

# Betriebs- wirtschaftliche Blätter

*Fachzeitschrift für Unternehmensführung in der Sparkassen-Finanzgruppe*

September 2002

Wie würde eine internationale Pisa-Studie über die Architektur der letzten Jahrzehnte aussehen? Diese Frage stellen wir in diesem Heft. Zugegeben, Architektur ist Geschmackssache, doch stimmt es ebenso nachdenklich wie zuversichtlich, dass es Architekten gibt, deren Entwürfe unabhängig vom konkreten Baustil das gewisse Etwas ausstrahlen, das die Zeiten überdauert, während andere, oftmals mit viel Vorhusslorbeeren bedachte Bauwerke ihren Reiz sehr schnell verlieren. Zeitlos „schöne“ Bauten aber sind ein nicht zu vernachlässigender, wenn auch schwer einschätzbarer Image-Faktor. Der muss jedoch zum übrigen Unternehmensbild passen. Individuelle Vorlieben sollten hier zurückgestellt werden. sa

## BAUEN UND EINRICHTEN

412

Facility Management –  
eine Vision oder ein Wagnis



## CONTROLLING

426

Rating und unterjährige  
betriebswirtschaftliche Analyse

## GESCHÄFTSPOLITIK

441

Strategiefindung im Treasury  
als systematischer Prozess



# Architektur und Design in der Diskussion

Sassan Philipp Haschemi

# Eine Pisa-Studie für Architektur und Design

Geschäftstellen von Sparkassen und Banken sind zum einen Investitions-, zum anderen städtebauliche Objekte, die mit das Image eines Unternehmens prägen. Darauf folgt zwangsläufig, dass sich solche Investitionen langfristig nur dann rechnen, wenn sie als wettbewerbsrelevante „Visitenkarte“ gestaltet werden, die architektonischen, nicht aber zeitgeistigen oder speziellen persönlichen Schönheitsidealen folgen. Ansonsten droht, wie etwa bei vielen Bauobjekten aus den 70er Jahren zu beobachten war, die Gefahr, dass bereits nach wenigen Jahren Renovierungsüberlegungen angestellt werden müssen und damit unnötige zusätzliche Kosten entstehen, weil die Filialgestaltung Geschmack und Anforderungen der Kunden nicht mehr Rechnung trägt.

Gäbe es eine Pisa-Studie für guten Geschmack, so wäre das Abschneiden mancher Bürogebäude im Großen und Ganzen wohl ähnlich beschämend wie die Leistungen deutscher Schüler. Im internationalen Vergleich wirkt die Gestaltung vieler Immobilien eher wie ein notwendiges Übel denn als Ausdruck eines sinnensfreudigen „Savoir-vivre“. Das liegt, ähnlich wie im Bildungsbereich, nicht an mangelnder Ausgabenbereitschaft, sondern muss im Zusammenhang mit einer verbreiteten Unsicherheit in ästhetischen Fragen und einem mangelhaften Interesse an ästhetischer Gestaltung gesehen werden.

➤ *Finanzbauten folgen nicht immer ästhetischen Regeln*

Die vergangenen Jahrzehnte haben vielerorts architektonische Gebilde hinterlassen, deren Gemischtwarenstil, zweifelhafte Trendverliebtheit oder Effekthascherei einen Mangel an Sensibilität augenfällig dokumentiert. Allzu oft wurde auf kurzlebige Trends und Selbstdarstellungen von (Star-) Architekten gesetzt oder gleich auf funktionale Zweckbauten ausgewichen. Doch auch historische Bausubstanz schützt nicht vor Teppichen mit Raupendesign und leidenden Grünpflanzen in Aluminiumtöpfen. Stereotype, ausdruckslose und lieblos zusammengewürfelte Interieurs werden Kunden wie Mitarbeitern gleichermaßen zugemutet.

Besonders bei Finanzdienstleistern folgen Architektur und Design mitunter ande-

ren Regeln als Ästheten sie eigentlich für eine Arbeitswelt, die sich auch als Lebenswelt versteht, erwarten. Etwas neidvoll kann man da auf einige unserer Nachbarn schauen, deren Gefühl für ästhetische Stimmigkeit nicht zuletzt mit einem ausgeprägteren Sinn für Tradition zusammenhängt.

Für ein Unternehmen, das sich mit mittelmäßigen, schlecht aufeinander abgestimmten architektonischen wie innenarchitektonischen Gestaltungen umgibt, wäre in rein ökonomischer Hinsicht kein unmittelbarer Schaden zu befürchten, ließe sich seine Positionierung am Markt und die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen allein über seine Produkte im engeren Sinn sichern. Das aber ist zumindest heute nicht mehr möglich. Vergangene sind die Zeiten, in denen die Qualität der an die Kunden zu bringenden Produkte, ob Waren oder Dienstleistungen, nahezu ausschließlich über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Längst unterscheiden sich diese kaum noch voneinander und auch andere Unternehmen haben gute Produkte. Sie durch intelligente Präsentation zu besonderen zu machen, ist heute der erste Schlüssel zum Erfolg. Die Gestaltung der zentralen Bereiche der Selbstpräsentation des Unternehmens der zweite.

Ob beabsichtigt oder nicht, ein Unternehmen „produziert“ neben seinen Waren und Dienstleistungen immer auch ein Erscheinungsbild von sich selbst. Dieser ebenso banalen wie folgenreichen Tatsache gilt es Rechnung zu tragen, denn man ignoriert sie nicht ungestraft. Welches Erscheinungsbild sich mit einem Unternehmen verbindet, ob es ein positives, unverwechselbares und stimmiges ist, hängt zunächst einmal wesentlich davon ab, ob seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg erkannt und wie konsequent es umgesetzt wird.

Das Erscheinungsbild, die Corporate Culture im umfassenden Sinn, erstreckt sich dabei auf alle Bereiche, in denen sich ein Unternehmen bewusst oder unbewusst präsentiert. Einem Architektur- und Design-Management fällt hierbei eine Schlüsselposition zu. Seine Aufgabe ist es, fachübergreifende, individuelle Konzepte für Planung und Koordination der verschiedenen visuellen und kommunikativen Bereiche, die das spezifische Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen, zu entwickeln.

Zu den wichtigsten Bereichen einer umfassend verstandenen Corporate Culture zählen Architektur, Design und Kommunikation, besonders das Mitarbeiter-Verhalten.

Auf diesen Bereichen liegt daher der Schwerpunkt des Architektur- und Design-Managements, das nicht zu verwechseln ist mit einer Projektsteuerung. Am Ende dieses komplexen und ganzheitlichen Prozesses soll ein homogenes Gesamtbild eines Unternehmens entstehen, das sich durch eine gelungene Verbindung von Innovation und Tradition in Architektur und Design auszeichnet und die Unternehmenskultur sinnlich erfahrbar macht.

➤ *Kein Jahrmarkt der Beliebigkeiten*

Die wichtigsten Prinzipien sind dabei die Zentralisierung des Projekt-Gesamtkonzepts einerseits und die Dezentralisierung der Zuständigkeiten andererseits, bei der Experten und ihr Fachwissen eingebunden werden. Denn die Gefahren bei der Gestaltung eines gelungenen, homogenen Erscheinungsbildes liegen dort, wo in einem komplexen Gesamtvorhaben Entscheidungen aufeinander abgestimmt und durch kompetentes fachliches Wissen abgesichert werden müssen. Es kann nur zu einem Jahrmarkt der Beliebigkeiten führen, wenn man etwa Entscheidungen an Architekten delegiert, die außerhalb seiner Kernkompetenz liegen und folglich nur dessen rein subjektiv-privaten Geschmack widerspiegeln. Doch solche Verfahrensweisen sind in der Realität leider keine Seltenheit.

Eine intelligente, weitsichtige Planung verbindet materiale, funktionale, ökonomische und ästhetische Momente.

- ▣ Die spezifischen funktionalen Anforderungen an ein Gebäude werden optimal koordiniert und auf die materialen und technischen Möglichkeiten wie Gegebenheiten abstimmt und umgekehrt. Hierzu gehört auch eine die Verbindung mit dem öffentlichen, urbanen Leben befördernde Drittnutzung, die sich harmonisch in die primäre Gebäudenutzung einfügt.
- ▣ Die ästhetische Gestaltung soll sich an Inhalten statt an kosmetischem Schein orientieren. Form und Funktion dürfen nicht aus dem Blick verloren werden.

Form und Funktion sollten dabei so miteinander vermittelt werden, dass in die Gebäudeplanung die Aspekte Wirtschaftlichkeit, Nutzungsqualität, sinnvolles Flächenmanagement und die sich ergebende faktische Nutzbarkeit, intelligente Serviceangebote, räumliche Vielfalt und Flexibilität

Sassan Philipp Haschemi

ist selbständiger Berater für Architektur- und Design-Management in Frankfurt/M. (www.haschemi-associates.de).

sowie Drittverwendungsfähigkeit eingehen. Sie sollten so umgesetzt werden, dass sie die Form (Architektur, Design etc.) prägen ohne sie zu dominieren. Hier kann es immer nur individuelle, keine schematischen Lösungen geben.

Die beiden sichtbarsten und auf unsere vom Visuellen dominierte Kultur am unmittelbarsten einwirkenden Faktoren sind Architektur und Design. Von ihnen hängt das Erscheinungsbild eines Unternehmens heute entscheidend ab. Mit dem Siegeszug der Bildmedien ist das Auge mehr denn je zum bevorzugten Sinnesorgan geworden. Unserer Umwelt begegnen wir primär mittels des Auges. Und bereits auf dieser fundamentalen Ebene der Wahrnehmung bewerten wir unmittelbar das Gesehene. Was das Auge wahrnimmt, lässt den Betrachter niemals gleichgültig, vielmehr sind Wahrnehmung und Urteil untrennbar miteinander verbunden.

Wer einen Raum betritt oder ein Gebäude betrachtet, hat unmittelbar einen Eindruck vom Gesehenen. Er empfindet Dinge als schön, die er vorfindet. Er ist beeindruckt, begeistert, überrascht oder fühlt sich abgestoßen. Es ist diese unmittelbare Bewertung des optisch Sichtbaren, die spontane Beziehung zwischen Betrachter und gestaltetem Raum, die gar nicht einmal bewusst in Worte gefasst werden muss, um zu wirken. Ein Unternehmen, das seinen Kunden nicht nur in virtuellen Räumen, sondern an realen Orten begegnet, muss diese Sichtweise einbeziehen, will es diese ausgezeichnete Möglichkeit für eine innere wie äußere Präsentation der Unternehmenskultur nicht verspielen.

Doch leben wir nicht längst in einer Arbeitswelt, deren Prozesse quasi ortlos geworden sind? Dies ist in der Tat eine global auszumachende Tendenz. Doch zugleich erhöhen die gesteigerte Mobilität und Virtualisierung von Arbeitsprozessen die Bedeutung der ästhetischen Gestaltung von Orten. Denn der gestaltete Raum entspricht unserem Bedürfnis nach Identität, Verlässlichkeit und lustvoller Kreativität, wobei seine identitätsstiftende Rolle nicht in erster Linie in seinen funktionalen Momenten, sondern in seinem Ausdruckspotenzial liegt.

### ➤ *Tendenz zur Gründung von „Schein-Orten“*

In diesem menschlichen Bedürfnis liegt vermutlich auch das Motiv für eine merkwürdige Antwort auf eine weltweit zu beobachtende Tendenz zur Neutralisierung des Ortes. Die wirtschaftliche Globalisierung geht einher mit einer Art Globalisierung der Städte, welche die traditionellen, geschichtlich gewachsenen Orte in „global cities“ verwandelt und ihre identitätsstiftende Kraft gefährdet. Die Städte werden einander immer ähnlicher, was erhebliche Auswirkungen auf die in ihnen lebenden Menschen hat.

Parallel zu dieser Entwicklung entsteht eine Art von Gegenwelt. Ob in Japan, Europa oder Amerika, es verbreiten sich allerorten so genannte Motiv- oder Themenparks. Da findet man den „Schiefen Turm von Pisa“ und das Schloss Neuschwanstein ebenso wie ein herausgeschnittenes Stück tropischer Regenwald oder Karibik-Strand. Dieser Trend fällt nicht zufällig in eine Zeit, in der lokale, geschichtlich gewachsene urbane Strukturen zunehmend von austauschbarer, gesichts- und beziehungsloser Architektur verdrängt werden. Der Fiktion von Arkadien, dem Traum vom irdischen Paradies, wird schnell nachgetrauert, wenn es im Alltag an identitätsstiftenden Orten fehlt. Nicht weniger befremdlich ist eine Tendenz, die sich derzeit nahezu flächendeckend ausmachen lässt. Es entstehen unvermittelt Schein-Orte, die den Menschen etwas zurückzugeben versprechen, was die virtuellen Räume, in denen sie sich zunehmend bewegen, ihnen nicht geben können: den magischen Zauber eines einmaligen, unverwechselbaren Ortes mit hohem Gefühlswert und Gemeinschaft stiftendem Potenzial.

Diese Schein-Orte sind Konsum-Tempel mit integriertem „urban entertainment“, deren Verschiedenheit sich weitestgehend beschränkt auf die Auswahl eines Namens innerhalb des phantasievollen Spektrums, das von „Center“ über „Zentrum“ bis „Centro“ reicht. Ihr billiger Schein besteht in der immergleichen Aneinanderreihung immergleicher Ladenketten in Stadt X wie in Stadt Y und ihrer „Durchmischung“ mit Entertainment für Spaß und Event gewohnte Käufer. Dabei wird Kultur vorgetäuscht, wo es um schnellen, standardisierten Konsum geht. Der „Zauber“ solcher Orte entpuppt sich als ein fauler, der Individuelles vortäuscht, in Wahrheit aber eine Schwundstufe von Individualität, die des quantitativen „und noch eins“, repräsentiert.

Mittlerweile entdeckt man auch unter Bürohäusern Orte des Scheins. Da werden Arbeitsräume in spaciges Blau getaucht, so als sollten hier kreative Köpfe zum Abheben stimuliert werden. Konferenzräume erhalten ihre Beleuchtung nicht nur von einem Heer von Lichtpunkten an der Decke, sondern auch noch durch einen parzellierten Glasboden, ganz so als würde hier nicht gearbeitet, sondern auf die erleuchtende Kraft einer galaktischen Atmosphäre gewartet. Solche Beispiele infantiler Erlebnis-Welten konterkarieren das legitime Bedürfnis nach einer humanen Arbeitswelt. Arbeitsräume sind auch Lebensräume. Als solche aber müssen sie eine andere Sprache sprechen als die einer Spaßkultur, die das Einmalige mit dem schnell Vergänglichen und immer wieder Neuen, also seinem genauen Gegenteil, verwechselt. Die ästhetische Gestaltung von Arbeits- als Lebensräumen darf nicht nach dem Eintages-Kick spielen, sondern muss ein Arbeitsumfeld schaffen, das dem menschlichen Bedürfnis nach Dauer und Identität entspricht.

Zur räumlichen Gestaltung gehört auch die Entscheidung darüber, welcher Platz der Kunst eingeräumt werden soll. Seitdem die Kunst das Museum verlassen und den öffentlichen Raum erobert hat, sind ihre Geschöpfe allgegenwärtig. Und so gilt es unhinterfragt als selbstverständlich, dass auch ein Unternehmen, das seine Bereitschaft zu kulturellem Engagement dokumentieren will, sich an zentraler Stelle, im Eingangsbereich oder auf einem Vorplatz, mit einem Kunstwerk schmückt. Doch nur allzu oft haben diese Objekte eine Alibifunktion. Sie treten an die Stelle der ästhetischen Gestaltung des sie aufnehmenden Raumes und vermitteln den Eindruck, mit der Präsenz von Kunst sei dem ästhetischen Bedürfnis bereits Genüge getan.

Dass dieses Bedürfnis, so verstanden, nur ein ganz spezifisches und nicht das einzige, das ästhetisch genannt werden kann, ist, gerät dabei aus dem Blick. Denn die Erfahrung, die wir an Kunstwerken machen, ist nur eine Art ästhetischer Erfahrung und seit dem 20. Jahrhundert eher selten an das Schöne im herkömmlichen Sinne gebunden. Ästhetische Erfahrung ist umfassender, und das vitale Bedürfnis nach schönen Gestalten und Formen verschwindet durch das Verdrängen aus dem Bereich der Kunst nicht einfach. Wenn es um die Gestaltung von Räumen geht, steht mehr auf dem Spiel als die Gelegenheit zur ästhetischen Erfahrung am Kunstwerk.

### ➤ *Kein Verdrängen historischer Orte durch Kunstwerke*

Ein schöner Ort wird nicht schön durch ein Kunstwerk, für das er üblicherweise nur Hintergrund bleibt, sondern durch seine eigene Gestaltung. Gegen Kunst im öffentlichen Raum ist nichts einzuwenden, solange sie die einfach „nur“ schönen, besonders auch die historisch gewachsenen Orte nicht verdrängt. Kulturelles Engagement jedenfalls erschöpft sich nicht im Aufstellen von Kunstwerken, und die spezifische ästhetische Erfahrung, die sie provozieren, hat kein Vorrrecht vor den angenehmen Erfahrungen eines schönen Ortes, die seit der Moderne oft mit der Kunsterfahrung in einem Konkurrenzverhältnis stehen.

Mit all den hier angesprochenen Fragen hat sich die Planung einer stimmigen Corporate Culture auseinanderzusetzen. Das aber kann ihr nur dann wirklich gelingen, wenn sie auf die verschiedensten Kompetenzen zurückgreift, so wie es das Architektur- und Design-Management tut. Dieses ist eine Notwendigkeit überall dort, wo die Bedeutung des Unternehmenserscheinungsbildes jenseits stereotyper „Corporate Identity“ erkannt wird und das Ergebnis nicht einer bloßen Addition privater Vorlieben überlassen, sondern einer ganzheitlichen und in Geschmacksfragen verantwortungsbewusst entscheidenden Planung anvertraut werden soll. ■