die Leistung des Planers in aller Regel wesentlich umfassender, langwieriger und auch kostspieliger ist als bei den meisten anderen Berufen. Im Falle einer Routineuntersuchung beim Arzt bringt der Patient klare Erwartungen und persönliche Erfolgskriterien mit. Beim Planer ist dies nicht der Fall. Um Vertrauen zu erzeugen, müssen also zunächst erst einmal Möglichkeitsräume eröffnet und «Spielregeln» erläutert werden.

Der Umgang mit Erwartungen

Was kann, was darf, was soll der Klient vom Planer erwarten? Das muss verständlich gemacht werden, damit die weitere Zusammenarbeit auf einer soliden Basis fusst. Hier stellt der generalistische Charakter der planerischen Leistung eine grosse Herausforderung dar. Denn die Erwartungen werden in der Regel sehr unterschiedliche Bereiche betreffen: Das Kosten- und Terminmanagement wird in Befragungen von Klienten immer besonders hoch gewichtet, aus Sicht des Planers ist es aber nur die notwendige Voraussetzung für die eigentliche gestalterische Leistung.

In der Kommunikation muss sich der Planer der Gefahr bewusst sein, dass diese beiden Bereiche auch als widersprüchlich erlebt werden können. Das öffentliche Klischee besagt, dass die gestaltungstärksten Architekten am nonchalantesten mit Kosten und Terminen umgehen, das heisst, ein zu starkes Hervorheben der eigenen gestalterischen Kompetenz kann sogar unter gewissen Umständen Misstrauen erzeugen. Gestalterische Expertise gerät zudem leicht in Konflikt mit der eigenen ästhetischen Wahrnehmung des Klienten. Auf keinen Fall darf der Eindruck

Cela signifie que dès le premier contact, le concepteur doit être conscient du danger présenté par ce genre de clichés et dégager explicitement les attentes du client. Il ne doit pas oublier que ses prestations sont souvent bien plus détaillées, plus longues et plus coûteuses que celles de la plupart des autres professions. Dans le cas d'un examen médical de routine, le patient vient avec des attentes claires et des critères de résultats personnels. Ce n'est pas le cas vis-à-vis d'un concepteur. Pour instaurer la confiance, il faut donc commencer par ouvrir des espaces de possibilités et expliquer les «règles du jeu».

Répondre aux attentes

Qu'est-il possible d'attendre d'un concepteur? Voilà ce qui doit être explicite si l'on veut que la suite de la collaboration repose sur des bases solides. Sur ce point, le caractère généraliste de la prestation d'études représente un grand défi. Car les attentes concernent généralement des domaines très différents: dans les enquêtes auprès des clients, la gestion des coûts et des délais reçoit toujours une pondération particulièrement élevée, alors que du point de vue du concepteur, elle n'est qu'un préalable nécessaire à la prestation de conception proprement dite.

Dans la communication, le concepteur doit être conscient du danger posé par le fait que ces deux domaines peuvent être vécus comme contradictoires. Il n'est pas rare d'entendre dire que les meilleurs architectes sur le plan de la conception sont les plus désinvoltes sur celui de la gestion des coûts et des délais; en d'autres termes, une trop grande insistance sur ses propres compétences de conception pourrait même susciter la méfiance. En outre, le savoir-faire du concepteur entre aisément en conflit avec le sens esthétique du client lui-même. Il ne faut en aucun cas donner l'impression que l'architecte poursuit ses propres visées sur des bases non négociables. L'idée selon laquelle certains concepteurs travaillent plus pour leur propre réputation que pour le maître d'ou-



Prof. Dr. Riklef Rambow, Psychologe, leitet seit 2009 das Fachgebiet Architekturkommunikation am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Seit seiner Promotion über *Experten-Laien-Kommunikation in der Architektur* an der Universität Frankfurt/Main (1999) setzt er sich in Forschung und Lehre mit Fragen der Wahrnehmung, Nutzung und Vermittlung von Architektur und Stadt auseinander.

Le professeur Riklef Rambow, psychologue, dirige depuis 2009 le domaine Communication de l'architecture à l'Institut de technologie de Karlsruhe (KIT). Depuis sa thèse sur *la communication entre experts et profanes dans l'architecture* passée à l'Université de Francfort-sur-le-Main (1999), il se consacre à la recherche et à l'enseignement sur les questions de perception, d'utilisation et de transmission en architecture et en urbanisme.

entstehen, der Architekt verfolge eine eigene gestalterische Agenda, deren Eckpfeiler nicht verhandelbar sind. Das zugehörige Klischee, mancher Planer entwürfe eher für die eigene Reputation als für den Bauherrn, ist ebenso alt wie wirkmächtig und teilweise immer noch verbreitet.

Bilder und Worte

Ein wesentliches Charakteristikum der Kommunikation in der Architektur ist, dass sie sich meist parallel visueller und sprachlicher Mittel bedient. Auf beiden Kanälen ist Verständlichkeit wichtig, die nur erreicht werden kann, wenn der Planer in seiner Kommunikation ein dem Gegenüber angemessenes Darstellungsniveau findet. Dabei wird die Macht der Bilder gern überschätzt. Der beliebte Satz «Ein Bild sagt mehr als tausend Worte» wird zum verführerischen Trugschluss, wenn er so gedeutet wird, als handle es sich dabei um einen Automatismus. Tatsächlich sind die meisten visuellen Formate, die in der Architekturkommunikation eingesetzt werden, ebenso anspruchsvoll wie schwierige Fachtexte und müssen deshalb sparsam eingesetzt und durch zusätzliche sprachliche Informationen ergänzt werden. Das gilt sowohl für eher technische Darstellungen wie Grundrisse als auch für scheinbar realitätsnahe Perspektiven oder Renderings. Es gilt sogar für Fotos von Referenzgebäuden und für Modelle. Die Verständnishürden sind je nach Darstellungstyp und kommunikativem Ziel ganz unterschiedlich und können hier nicht im Einzelnen diskutiert werden. Wichtig ist die generelle Erkenntnis, dass Bilder, wenn möglich, im direkten Gespräch vorgestellt und diskutiert werden sollten. Dabei sollte die Wahrnehmung des Laien explizit abgefragt werden, denn bei Bildern fällt es oft noch schwerer als bei der Sprache, Missverständnisse zu bemerken, geschweige denn zu äussern. Folglich fällt dem Planer hier eine aktive Rolle zu.

Auch sprachlich besteht die Herausforderung darin, den Gesprächspartner weder zu unter- noch zu überfordern. Die Fachsprache der Architektur ist relativ inhomogen und nur scheinbar alltagsnah. Sie ist heterogen, weil sie Anleihen bei vielen anderen Fächern nimmt, zum Beispiel der Statik, der Baustoffkunde oder dem Recht. In ihrem Kernbereich, der Beschreibung und Gestaltung räumlicher Zusammenhänge, ist sie scheinbar alltagsnah, weil sie auf Begriffen aufbaut, die prima vista nicht kompliziert zu sein scheinen. Deren Verwendung und Kombination sind allerdings sehr spezifisch und deswegen für Nicht-Planer oft unverständlich. Beispiele wie Zonierung, Ecksituation oder Raumschichten stehen für diese Art von Fachkonzept. Im Einsatz solcher Begriffe ist grosse Sorgfalt erforderlich, und es ist kein

vraga est un stéréotype aussi ancien que puissant qui reste assez répandu.

Images et mots

Une caractéristique essentielle de la communication dans l'architecture est qu'elle recourt aussi bien à des moyens visuels qu'à des textes. Il est important de se faire comprendre sur ces deux plans, ce qui suppose que la communication du concepteur trouve un niveau de représentation adapté à son interlocuteur. Dans ce contexte, on surestime souvent le pouvoir de l'image. L'adage «un dessin en dit plus que mille mots» est erroné lorsqu'il est interprété comme traduisant un automatisme. En réalité, la plupart des formats visuels utilisés dans la communication sur l'architecture sont aussi ardues que des textes spécialisés et doivent donc être utilisés avec parcimonie et complétés par des informations textuelles. Cela vaut aussi bien pour les représentations relativement techniques telles que les plans que pour les dessins en perspective ou les rendus qui paraissent proches de la réalité. Cela vaut même pour les photos de bâtiments de référence et pour les maquettes. Les obstacles à la compréhension sont très différents selon le type de représentation et l'objectif de la communication et ne peuvent pas être discutés ici dans le détail. Ce qu'il faut savoir, c'est que les images doivent être présentées et discutées, dans la mesure du possible, lors d'entretiens directs, où il est possible d'interroger le client afin de cerner explicitement sa perception. En effet, face à des images plus encore que face à des textes, il est souvent difficile de faire ressortir les malentendus et a fortiori de les exprimer. Le concepteur a donc un rôle actif à jouer à cet égard.

Sur le plan des textes également, le défi consiste à ne pas prendre son interlocuteur pour moins intelligent ni pour plus intelligent qu'il ne l'est. Le jargon de l'architecture est assez peu homogène et n'est proche qu'en apparence de la langue de tous les jours. Il est hétérogène parce qu'il emprunte des termes à de nombreux autres domaines, tels que la statique, la science des matériaux ou le droit. Dans son domaine principal, la description et l'aménagement de conception des rapports spatiaux, il paraît proche du quotidien parce qu'il s'appuie sur des notions qui ne semblent pas compliquées à première vue. Mais leur utilisation et leur combinaison sont très spécifiques et souvent incompréhensibles pour les profanes. Des exemples tels que zonage, situation d'angle ou volumes symbolisent ce type de concepts techniques. Il faut faire preuve de beaucoup de circonspection dans l'emploi de telles notions, et ce n'est pas un hasard si leur utilisation est régulièrement critiquée et tournée en déri-

Zufall, dass ihre Verwendung auch innerhalb der Profession immer wieder ironisiert und kritisiert wird. Tatsächlich lesen sich zum Beispiel Jury-Urteile von Wettbewerben gelegentlich wie eine Persiflage auf den eigenen Jargon. Was lustig wäre, wenn es nicht das allgemeine Vertrauen der interessierten Öffentlichkeit in die Architektur beschädigte. Entsprechend ist bei der persönlichen Kommunikation mit dem Bauherrn in dieser Hinsicht Zurückhaltung anzuraten. Nichts ist dem Aufbau von Vertrauen gegenüber Experten so abträglich wie der Eindruck, eine komplizierte Fachsprache würde gezielt eingesetzt, um Distanz aufzubauen und Mitsprache im Keim zu ersticken.

Einladung zum Dialog

In der IT-Beratung oder beim Arzt ist eine solche Dialogverweigerung ärgerlich, aber zu verschmerzen, wenn das instrumentelle Ziel der Beratung erreicht wird: Der Rechner läuft wieder oder das Medikament wurde verschrieben. In der Architektur geht es um eine längerfristige Beziehung auf Augenhöhe, folglich sind Vernebelung und Beeindruckung keine Optionen. Das gilt im Übrigen nicht nur für die Kommunikation mit dem privaten Bauherrn, sondern genauso für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, wie eben am Beispiel der Jury in Wettbewerben illustriert, oder für die interprofessionelle Kommunikation mit anderen Beteiligten wie Fachplanern etc. Auch in diesen Fällen ist gegenseitiges Verstehen essenziell, und das Gefühl, geblendet werden zu sollen, erzeugt Misstrauen, das dann mit Zeitverzögerung seine zerstörerische Kraft entfaltet.

Vertrauen in der Experten-Laien-Kommunikation muss erarbeitet werden, auch wenn das gelegentlich mühsam erscheinen mag. Nur wenn der Klient das Gefühl hat, «in guten Händen zu sein», wird er im weiteren Prozessverlauf die Expertise des Planers wertschätzen und Entscheidungen akzeptieren, ohne sie jedes Mal zu hinterfragen, zu überprüfen oder gleich ganz abzulehnen. Dieses Vertrauen ist ein hohes Gut und den anfänglichen kommunikativen Mehraufwand allemal wert, weil sein Fehlen die Zusammenarbeit bis zum Scheitern erschweren wird. Misstrauen führt zum Beharren auf formalen Regelungen, zu Zeitverlusten, zu Blockadestellungen. Wenn der Klient die Befürchtung hat, dass der Wissensvorsprung des Experten zu seinem Nachteil genutzt werden soll, wird er juristische Mittel einsetzen, um das gefühlte Ungleichgewicht auszugleichen. Um dem vorzubeugen, muss von Beginn an transparent und verständlich vermittelt werden, worin die eigene Expertise besteht und wie sie zum Nutzen des gemeinsamen Projekts beitragen wird. ■

sion par les professionnels eux-mêmes. De fait, les jugements de jurys de concours, par exemple, donnent parfois l'impression d'être délibérément rédigés de manière à se moquer du jargon spécialisé, ce qui serait drôle si cela ne portait pas atteinte à la confiance témoignée par le public à l'architecture en général. C'est pourquoi il est conseillé de faire preuve de réserve dans la communication personnelle avec le maître d'ouvrage. Rien n'est plus préjudiciable à l'instauration de la confiance vis-à-vis des experts qu'un jargon compliqué utilisé délibérément pour créer la distance et étouffer toute participation dans l'œuf.

Invitation au dialogue

Le refus du dialogue de la part du consultant en informatique ou du médecin est irritant, mais tolérable dès lors que l'objectif instrumental du conseil est atteint: l'ordinateur fonctionne à nouveau, un médicament a été prescrit. Mais l'architecture suppose une relation de longue haleine entre partenaires sur pied d'égalité, de sorte que l'opacité et le désir d'impressionner ne sont pas des options viables. Cela est d'ailleurs vrai aussi bien pour la communication avec le maître d'ouvrage privé que pour la communication avec le public, comme l'illustrent par exemple les jurys de concours, ou pour la communication interprofessionnelle avec d'autres parties prenantes tels que concepteurs techniques et autres. Dans ces cas aussi, la compréhension mutuelle est essentielle, et la volonté d'éblouir génère une méfiance dont la force destructrice ne manquera pas de se déployer tôt ou tard.

Il est indispensable d'instaurer la confiance dans la communication entre experts et profanes, même si cela peut paraître laborieux. Ce n'est que si le client a le sentiment d'être «entre de bonnes mains» qu'il appréciera plus tard le savoir-faire du concepteur et acceptera ses décisions sans les contester, les réexaminer, voire les rejeter. Cette confiance est un bien précieux et qui vaut en tout cas les efforts supplémentaires de communication engagés au début de la relation, parce que son absence peut entraver la collaboration au point de la faire échouer. La méfiance pousse à insister sur des réglementations formelles, fait perdre du temps, crée des blocages. Si le client pense que l'expert utilise à son détriment ses connaissances spécifiques, il emploiera des moyens juridiques pour corriger ce qu'il perçoit comme un déséquilibre. Pour éviter cela, le concepteur doit faire comprendre dès le début et en toute transparence le savoir-faire dont il dispose et comment celui-ci peut contribuer à l'utilité de l'ensemble du projet. ■