

CHF 7.50/EURO 5.-

Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

Architektur
Frühling 2006

ESPRIT
St.Gallen

Norden

BRI: 800 x 400



Liebe Leser

Architektur ist seit Menschen Gedenken integraler Bestandteil von Kulturen. Schon die alten Ägypter haben beim Pyramidenbau eindrucksvoll architektonisches Geschick bewiesen. Auch in der heutigen Zeit kommt der Architektur eine bedeutende gesellschaftliche Rolle zu – besonders in der Wirtschaft ist ihr Einfluss nicht zu negieren. Während es noch vor wenigen Jahren ausreichte, ein solides Produkt auf den Markt zu bringen, ist es heute überlebenswichtig, ein geschlossenes und in sich widerspruchsfreies Unternehmensbild gegenüber allen Anspruchsgruppen zu vermitteln. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Corporate Identity ist eine stimmige Architektur.

Bei transnationalen Unternehmen übernimmt die Architektur die visuelle Kommunikation. Sie soll das eigene Selbstverständnis zum Ausdruck bringen: wie sieht man sich selbst und wie will man von anderen gesehen werden? Sollte es das Ziel sein, sich als möglichst innovativ darzustellen, was in technischen Branchen von besonderer Bedeutung ist, oder vielmehr einen traditionellen Auftritt abzugeben, der Vertrauen schafft?

Mit der Architektur soll bei den Anspruchsgruppen Vertrauen, Sicherheit und Glaubwürdigkeit hervorgerufen werden. So versucht etwa die SBB durch architektonisch anspruchsvoll gestaltete Bahnhöfe, für die sie bereits mehrfach ausgezeichnet wurde, ein positives Image zu erzielen. Es geht hier vor allem um die Kriterien Pünktlichkeit, Sauberkeit, Sicherheit und Lifestyle.

Häufig wird zudem von der architektonischen Gestaltung des Firmensitzes auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens und seine Kompetenzen geschlossen. Die Annahme lautet hier etwa: Investiert ein Unternehmen solch immense Ausgaben in die Geschäftsräume – beispielsweise ein prestigevoller Sitz in einem der höchsten Wolkenkratzer der Welt – so muss es eine gute wirtschaftliche Performance aufweisen und folglich gute Problemlösungen anbieten. Empirische Studien belegen zudem, dass erfolgreiche Unternehmen ein eindeutiges Erscheinungsbild aufweisen, bei dem die Archi-

tektur zum Image passt. Einige Forscher spekulieren sogar, dass die Architektur aufgrund der zunehmenden Homogenisierung von Leistungen künftig eine grössere Rolle spielen könnte als die angebotenen Produkte selbst. Ein differenziertes Auftreten durch eine aussergewöhnliche Architektur ermöglicht es somit, aus der Informationsflut herauszutreten und sich gegenüber der Konkurrenz positiv abzuheben. Wir werden in Zukunft also einen Schlagabtausch von neuen Rekorden beobachten können. Man wird sich gegenseitig übertrumpfen wollen, indem man höher, teurer, energiesparender oder innovativer baut. Auch Auszeichnungen bei Architekturwettbewerben dienen schliesslich als Werbung und stellen das Unternehmen in ein positives Licht.

Allerdings zielt die visuelle Kommunikation nicht allein auf die Konsumenten ab sondern auch auf die eigenen Mitarbeiter. Eine gut durchdachte Innenarchitektur soll Motivation und Leistungsfähigkeit steigern. Gerade in Branchen, in denen ein reger Austausch zwischen Mitarbeitern und Kunden besteht, ist eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit erfolgsentscheidend.

In dieser Ausgabe der Student Business Review werden wir zunächst auf die Unternehmensziele eingehen, die mit der Architektur im Hinblick auf die Konsumenten verfolgt werden, namentlich Glaubwürdigkeit, Prestige und Aufmerksamkeit. Im Anschluss daran steht die visuelle Kommunikation nach Innen im Zentrum. Es wird gezeigt, wie durch eine stimmige Innenarchitektur Motivation und Leistungsbereitschaft der eigenen Mitarbeiter gefördert werden können. Abschliessend wird erläutert, wie sich die Bauplanung künftig flexibel an sich rapide ändernde Bedürfnisse – vor allem im Bereich der Multimedienutzung – anpassen muss.

Anna Katharina Höchstädter

Thomas Herzog

INSERTAT CS

Seite 4

IMPRESSUM

Herausgeber

ESPRIT St.Gallen
Beratung durch Studenten
Gatterstrasse 1A
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01
Fax +41 (0) 71 220 14 04
editors@sbr.ch
www.espritsg.ch
www.sbr.ch

Redaktion

Anna Katharina Höchstädter
(Chefredakteurin)
Thomas Herzig (stv. Chefredakteur)
Angela Eicher
Philippe Scheier
Cäcilia Lachenmeier
Marc André Schuler

Inserate

Promotion Verlag AG
Esther Schefold
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen
Tel. +41 (0) 43 833 80 60
Fax +41 (0) 43 833 80 44
www.promotionverlag.ch
anzeigen@sbr.ch

Layout & Produktion

IEB Ihr externes Büro
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen

Druck & Distribution

Fotorotar AG
Gewerbestrasse 18
CH-8132 Egg

Design

ESPRIT St.Gallen

Ein Produkt von ESPRIT St.Gallen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung von ESPRIT
St.Gallen.

**Adressänderungen bitte unter Angabe
der Kundennummer (siehe Adresslabel)
via E-Mail an
distribution@sbr.ch**

Frühjahr 2006

6



CORPORATE ARCHITECTURE HEISST FIRMENKULTUR

Prof. Peter Forstmoser
Präsident des Verwaltungsrates Swiss Re
(Swiss Reinsurance Company)

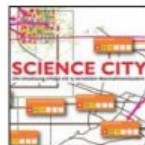
10



AUF DEM WEG ZUM PERFEKTEN BAUWERK

Johannes Schaub, dipl. Architekt ETH/sia
Leiter Architektur SBB Infrastruktur
Ivo Lenherr, dipl. Architekt HTL
Teamleiter

14



SCIENCE CITY – MEHR ALS ARCHITEKTUR

Dr. Michael Salzmann
Projektleiter Science City, ETH Zürich

17



FENG SHUI AM ARBEITSPLATZ: DIE CHINESISCHE WOHLFÜHLLEHRE ZUR MITARBEITERMOTIVATION

Norbert Samhammer, Dipl. Informatiker (FH)
Samhammer AG

21



PLUG & PLAY – DER WEG ZUM HEIMNETZWERK

Martin Reichle
CEO Reichle & De-Massari AG (R&M)

24



BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

ESPRIT St.Gallen

25



SINNLOS AM LIMIT?

Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident
Malik Management Zentrum St. Gallen



Prof. Peter Forstmoser

Präsident des Verwaltungsrates Swiss Re (Swiss Reinsurance Company)

CORPORATE ARCHITECTURE HEISST FIRMENKULTUR

Der weltgrösste Rückversicherungskonzern Swiss Re hat sich in den vergangenen Jahren mit architektonisch herausragenden Bauten in Europa und Amerika profiliert. «Ein Bauwerk ist nur so gut wie sein Bauherr», sagt der britische Architekt Sir Norman Foster, der im Lauf seiner beinahe fünfzigjährigen Karriere mit vielen exzellenten Auftraggebern Projekte auf allen Massstabsskalen entwickelt hat.

Dieses Statement – dem viele renommierte Architekten zustimmen dürften – als unreflektiertes Kompliment für die eigene Firma zu nehmen, wäre vermessen. Dem damit formulierten Anspruch möchten wir in der Swiss Re freilich nachleben: Die Architektur unserer Bauten soll erstklassig, deren Beschaffenheit ein Hinweis auf die Qualität der Leistungen unserer Unternehmung sein.

Norman Foster hat vor zwei Jahren in London zwar nicht das höchste, aber zweifellos das einprägsamste und sicher eines der schönsten Hochhäuser der Themsestadt vollendet: «The Gherkin» (die Gurke), wie die Londoner den eleganten Tower nennen, erinnert an ein 180 Meter hohes Fabergé-Ei, eines dieser kostbaren goldenen, mit Emaille überzogenen Oster-Schmuckstücke der russischen Zaren aus dem 19. Jahrhundert. Der Turm ist unser neuer Sitz in England. Schon vor der Einweihung war er jedem Taxifahrer in London bekannt, und heute ist er wohl eines der meist fotografierten Wahrzeichen der Stadt.

Die 1863 in Zürich gegründete Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft hat sich in der Öffentlichkeit immer wieder durch herausragende Bauten profiliert. Das hat seinen Grund nicht nur im Firmenstolz. Denn das Geschäft der Swiss Re, die im laufenden Jahr durch die Übernahme der amerikanischen General Electric Insurance Solutions zum grössten Rückversicherer der Welt werden wird, ist schwer fassbar: Es behandelt die Analyse, die Finanzierung und den Transfer so abstrakter Risiken wie Naturkatastrophen, Treibhauseffekte oder den Wasserhaushalt der Erde. Konkrete, von der Öffentlichkeit wahrnehmbare Produkte entstehen dabei kaum. Umso bewusster baut das Unternehmen auf hochkarätige zeitgenössische Kunst und Architektur als Visitenkarten und Eckpfeiler seiner Firmenkultur und -identität.

Zeitgemässe Arbeitswelten in erstklassigen Gebäuden

Dieser hohe Anspruch an Exzellenz in Ästhetik und Qualität der Erscheinung schafft Ansehen – denn er ist selten geworden in der Architektur von Geschäftshäusern. Überall entstehen aufsehenerregende Museen und Konzerthallen – aber Büros? Hatte etwa der Berliner Industrielle Emil Rathenau Anfang des 20. Jahrhunderts noch den Architekten Peter Behrens als künstlerischen Beirat für seine AEG gewählt und sich von ihm von der Tischlampe bis zur Arbei-

tersiedlung alle Dinge des Lebens als Teil eines sozialen Gesamtkunstwerks entwerfen lassen, so wird der gebaute Ort heute für die Identität einer Firma oft als unwichtig erachtet. (Freilich gibt es Ausnahmen, wie etwa das Grossprojekt der Novartis im Raum Basel, das sich an eine Tradition der Basler Pharmakonzerne besinnt: In den dreissiger Jahren übergab die Firma Hoffmann-La Roche die Planung ihres ganzen Firmengeländes einem Hausarchitekten, dem Berner Otto Rudolf Salvisberg.)

„Dieser hohe Anspruch an Exzellenz in Ästhetik und Qualität der Erscheinung schafft Ansehen – denn er ist selten geworden in der Architektur von Geschäftshäusern.“

Heute gilt die gestalterische Aufmerksamkeit der meisten Unternehmen in erster Linie dem Innern von Geschäftshäusern, nicht mehr ihrer Gesamtarchitektur. Bürowelten werden ergonomisch umgebaut zu flexiblen, inspirierenden Multi-Space-Offices, die alles in einem sein müssen: Orte der Kommunikation und der sozialen Interaktion, Rückzugszonen und Ruhepole in der rastlosen 7-mal 24-Stunden Arbeitswelt, welche die neuen Kommunikationstechnologien haben entstehen lassen.

Nichts repräsentiere die Kultur einer Firma besser als das Klima, das in ihren Büros, auf den Korridoren, in den Sitzungszimmern und an der Kaffeebar herrsche, lautet die aktuelle Prämisse der internationalen Arbeitspsychologieforschung. Die Swiss Re setzt diesbezüglich ihre Ziele hoch: Sie will für ihre weltweit rund 9000 Mitarbeiter in dreissig verschiedenen Ländern Arbeitswelten nach zeitgemässen Top-Standards schaffen, in Gebäuden, die architektonische Zukunftsvisionen darstellen und ästhetisch ebenso wie ökologisch überzeugen. So sind neben Norman Fosters Swiss Re Tower in den letzten zehn Jahren drei neue Bauwerke entstanden, die weit über die Fachkreise hinaus Beachtung fanden. Der durch die Hamburger Architekten Bothe Richter Teherani in Unterföhring bei München gestaltete Verwaltungsbau ist eine Perle in einem unwirtlichen Gewerbegebiet. Das Firmengebäude in Armonk, im Staat New York, der Schweizer Architekten Schneeblis Amman Menz (sam) setzt zwei zentrale Werte der Firma in Architektur um:

Offenheit und Transparenz. Und das Swiss Re-Kommunikationszentrum «Centre for Global Dialogue» in Rüschlikon der Zürcher Architekten Meili Peter bietet Mitarbeitenden wie auch Gästen aus aller Welt einen eleganten, stimmigen Rahmen für den Austausch von Wissen und Meinungen. Mit der «Gherkin» ist noch mehr gelungen: Kaum ein Gebäude löste schon während seines Planungsprozesses so intensive Diskussionen aus wie dieser ungewöhnliche Wolkenkratzer.

Der erste grüne Wolkenkratzer in London

«Ein perfekter gestreckter Blob soll zum neuen Wahrzeichen der Stadt werden», schrieb der renommierte Londoner Architekturkritiker Charles Jenck im Februar 2003 in der britischen «Architectural Review»: «In den ersten Entwürfen sah er aus wie ein Ei, dann, nach eingehenden Studien der Winde und der Konstruktion, begann er formal zwischen Tannzapfen und Ananas zu oszillieren». Der Weg dorthin hatte bereits Jahre zuvor begonnen – bevor sich die Swiss Re überhaupt um die Baubewilligung an der Adresse 30 St. Mary Axe bewarb, an welcher zuvor der Baltic Exchange gestanden hatte. Im April 1992 zerstörte ein Sprengstoffattentat der IRA das osteuropäische Handelshaus, vier Jahre später präsentierte Sir Norman Foster sein visionäres Projekt für den brachliegenden Baugrund an prominentester Lage. Er wollte den höchsten Himmelsstürmer Londons erstellen, den 386 Meter hohen Millennium Tower. Statt des megalomanen Kamelhöckers erbat sich die Swiss Re – in der Zwischenzeit zur Eigentümerin des Grundstücks geworden – Anfang 1998 von Foster die redimensionierte Variante eines Büroturms, die auch für die nicht gerade hochhausfreundlichen Londoner akzeptierbar sein müsse. Das Gebäude sollte noch immer stattliche 40 Geschosse hoch werden und 40 000 Quadratmeter Bürofläche bieten. Foster akzeptierte die Herausforderung, reiste nach Zürich, um sich mit der Firmenkultur und der Philosophie seines Kunden vertraut zu machen und liess sich dort überzeugen von den hohen Qualitätsansprüchen der Swiss Re an Design und Architektur wie auch durch ihr ethisches und ökologisches Commitment.

So sollte der Swiss Re Tower ein «grüner Wolkenkratzer» werden – der erste in London. Foster besann sich dazu auf das «Climatoffice»-Projekt, das er fast 30 Jahre zuvor zusammen mit dem amerikanischen Ingenieur und Konstrukteur Richard Buckminster Fuller entwickelt hatte: Ein organisches Gebäude, dessen Geschossplatten nicht bis zur blasenförmigen Hülle hinausgebaut waren, so dass rundum ein Luftraum entstand. Dieser sollte Atrium und grüne Lunge zugleich sein. Das Projekt war damals zu radikal für seine Zeit, die technischen Möglichkeiten 1971 zu seiner Realisierung ungenügend. An der 30 St. Mary Axe aber hat die Vision flexibel nutzbarer ökologischer Zonen in einem Luftraum zwischen den beiden Schichten einer doppelten Glasfassade eine zeitgemässe Umsetzung erhalten. So sind die Büroggeschosse ab dem zweiten bis zum 28. Stockwerk als sechsfingerige, stumpfe Sterne ausgebildet, die an der Fassade jeweils dreieckige Lufträume offen lassen. Jede Geschossplattform ist zu der darunterliegenden um fünf Grad verdreht, so dass die Atrien eine spiralförmig aufsteigende,



© by Thomas Jantscher, photographer

Sir Norman Fosters Swiss Re Tower an der 30 St. Mary Axe oder einfach «The Gherkin», wie Londoner den eleganten Tower und Firmensitz der Swiss Re in England nennen.

fassadenparallele Krümmung erhalten. Das Ziel war, möglichst viel Tageslicht ins Gebäude zu holen und eine energieeffiziente Luftzirkulation zu erhalten. Die aerodynamische Form des Gebäudes, wie ein Flugzeug parametrisch modelliert, unterstützt diese Ventilation: Sie erzeugt Strömungen entlang der Fassadenhülle, die ständig frische Luft durch schuppenartige Klappfenster in der Glashaut ins Innere des Gebäudes pressen. Zudem schuf Foster mit den mehrstöckigen Lufträumen Sichtverbindungen zwischen den Geschossen, unerwartete vertikale und horizontale Durch- und Ausblicke: Etwas vom Erstaunlichsten in diesem Gebäude ist, dass man eine umso bessere Aussicht hat, je weiter innen man sitzt.

Resultat einer kreativen Zusammenarbeit von Bauherr und Architekt

Der britische Meisterarchitekt wollte beim Swiss Re Tower in jeder Hinsicht mit dem herkömmlichen Konzept eines Büroturms brechen. Dies ist ihm gelungen, selbst wenn die von ihm geplanten «Sky Gardens» – mehrgeschossige Pflanzenwelten in den Zwischenräumen zwischen Arbeitsflächen und gläserner Aussenhülle – beim Bauherrn nicht auf Gegenliebe stiessen. Der neue Markstein der Themsestadt ist das Resultat eines starken Willens zur Innovation und des Glaubens an die Umsetzungskraft von visionären Entwürfen auf beiden Seiten, beim Auftraggeber ebenso wie beim Architekt-

ten. 800 Swiss Re-Mitarbeiter gehen seit Ende April 2004 in einer eleganten, perfekt proportionierten Wabenstruktur aus Stahl und Glas ein und aus, die nicht nur umweltverträglich ist, sondern sich auch sorgsam in die Londoner Skyline integriert – wie dies der Bürgermeister Ken Livingstone und der Richtplan «London Plan» aus dem Jahr 2000 verlangen. Die einfühlsame Einpassung geschieht nicht nur mittels Höhe und Form des Hochhauses, sondern auch durch die Gestaltung der Fussgängerebene: Das Tragwerk steht wie eine umgekehrte Zackenkrone auf dem Boden und schafft zwischen den Zacken eine durchlässige Plaza von 2000 Quadratmetern. Dieser Raum ist höchst erwünscht in der dicht bebauten City – zumal die aerodynamische Form des Gebäudes keine lästigen Fallwinde erzeugt.

Visitenkarten in Europa und Amerika...

So stellt der gläserne Tannzapfen an der 30 St. Mary Axe ein weithin sichtbares Symbol der ökologischen Anliegen und der Innovationslust schweizerischer Unternehmen dar: Er ist eine Visitenkarte, eine Art vertikales Markenzeichen. Die formale Originalität war allerdings nicht Plan, sondern ist ein Produkt des Entstehungsprozesses: Die ästhetisch überzeugende architektonische Lösung ermöglicht eine optimale Ausnützung.

„Alle vier Bauten sollen in ihrer architektonischen und künstlerischen Erscheinung Sinnbild der Qualität der Dienstleistungen von Swiss Re sein.“

Städtebaulich sensible Gebiete verlangen qualitativ hochstehende Bauwerke, die auf den jeweiligen Ort und seine Rahmenbedingungen eingehen. Dichte, gewachsene Stadtkerne stellen dabei besonders heikle Zonen dar: Hässliche Klötze können hier die hohen baulichen und funktionalen Ansprüche noch weniger erfüllen als in der Peripherie. Deshalb entspringt die Forderung nach Ästhetik nicht mehr einem mäzenatischen Denken, sondern ist längst auch ein kommerzielles Argument.

Der Swiss Re Tower ist aber nicht nur schön, er ist auch auf Langlebigkeit ausgerichtet. Dasselbe gilt für die Gebäude der Swiss Re in München, Armonk und Rüschlikon und genau so schon für den Hauptsitz aus dem Jahr 1913 am Mythenquai in Zürich. Dieser wurde vor einigen Jahren von der Zürcher Architektin Tilla Theus zeitgemäss umgebaut und erweitert und von den international renommierten Künstlern Carl Andre, Olafur Eliasson und Tatsuo Miyajima geschickt mit Installationen bespielt.

Alle vier Bauten sollen in ihrer architektonischen und künstlerischen Erscheinung Sinnbild der Qualität der Dienstleistungen von Swiss Re sein, als Teil ihrer Corporate Identity Werte wie Kreativität, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit verkörpern.

... in prächtiger und unwirtlicher Umgebung...

Ein ungewöhnlich architektonischer Auftritt wurde auch in der gesichtslosen Münchner Gewerbevorstadt Unterföhring



© by Thomas Jantscher, photographer

Der Swiss Re Verwaltungsbau in Unterföhring bei München, den die Hamburger Architekten Bothe Richter Teherani gestalteten, wird von verschiedenen Architekturkritikern als «schönster Verwaltungsbau Deutschlands» bezeichnet.

versucht. Hier baute die Hamburger Architektengruppe Bothe Richter Teherani der Swiss Re ein wundersames Haus, das von verschiedenen Architekturkritikern als «schönster Verwaltungsbau Deutschlands» bezeichnet wird. Es liegt hinter einer drei Stockwerke hohen begehbaren stählernen Pergola, die von wildem Wein und Glyzinien überrannt ist. Sie bildet ein halb transparentes organisches Band zwischen der unwirtlichen Umgebung und dem zweigeschossigen Gebäudeparallelogramm des eigentlichen Bürobaus dahinter, einem luftig grünen Kreuzgang ähnlich.

Mit grosszügiger Geste öffnet sich der Bau für die 600 Versicherungsangestellten zur Landschaft und saugt diese förmlich in den streng geometrischen Farb-, Stein- und Wassergarten zwischen den Gebäudeflügeln hinein, den die amerikanische Landschaftsarchitektin Martha Schwartz entworfen hat.

Ähnliche Grundgedanken prägen den Swiss Re-Sitz in Armonk, Upstate New York. Das 230 Meter lange dreigeschossige Gebäude schmiegt sich in den südwärts geneigten Hang und streckt zwei Flügel wie Finger zum nahegelegenen See aus. Die Umgebung ist hier – anders als in Unterföhring – prachtvolle Natur: Grüne Wälder, sanft gewellte Hügel, eine beruhigende Wasserfläche. Die Zürcher sam Architekten haben diese Landschaft stark einbezogen. Alle Fenster sind auf Grünräume gerichtet, die Natur wird auf dem Fussweg von der Parkgarage zum Haupteingang in Form der jeweiligen Witterung sinnlich erlebbar, und die zentrale Eingangshalle lenkt den Blick durch ihre grossen verglasten Fronten geradewegs auf den See. Sie ist das Herz des Gebäudes, von dem aus alle Wege abgehen. Morgens und abends erinnert der belebte Treffpunkt an eine Bahnhofshalle zur Rush hour. Seit kurzem zielt ihn eine eigens entworfene geometrische Wandmalerei von Sol LeWitt.

... aber auch zuhause in der Schweiz

Der amerikanische Minimalist hat seine Spuren auch in der Parkanlage in Rüschlikon oberhalb des linken Zürichsee-

ufers hinterlassen: Eine gemauerte Fischgratstruktur markiert den Hangverlauf im Garten des «Center für Global Dialogue». Das Wissens- und Denkkzentrum für die Mitarbeiter der Swiss Re wie auch für hochkarätige Wissenschaftler, Intellektuelle und Risikotheoretiker aus der ganzen Welt ist unter allen Swiss Re-Bauwerken am ausgeprägtesten als Gesamtkunstwerk geplant und umgesetzt worden. Das Tagungszentrum ist die Erweiterung der Villa Bodmer aus den Zwanzigerjahren – ein Bau im falschen Barockstil, der zwar keine Perle der Architektur darstellt, aber unter Denkmalschutz steht und ebenso wie die Gartenanlage erhalten werden musste. Der Münchner Künstler Günther Förg machte die Not zur Tugend und setzte dem Pseudobarock der ursprünglichen Architektur noch eins drauf: Er liess Tür- und Fensterrahmen der alten Villa aussen vergolden und die Räume innen grell ausmalen. So ist der «President's Room» leuchtend karminrot gestrichen, die Seitenräume sind knallgelb. Wesentlich dezenter operierten die Zürcher Architekten Marcel Meili und Markus Peter im Erweiterungsbau. Sie rückten den neuen Gebäudekörper mit Tagungsräumen, Bibliothek, Fitnesszone und Hoteltrakt von der alten Villa ab und schoben ihn in den Hang, so dass der prächtige, von den Landschaftsarchitekten Kienast Vogt neu gestaltete Park unbehelligt blieb. Innen prägen edle Materialien und eine selbstbewusste Ästhetik die Räume: Die Wände sind nicht gestrichen, sondern eingefärbt, der Sichtbeton von feinsten Qualität und die Akustikdecken mit Metallstoff bespannt, so dass sie wie monochrome Bilder wirken. Die Atmosphäre soll gediegen sein, ohne zu protzen – oder mit den Worten der Architekten: Ein architektonisches Klima begründen, das weniger gelesen als wahrgenommen wird.

Die Bauten der Swiss Re sollen Ausdruck einer Unternehmenskultur sein. Dabei ist jedoch Wiedererkennbarkeit kein primäres Merkmal; vielmehr möchte die Swiss Re durch ihre Architektur ihre Marke mit hoher Qualität in unterschiedlicher Ausgestaltung verbinden. Deshalb sehen die Swiss Re-Firmensitze überall anders aus: Sie repräsentieren hochwertige Architektur, die dem jeweiligen Ort und seinen

gesellschaftlichen, klimatischen, städtebaulichen Rahmenbedingungen angepasst ist. Die Kirche macht seit Jahrhunderten vor, wie vielfältige Corporate Architecture entsteht: Für ihre Bauherrschaft gab und gibt es keine Doktrin der Einheitlichkeit. Sakrale Bauten sehen von der Bergkapelle in Sizilien bis zur Kathedrale in einer mitteleuropäischen Hauptstadt immer wieder anders aus – und repräsentieren doch denselben Geist.

Die Swiss Re hat sich als Unternehmen etabliert, dessen Kapital auf dem Wissenstransfer ihrer Mitarbeiter und Partner beruht und deren Analysen das gesellschaftliche und soziale Risikoverhalten von Gemeinschaften bis zur Grösse von Nationen beeinflussen. Deshalb will sie als ein weltweit führender Rückversicherer die Zukunft verstehen und mitgestalten – in den inhaltlichen Kernbereichen des Unternehmens, der Risikoanalyse und -prognose ebenso wie im Aufbau und der vorausschauenden Pflege einer umfassenden Firmenkultur und -identität. Dazu gehört das Ziel, eine gute Bauherrin zu sein. Nur so können, getreu Sir Norman Fosters Worten, weiterhin gute Bauten entstehen.

Prof. Peter Forstmoser

Präsident des Verwaltungsrates Swiss Re (Swiss Reinsurance Company)

Peter Forstmoser, 1943 geboren, studierte an der Universität Zürich Jurisprudenz, wo er 1970 doktorierte. Den Master of Law erlangte er 1972 an der Harvard Law School.

Seine berufliche Laufbahn begann Prof. Forstmoser 1971 als Rechtsanwalt und Privatdozent. 1974 wurde er zum ausserordentlichen Professor und 1978 zum ordentlichen Professor für Privat-, Handels- und Kapitalmarktrecht an der Universität Zürich ernannt. Seit 1975 ist er Partner der Anwaltskanzlei Niederer Kraft & Frey in Zürich.

Im Jahr 2000 wurde er von der Beijing Normal University zum Honorarprofessor ernannt.

Peter Forstmoser ist seit 1990 Mitglied des Verwaltungsrates der Swiss Re und seit 2000 dessen Präsident. Zudem präsidiert er die Verwaltungsräte der Hesta AG und der Hesta Tex AG, Zug, und hält Einsitz in den Verwaltungsräten der Bank Hofmann AG, Zürich, und der Mikron Holding AG, Biel.

Prof. Forstmoser hat zahlreiche Bücher und Aufsätze publiziert, vor allem zum Unternehmensrecht und insbesondere zum Aktienrecht.



© by Thomas Jantscher, photographer

Das Swiss Re-Kommunikationszentrum «Centre for Global Dialogue» in Rüschlikon der Zürcher Architekten Meili Peter ist unter allen Swiss Re-Bauwerken am ausgeprägtesten als Gesamtkunstwerk geplant und umgesetzt worden.

Eine Publikation über die Architektur der Swiss Re ist zurzeit in Bearbeitung.

Ab Ende September 2006 ist die Publikation «Swiss Re's Corporate Architecture» in englischer Sprache erhältlich. Vertrieb vorläufig nur durch die Swiss Re selbst. Kosten etwa CHF 80.–.

Kontakt: corporate_art@swissre.com



Johannes Schaub, dipl. Architekt ETH/sia, Leiter Architektur SBB Infrastruktur

Ivo Lenherr, dipl. Architekt HTL, Teamleiter Zugang zur Bahn Architektur SBB Infrastruktur

AUF DEM WEG ZUM PERFEKTEN BAUWERK

Die Bauindustrie kämpft seit Jahren gegen die Rezession. Grundlegende Neuerungen bleiben aus oder werden in den Methoden des Massenmarktes und des Funktionsdenkens gesucht. Hier zeigt sich der Unterschied zur Mobilität. Das Auto fährt global, mit der Folge harter Konkurrenz und hoher Innovationskraft der Branche. Der Immobilie sind Grenzen gesetzt, zum Glück für die hiesige Bauwirtschaft und der Zulieferindustrie, denn Toyota baut bis heute nur Häuser in Japan.

Vom Schönen und Nützlichen

Der Bahnhof fängt zu Hause an. Um mit dem verdichteten Angebot im Regionalverkehr bei den Bahnreisenden mit ihren hohen Ansprüchen an Mobilität und Kommunikation erfolgreich zu sein, gilt es, Abschied zu nehmen vom traditionellen Bild des Regionalbahnhofes als Ort einer oft nur vermeintlich heilen Welt. Es gilt Abschied zu nehmen vom traditionellen Bild der vermeintlich heilen Welt.

Der Regionalbahnhof wandelt sich zur modernen Station. Dem damit verbundenen Verlust an «Heimat» ist aber etwas gleichwertig Neues entgegenzusetzen. In der Umsetzung heisst dies, dass die Reiseinformation auf den ersten Blick sichtbar ist, das Wohlbefinden und ein Gefühl der Sicherheit ermöglicht wird, die Bahnhofsfunktionen unter einem Dach versammelt sind, der Unterhalt sichergestellt wird und ein überzeugendes Erscheinungsbild der SBB vermittelt wird. Nun soll dieses «Neue» die Funktionalität der gewandelten Anforderungen und Umstände der Benutzung möglichst gut erfüllen, gleichzeitig hat es grundlegende Werte des seit vielen Jahren verfolgten Güteanspruchs der SBB-Architektur

zu vergegenwärtigen. Für das visuelle Erscheinungsbild gilt nach wie vor: Die SBB will an ihren Stationen von den heutigen und potenziellen Kunden, von der politischen Öffentlichkeit und vom eigenen Personal positiv erlebt werden. Zugleich sollen hier die Bedürfnisse der Kinder, der Betagten und der Behinderten berücksichtigt werden. Hier sollen Massstäbe in Städtebau, Architektur und Design zeitgenössisch und formal der Technik verpflichtet, aber nicht kurzlebig modisch und «laut» gesetzt werden. Die Erhaltung kulturhistorisch bedeutsamer Bausubstanz, der sparsame Umgang mit den natürlichen Ressourcen, sorgfältiges Reagieren auf die natürliche und gebaute Umwelt sowie gezielter Einsatz der öffentlichen Gelder vervollständigen die hohen Zielsetzungen.

Nachhaltige Standardisierung und Systematisierung

Für eine nachhaltige Positionierung der Stationen gilt es die in die Zukunft reichenden Schlüsselindikatoren zu identifizieren. Gesucht wird ein einheitlicher Lösungsansatz im Gegensatz zu seit Jahrzehnten praktizierten individuellen



Bahnhof Muntelier-Löwenberg.

Lösungen, der in der geschickten Kombination von Standardisierung und Systematisierung realisiert wird. Standardisierung meint die Basis für eine Serie tatsächlich bis ins kleinste Detail gleicher Artefakte, deren Benutzungsmodus im weitesten Sinn nur ein einziges Mal gelernt werden muss. Diese Standardisierung setzt sich also bewusst und mit Bedacht über lokale Eigenheiten und Begebenheiten hinweg. In Abgrenzung zur Standardisierung meint Systematisierung gerade das Gegenteil: Die Lösungen unterscheiden sich auf der Ebene der Erscheinung, sind also individuell, aber in ihrer Disposition gleich. Diese Systematisierung erlaubt explizit auf lokale Begebenheiten einzugehen und spezifische Individualität, bei gleicher Funktionalität, mithin Heimat zu erzeugen. Erst das Zusammenwirken von Standardisierung und Systematisierung lässt die Vorteile eines durchgehend gleichen Benutzungsmodus mit der Achtung des Ortes zu etwas wertvoll Neuem verschmelzen.

Die Lösung liegt in der raumplanerischen Verknüpfung der Reisekette. Insbesondere in der geschickten Verknüpfung des Siedlungsraumes mit der Station, die über das ganze Jahr rund um die Uhr belebt ist und den Benutzern Aufmerksamkeit schenkt.

Benutzungsorientierte Ästhetik als Erfolgsgarant

In die systematische Erneuerung der über 600 Regionalbahnhöfe wird die SBB bis ins Jahr 2015 im Rahmen des Programms «Facelifting Stationen» insgesamt 340 Millionen Franken investieren. Bis Ende 2005 sind von über 600 Projekten rund 190 Stationen realisiert. Ziel ist es, einen nahtlosen und vernetzten Zugang zum System Bahn als Voraussetzung für das ganzheitliche und integrierte Reisen und Transportieren zu schaffen. Mit guten Bahnhöfen können die Bahn wie die Standortgemeinden und Kantone Wesentliches zu einer nachhaltigen Raumentwicklung beitragen, ja diese geradezu anstossen und steuern.

Diese Bemühungen bleiben nicht unbemerkt. Aufgrund einer glücklich zu nennenden Koinzidenz sind der SBB im Jahr 2005 gleich zwei bedeutende Preise verliehen worden. Der Schweizer Heimatschutz hat anlässlich seines Hundertjahrjubiläums die SBB – als erste Unternehmung überhaupt – mit dem Wakkerpreis für das beispielhafte Engagement zugunsten der Baukultur ausgezeichnet. Die damit verbundene symbolische Preissumme von 20 000 Franken wird die SBB 2007 im Jubiläumsjahr der Gotthardbahn einsetzen, um einen Kunstführer der Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte GSK über das Kirchlein von Wassen zu finanzieren.

„Erst das Zusammenwirken von Standardisierung und Systematisierung lässt die Vorteile eines durchgehend gleichen Benutzungsmodus mit der Achtung des Ortes zu etwas wertvoll Neuem verschmelzen.“

Im September wurde der SBB – nebst drei einzelnen Brunel Awards (Preise) und fünf Commendations (Anerkennun-

gen) – der Spezialpreis der Jury für höchste gestalterische Gesamtleistung im Corporate Design verliehen: «Die Eingaben der SBB waren auf allen Stufen sehr konsistent, dabei aber im Design vielfältig. Die SBB hat während Jahrzehnten ihren hohen Qualitätsstandard beibehalten und arbeitet mit den besten Architekten zusammen. Sie wählt verschiedene Architekten, welche regionale Besonderheiten in ihre Architektur einfließen lassen.»

Die SBB hat während Jahrzehnten ihren hohen Qualitätsstandard beibehalten und arbeitet mit den besten Architekten zusammen. Das internationale «Brunel Award» Preisausschreiben wird seit 1985 alle drei bis vier Jahre im Rahmen der Watford Group – der internationalen Vereinigung der leitenden Architekten und Designern des Eisenbahnwesens – durchgeführt. Namensgeber war Isambard Kingdom Brunel, einer der grossen britischen Eisenbahnpioniere des 19. Jahrhunderts.

„Die SBB hat während Jahrzehnten ihren hohen Qualitätsstandard beibehalten und arbeitet mit den besten Architekten zusammen.“

Es ist ein Wettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Bahngesellschaften, seien es Eisenbahnverkehrsunternehmen oder Infrastrukturbetreibern, in jedem Fall aber zwischen Bauherren. Von der unabhängigen Jury werden also nicht Entwürfe, Konzepte oder Absichten beurteilt, sondern realisierte Objekte in ihrem täglichen Kontext.

Lernen von der Autoindustrie oder: vom Funktions- zum Prozessdenken

Liefere das Produkt bzw. die Dienstleistung, während kontinuierlich der Wert gesteigert, die Verschwendung eliminiert und das Produkt konstant verbessert wird.

Die Zufriedenheit der Kunden ist das oberste Gebot der unternehmerischen Tätigkeit. Die Kunden erwarten eine emotional bedarfsgerechte Leistung ohne Verschwendung, zu günstigsten Kosten, höchster Qualität und grösster Agilität.

«If you can dream it, you can do it.»¹

In der Bauwirtschaft herrscht der Glaube, dass bei den Grössen Kosten, Qualität und Zeit die Verbesserung dieser Faktoren nur zu Lasten der anderen beiden geschehen kann. Toyota hat Pionierarbeit geleistet. Für Japan gab es nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges keine wirtschaftliche Hilfe der USA und so mussten die japanischen Firmen mit bescheidenen Mitteln in den Weltmarkt einsteigen. Geld für neue Maschinen war nicht vorhanden, also konzentrierte man sich auf die Verbesserung der organisatorischen Abläufe und der Ressourcennutzung. Dieser über die Jahrzehnte perfektionierte Ansatz stürzte die westliche Automobilindustrie um 1990 in die Krise. Sie konnte bezüglich der Kosten, der Qualität und der Agilität nicht mehr mithalten. James

¹ Walt Disney, (1901–66), amerik. Zeichner u. Unternehmer



Bahnhof Zug.

P. Womack und Daniel T. Jones wiesen mit ihrem Buch «Die zweite Revolution in der Autoindustrie» – als Dokumentation ihrer empirischen Forschungsergebnisse am MIT im Jahr 1992 – als Erste den Weg des schlanken Ansatzes, bei dem immer mehr mit immer weniger produziert wird, aus.

Methodentransfer

Die Bauwirtschaft weist eine strukturelle Problemstellung auf, die vergleichbar ist mit der westlichen Automobilindustrie um 1990. Mit dem Erkennen und den Methoden des Lean Managements (Kaizen) konnten diese, den Rückstand gegenüber den japanischen Automobilherstellern verringern. Die Bauwirtschaft weist eine strukturelle Problemstellung auf, welche vergleichbar ist mit der westlichen Automobilindustrie um 1990.

Ein gleicher Methodentransfer drängt sich auch in der Bauwirtschaft auf. Was die SBB seit 1999 mit den neuen Regionalbahnhöfen an Nutzen für die Kunden, Gebrauchstauglichkeit und Design erreicht hat, soll nun mit dem Ansatz

Lean Construction bezüglich Kosten, Qualität und Agilität weiter markant verbessert werden.

„Die Bauwirtschaft weist eine strukturelle Problemstellung auf, welche vergleichbar ist mit der westlichen Automobilindustrie um 1990.“

Schlanke Prozesse

Das Hauptanliegen des «Schlankheitsdenkens» besteht in der Vermeidung von Verschwendung und der Konzentration auf das «Wertsteigernde».

Das bedeutet, dass ein Unternehmen mit einem minimalen Einsatz von Personal, Zeit und Investitionen ein vorgegebenes Ergebnis (Kundenvorgabe) bzw. bei gegebenem Einsatz ein maximales Ergebnis (ein optimales Produkt für den Kunden) erzielt (Ökonomisches Prinzip). Diese beiden Ziele können in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) abwechselnd angestrebt werden. Schlanke Prozesse sind



Mit dem Projekt Facelifting Stationen wird die Fertigung der Station erstmals konsequent in die Beschaffung industrieller Produkte (rot) Elemente Zugang zur Bahn und der Beschaffung der örtlichen Bauarbeiten (gelb) aufgeteilt. Schnittstellen sind die gemeinsam optimierte Logistik (inkl. Baustellenlogistik), die Montage und der Betrieb/Unterhalt.

nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern wenn nichts mehr weggelassen werden kann! Als wichtige Kriterien für eine Struktur mit solchen optimierten Abläufen werden fertigungs- und funktionsfähige Produkte, Prozesse mit einer niedrigen Fehleranfälligkeit, Gruppenarbeit und engagierte Mitarbeitenden genannt. Die Verschwendung, die vermieden werden soll, kann sich z. B. in Überproduktion, mehrfachem Transport, der Herstellung von überflüssigen Teilen, überflüssigen Bewegungen im Arbeitsablauf oder Wartezeiten zeigen (vergl. auch Fehlerfreundlichkeit).

„Schlanke Prozesse sind nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern wenn nichts mehr weggelassen werden kann!“

Längerfristige Positionierung der Schweizer Bauwirtschaft

Der Druck eines liberalisierten Marktes und der Globalisierung nimmt zu, damit wird die Schweizer Bauwirtschaft vor einem fundamentalen Umbruch stehen:

- Unter der Fortschreibung der durchschnittlichen Wachstumsraten des realen BIP und Arbeitsproduktivität der letzten 20 Jahre, gegenüber der Entwicklung der Vollzeitäquivalenten unter verschiedenen Szenarien, herrscht ab etwa 2015 ein Arbeitskräftemangel.
- Mit einer weiterhin geringeren Arbeitsleistung und bescheidener Produktivität hat die Schweiz einen Wettbewerbsnachteil. Das BIP steigt verhältnismässig gering. Bauinvestitionen werden reduziert.
- Länder und Firmen mit geringen Investitionen in Forschung & Entwicklung des effektiven und effizienten Bauens werden vom Markt verdrängt.
- Firmen mit einer hohen Produktivität und Wertschöpfung haben zukünftig einen grossen Wettbewerbsvorteil. Ein-

tritt optimierter ausländischer Firmen in die Schweizer Bauwirtschaft wird wahrscheinlich.

- Die Organisationsform ist Teil des ganzen Prozesses. Ein Ideal gibt es nicht, meistens sind es Mischformen, die von Persönlichkeiten geprägt sind.

Unter der Fortschreibung der durchschnittlichen Wachstumsraten des realen BIP und Arbeitsproduktivität der letzten 20 Jahre, gegenüber der Entwicklung der Vollzeitäquivalenten unter verschiedenen Szenarien, herrscht ab etwa 2015 ein Arbeitskräftemangel.

Die Verantwortung der Architektur SBB Infrastruktur

Und es gilt weiterhin: Die SBB bekennt sich zu ihrer Verantwortung gegenüber dem überkommenen Erbe, zur Sorgfalt in Projekten. Dies bei Antizipation des betrieblichen Alltags, im Dienst des Kunden, letztlich dem menschlichen Massstab. Neu jedoch, unter Ausschluss jeglicher Art von Verschwendung.

Johannes Schaub, dipl. Architekt ETH/sia; Leiter Architektur SBB Infrastruktur

Johannes Schaub studierte an der ETH Zürich Architektur und diplomierte 1985. Bis 1987 arbeitete er im Architekturbüro Steinmann & Rey in Langenbruck BL.

Seit 1987 arbeitet er als Projektleiter und in verschiedenen Kaderfunktionen bei der SBB Infrastruktur. Seit 1999 ist er Leiter Architektur SBB Infrastruktur. In dieser Funktion war er bis und mit Entscheid des Verwaltungsrat SBB im Herbst 2000 Projektleiter des Netzprojekts «Facelifting Station», einem Programm zur Verbesserung des Kundennutzens der rund 620 Regionalbahnhöfe der SBB.

Ivo Lenherr, dipl. Architekt HTL; Teamleader Zugang zur Bahn Architektur SBB Infrastruktur

Ivo Lenherr ist Teamleader Zugang zur Bahn bei der Architektur SBB Infrastruktur. Er absolvierte nach mehreren Berufslehren mit Auszeichnungen das Abendtechnikum in Horw und diplomierte 1998. Im Anschluss an eine Forschungsassistenten an der ETH Zürich arbeitete er im international renommierten Architekturbüro Gigon & Guyer in Zürich. Seit 2001 bekleidet er verschiedene Funktionen innerhalb der Infrastruktur SBB.

Berufsbegleitend absolviert Ivo Lenherr das Executive MBA an der Universität St.Gallen (HSG).



Dr. Michael Salzmann, Projektleiter Science City, ETH Zürich

SCIENCE CITY – MEHR ALS ARCHITEKTUR

In der Mitte des 19. Jahrhunderts gehörte die Schweiz zu den ärmsten Ländern Europas. Armut und Hungersnot zwangen viele Einwohner zur Emigration. Der anschliessende wirtschaftliche Aufstieg der Schweiz zu einem der reichsten Länder der Welt ist weitgehend auf einen grossen Visionär zurückzuführen: Alfred Escher

Kein Schweizer Politiker des 19. Jahrhunderts hat das Land so nachhaltig geprägt wie Alfred Escher (1819–1882). Er hat wegweisende Projekte realisiert, wie die Gotthardbahn, die Nordostbahn, die Schweizerische Kreditanstalt und die Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt. Nach der Ansicht Eschers war eine wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz nur möglich mit dem Aufbau einer soliden Infrastruktur, was in dieser Zeit den Aufbau eines Eisenbahnnetzes bedeutete. Um in einem Land wie der Schweiz ein durchgängiges Schienennetz aufzubauen, war der Bau von Tunneln und Brücken unumgänglich, und für deren Konstruktion gute Ingenieure von Nöten. Für deren Ausbildung wiederum musste eine hervorragende technische Hochschule sorgen, weshalb Escher 1855 die Gründung des Eidgenössischen Polytechnikums, der heutigen ETH Zürich, initiierte.

„Science City soll das Hochschulmodell des 21. Jahrhunderts werden.“

In den vergangenen 150 Jahren hat die ETH Zürich denn auch massgeblich zur Prosperität der Schweiz beigetragen und konnte sich darüber hinaus weltweit als renommierte Hochschule mit internationalem Anspruch und lokaler und nationaler Verankerung positionieren. Stand zu ihrer Gründungszeit die Konstruktion von Brücken, Bahnen und Turbinen im Vordergrund, so nehmen heute interdisziplinäres und vernetztes Lernen, Lehren und Forschen in zukunftsweisenden Wissenschaftsbereichen, wie etwa Biowissenschaften, Engineering Design, Finanz- oder Risikomanagement, immer grössere Bedeutung ein.

Die Entwicklungsplanung der ETH Zürich stellt die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen bereit, um diese Aufgaben auch in Zukunft wirkungsvoll und nach höchsten internationalen Standards erfüllen zu können.

Infrastrukturentwicklung in drei Wissensräumen

Seit 1999 verfolgt die ETH Zürich eine Infrastrukturentwicklungsstrategie in den drei Wissensräumen ETH Zentrum, ETH Hönggerberg sowie ETH World. Die beiden physischen Standorte ETH Zentrum mit den Fachbereichen Ingenieurwissenschaften, systemorientierte Wissenschaften sowie Mathematik, und ETH Hönggerberg mit den Fachgebieten

Naturwissenschaften und Architektur, werden durch den virtuellen Wissensraum ETH World ergänzt und unterstützt. Seit den Sechzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts verfügt die ETH Zürich über den zweiten Standort auf dem Hönggerberg. Die Raumknappheit in der Innenstadt machte diesen Ausbauschritt erforderlich. In nachfolgenden Ausbaustapen 1971 und 1996 wurde dieser Campus schrittweise erweitert. Heute ist die ETH Hönggerberg ein Hightechforschungsstandort mit monofunktionaler Nutzung, der am Abend und am Wochenende jedoch ausgestorben ist und sehr abweisend wirkt. Hier setzt das Projekt Science City an: Zukünftig sollen die Arbeits- und Lebensbedingungen mit einer Nutzungsdurchmischung verbessert werden. In der Projektvision aus dem Jahre 2003 öffnet sich der Campus für die gesamte Gesellschaft und bietet attraktive Angebote für Bevölkerung und Wirtschaft, verbindet Leben und Arbeiten und integriert sich in den bestehenden Naherholungsraum. Science City wird zu einer Drehscheibe des Wissens, indem der Dialog mit der Bevölkerung und der Wirtschaft gelebt wird, indem sie den Nabel von wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Kooperationen und Veranstaltungen bildet, indem sie durch modernste Forschungsinfrastruktur, Lebensqualität und Wohnangebote international renommierte Forschende, Mitarbeitende sowie die talentiertesten Studierenden und Graduierenden aus dem In- und Ausland anzieht, und indem sie mit neuen Gebäuden und Veranstaltungen vielfältige Angebote schafft. Das neue «Stadtquartier für Denkkultur» bildet somit ein vielschichtiges Ensemble von Wissen, Dialogen, innovativen Nutzungen, lebendigen Veranstaltungen und herausragender Architektur, kurz: Science City soll das Hochschulmodell des 21. Jahrhunderts werden.

Masterplan: Verbindliches Regelwerk für die zukünftige Entwicklung

Im Jahre 2004 wurde eine Testplanung mit vier Studien von verschiedenen Architektenteams durchgeführt. Daraus wurde das Projekt des Architekten, Städteplaners und ETH-Professors Kees Christiaanse KCAP ausgewählt und dieser mit der Ausarbeitung des Masterplans sowie der städtebaulichen Strategie beauftragt. In einem partizipativen Prozess mit Beteiligung von Anwohnern, ETH-Angehörigen, Wirtschaftsvertretern, Politikern sowie städtischen, kantonalen und eidgenössischen Behörden wird der Masterplan erarbeitet.



Abb. 1, MASTERPLAN. Der Aufriss einer möglichen Bebauungsvariante von Science City gemäss den im Masterplan festgelegten Regeln. Der Masterplan setzt sich dabei aus verschiedenen kombinierten Bausteinen wie Höfen, Gärten, Wegenetz, Begegnungsräumen und Gebäuden zusammen. Die bereits bestehenden Gebäude sind dunkelgrau dargestellt.

nössischen Behörden, wurde das Regelwerk für die bauliche Entwicklung erarbeitet und im Herbst 2005 schliesslich der Öffentlichkeit vorgestellt. (Abb. 1)

Die städtebauliche Strategie definiert ein verbindliches Regelwerk für eine städtebaulich und architektonisch hochwertige und nachhaltige Entwicklung des Standortes ETH Hönggerberg. Das Regelwerk ermöglicht erstens die Realisierung von mittel- und langfristig notwendigen wissenschaftlichen Einrichtungen, und zwar flexibel innerhalb des festgelegten Perimeters. Es zeigt zweitens auf, wie die Lebensqualität des Standorts erhöht wird, indem die heute gesetzlich mögliche Ausnutzung des Areals anstatt mit der gegenwärtig monofunktionalen Nutzung mit einer Mischung aus Wohnnutzung, öffentlicher Nutzung und attraktiver Aussenraumgestaltung angestrebt wird. Es definiert drittens verbindliche Regeln für alle künftigen Bauten.

Nutzungsstrategie: 15 Schwerpunkte mit bisher 60 Modulen

Science City wurde zunächst durch seine geplanten architektonischen und städtebaulichen Konsequenzen wahrgenommen, doch es ist mehr als eine weitere Ausbautetappe der ETH Zürich. Es ist ein komplexes, vielschichtiges Projekt, bei welchem seine Eigenschaft als Transformator und

als Plattform für die strategische Entwicklung der ETH Zürich zunehmend in den Vordergrund tritt.

Science City hat den Aufbau eines Hochschulcampus und Stadtquartiers für Denkkultur zum Ziel. Mit baulichen und programmatischen Massnahmen soll der Standort Hönggerberg in einen Ort mit mehr Lebensqualität verwandelt werden. Heute liegen rund 60 solche baulichen und programmatischen Module für Science City vor, die bezüglich verschiedenster Dimensionen wie Komplexität, Konkretisierungsgrad, Nutzungsvolumen, finanziellem und personellem Aufwand, Trägerschaft und Finanzierungsaussichten ein sehr heterogenes Gesamtbild ergeben. Die hauptsächlichen Ziel- bzw. Nutzergruppen, für welche in Science City entsprechende Angebote geschaffen werden, sind die Bereiche Forschung und Lehre der ETH Zürich, die Wirtschaft und die Bevölkerung. Mit der Darstellung der 60 Module als Teile eines Netzwerks und Verdichtung zu insgesamt 15 übergeordneten Clustern wird das Gesamtprojekt Science City auf eine übersichtliche Auswahl von Schwerpunkten reduziert, die eine operative Umsetzung erst ermöglicht. (Abb. 2) Ein wichtiger Aspekt dieser Zusammenfassung zu übergeordneten Clustern ist der Einbezug von bereits bestehenden Diensten und Services der ETH Zürich, die auch in die Umsetzung der neuen Nutzungsmodule von Science City inte-

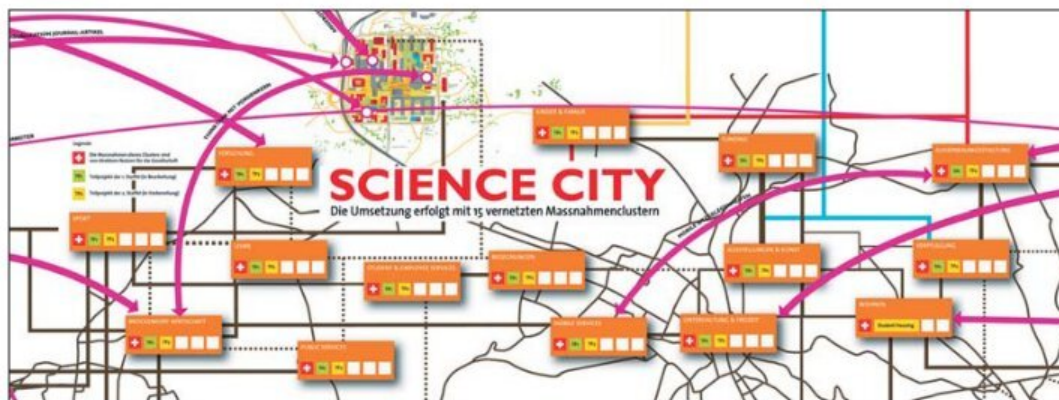


Abb. 2, CLUSTER. Innerhalb der 15 Schwerpunkte werden die einzelnen rund 60 Nutzungsmodule als Teilprojekte umgesetzt.

griert werden. Zudem ist davon auszugehen, dass im Verlauf der weiteren Entwicklung von Science City auch weitere Ideen und Vorschläge für mögliche Nutzungen in das Projekt einfließen werden. Dafür ist das Selektions- und Umsetzungsschema geeignet, da die neuen Module einem der 15 Cluster zugeordnet werden können.

Knotenpunkt von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft

Der physische Teil von Science City besteht aus neuen wissenschaftlichen Einrichtungen, tausend Wohneinheiten für Studierende, ein Lern- und Begegnungszentrum, ein Gästehaus, Einkaufs- und Verpflegungsmöglichkeiten, ein Biotechnologietransferzentrum sowie vielfältigen Angeboten für die Bevölkerung. Durch die Schaffung dieser heute noch weitgehend fehlenden oder beschränkten nicht-wissenschaftlichen Infrastruktureinrichtungen erfahren die Arbeits- und Lebensbedingungen auf dem ETH-Hönggerberg eine markante Verbesserung.

„Science City ist daher auch Wirtschaftsplattform mit einer neuartigen Integration von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.“

Science City will die interdisziplinäre Arbeit erleichtern und die Wissenschaft der Öffentlichkeit näher bringen. Im Informations- und Begegnungszentrum, wo sich auch die Bibliothek befinden soll, treffen sich Wissenschaft, Gesellschaft, Kunst und Kultur. Science City wird somit auch kulturelle Drehscheibe durch Bildungs- und wissenschaftliche Freizeitangebote für Zürichs Bevölkerung. Das geplante Sportzentrum sowie die Restaurants und Ladengeschäfte werden auch der Quartierbevölkerung offen stehen.

Unternehmen und Startups sollen auf dem Campus eine Art «Botschaft» (Corporate Embassies) eröffnen, um den Technologietransfer zwischen Hochschule und Wirtschaft zu fördern. Ebenso ist die Ansiedlung von Spin-Off Unternehmungen vorgesehen. Durch den intensiven Austausch profitieren

nicht nur Privatunternehmen und die Wissenschaft, sondern die gesamte Volkswirtschaft, etwa durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze oder die Ausbildung qualifizierter Arbeitskräfte. Science City ist daher auch Wirtschaftsplattform mit einer neuartigen Integration von Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Am wichtigsten jedoch ist die Funktion von Science City, einen für alle zugänglichen Lern-, Informations- und Wissensraum zu schaffen und dadurch das Hochschulmodell des 21. Jahrhunderts zu realisieren.

Dr. Michael Salzmann

Projektleiter Science City, ETH Zürich

Dr. Michael Salzmann leitet das Gesamtprojekt Science City an der ETH Zürich. Er ist verantwortlich für die Umsetzung dieses strategischen Entwicklungsvorhabens.

Michael Salzmann, Jahrgang 1966, studierte Chemie und Physik an der Universität Zürich und promovierte in Biophysik bei Nobelpreisträger Kurt Wüthrich an der ETH Zürich. Bevor Michael Salzmann die Leitung des Projekts Science City übernahm, leitete er die Stabsstelle e-Government des Kantons Zürich und war Geschäftsleitungsmitglied der Staatskanzlei. Von 2001 bis 2003 leitete er im Rahmen der kantonalen Verwaltungsreform erfolgreich das Querschnittsprojekt e-Government. Davor hatte er verschiedene Positionen in der Privatwirtschaft inne, vor allem in den Bereichen Medizintechnik und Biotechnologie, unter anderem bei Bruker und Roche.

Ausgewählte Publikationen

- Michael Salzmann, e-Government als Geschäftsmodell – Das Metaportal
Verlag Haupt, Bern (2004).
- Michael Salzmann, e-Government im Kanton Zürich – Strategie und Umsetzung
Verlag Haupt, Bern (2004).



Norbert Samhammer, Dipl. Informatiker (FH), Samhammer AG

FENG SHUI AM ARBEITSPLATZ: DIE CHINESISCHE WOHLFÜHLLEHRE ZUR MITARBEITERMOTIVATION

In Branchen, in denen ein reger, unmittelbarer Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitern herrscht, spielt die Gewährleistung einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit eine immer bedeutendere Rolle.

Insbesondere bei Call Centern ist der Stressfaktor sehr hoch und die Kündigungsquoten liegen bei über 15 Prozent. Hier ist es folglich besonders wichtig, das Wohlbefinden der Mitarbeiter sicherzustellen, um einen überragenden Service am Kunden zu gewährleisten. Aus diesem Grund hat Norbert Samhammer, CEO der Samhammer AG, sein Call Center vollständig nach Feng Shui ausgerichtet und kann damit erstaunliche Erfolge hinsichtlich Mitarbeitermotivation und Leistungsfähigkeit nachweisen.

Der Mensch stellt sich immer wieder als wichtigster Produktionsfaktor im Unternehmen dar. Er kann sein Fachwissen erweitern, seine Erfahrung einbringen, sein Engagement auf neue Ziele richten und seine soziale Integrität dazu nutzen, Teamleistungen zu fördern. Die persönliche Anerkennung, Spass und Freude an der Arbeit und «Sich-Wohlfühlen» am Arbeitsplatz sind wichtige Voraussetzungen für die Aktivierung obiger Eigenschaften.

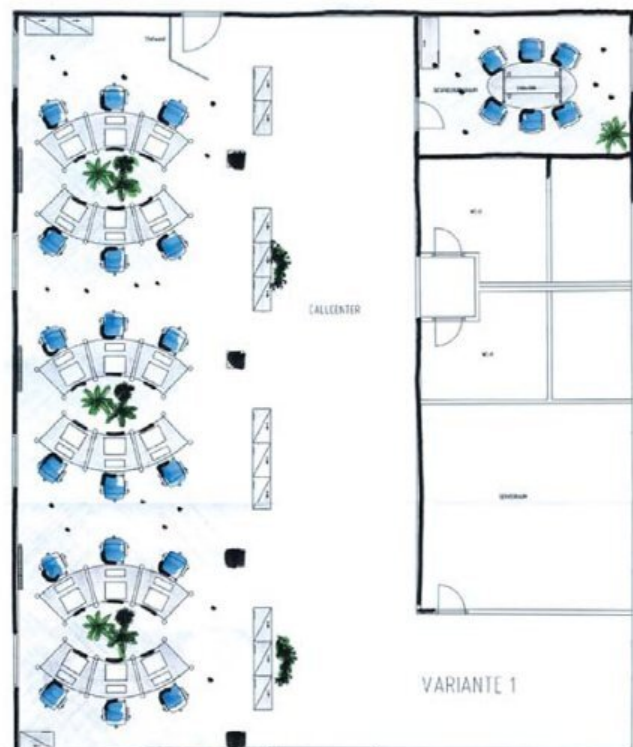
„Der Mensch stellt sich immer wieder als wichtigster Produktionsfaktor im Unternehmen dar.“

In einem Call Center, welches permanent den Kundenkontakt aufrecht erhält, sind diese Eigenschaften Kernpunkt eines exzellenten Kundenservices. Der Gedanke «Wohlfühlen am Arbeitsplatz» begleitet daher auch die Samhammer AG. Im Jahr 2003 wurde ein Call Center nach den Regeln von Feng Shui erweitert und ausgebaut.

Die Aufgabenstellung lautete, eine ältere Produktionshalle architektonisch zu einem modernen Call Center umzugestalten, welches in besonderer Weise eine Wohlfühlatmosphäre vermitteln sollte.

Anforderungsprofil für die Call Center Gestaltung:

- Ergonomische Arbeitsplätze mit optimaler Arbeitsmittel-erreichbarkeit
- Privat- und teamorientierte Arbeitsatmosphäre
- Angenehme und wohltuende Raum- und Farbgestaltung für ermüdungsfreies Arbeiten
- Beleuchtung ohne Blendwirkung
- Belebendes Raumklima



Erste Entwürfe der neuen Call Center Planung.

Erste Entwürfe, basierend auf der traditionellen Büroraumplanung für Call Center, überzeugten den Vorstand nicht. Das Internet gab dann den entscheidenden Tipp: Feng Shui lieferte zahlreiche, sehr sinnvolle und praktikable Hinweise zu den obigen Anforderungen.

Was ist eigentlich Feng Shui?

Feng Shui hat seinen Ursprung im alten China. Hier beschäftigen sich die Menschen schon sehr lange mit dem Thema des «persönlichen, optimalen Wohlfühlens». Die Feng Shui Lehre wird daher auch übersetzt mit «Lehre des Wohlfühlens». In Europa wird bei der Betrachtung alter europäischer Bauwerke wie Kirchen und Schlösser deutlich, dass sich die Bauherren schon damals der Energie und Harmonie von Orten und Formen bewusst waren. Allerdings wurden diese Kenntnisse durch die Industrialisierungs-epoche stark in

den Hintergrund gedrängt. Erst langsam wird dieses Wissen wieder entdeckt und so gelangt Feng Shui zunehmend zu einer neuen Popularität in unserer westlichen Welt.

Alles in unserer Welt hat ein Gegenstück

Nähert man sich Feng Shui weiter (die wörtliche Übersetzung bedeutet «Wind und Wasser» – zwei Urelemente) so stösst man auf die Begriffe «Yin» und «Yang». Sie bringen zum Ausdruck, dass sich unsere Welt immer in zwei gegenseitigen Polen darstellt.

Yin	Yang
Schwarz	Weiss
Kalt	Heiss
Weich	Hart
Schwer	Leicht
Langsam	Schnell
Schatten	Licht
Gerade Zahl	Ungerade Zahl
Ruhig	Aktiv

Unser ganzes Leben wird von diesen gegensätzlichen Kräften geprägt: kein Tag ohne Nacht, kein Licht ohne Dunkelheit, kein Leben ohne Tod.

Die neun Lebensbereiche des Feng Shui (auch «Neun Baguas» genannt)

Neben diesem Urprinzip teilt die Feng Shui Lehre das Leben in neun wichtige Lebensbereiche ein. Diese sind Karriere, Ausbildung/Wissen, Gesundheit/Familie, Reichtum/Wohlstand, Anerkennung/Ruhm, Beziehung/Partnerschaft, Kinder/Kreativität, hilfreiche Menschen und Tai Chi – die innere Lebenskraft. Jedem dieser Bereiche werden Farben, Formen, Elemente und Himmelsrichtungen zugeordnet. Durch das Studium dieser Zuordnungen und deren richtigen Einsatz können Gebäude- und Arbeitsplatzgestaltungen durchgeführt werden.

„Die Feng Shui Lehre wird auch übersetzt mit «Lehre des Wohlfühlens.»“

Um den obigen Gedanken zu erläutern, hier einige nachvollziehbare Praxisbeispiele, in welchen Sie Ihr «unterbewusst vorhandenes Feng Shui Wissen» selbst testen können:

Beobachten Sie einmal Besprechungsräume oder Gaststätten, die Ihnen bisher unbekannt waren, und die Sie zum ersten Mal betreten. Wenn Besprechungsräume weiss gestrichen sind, wenig farbliche Akzente setzen und schlichtes, unauffälliges Mobiliar beinhalten, laden diese selten zu Kreativität und positiver Stimmung ein. Farblich inspirierende Räume, Blumen und fröhliche Objekte hingegen wecken Neugierde und Heiterkeit.

Die Anordnung von Tischen, Stühlen zu Türen und Fenstern spielt ebenso eine grosse Rolle. Beobachten Sie, welche Plätze in Besprechungsräumen als erste oder meistens besetzt werden, oder welche Arbeitsplätze in Büros die begehrtesten

sind! Warum ist das so? Warum sind einige Plätze vermeintlich schlechter als andere, obwohl doch das gleiche Mobiliar vorhanden ist?

In Gaststätten werden in der Regel zuerst Tische in gemütlichen Ecken besetzt, welche Geborgenheit bieten, sich nicht direkt im Durchgang befinden, und eine gute Aussicht gestatten. Sie verweilen im Durchschnitt länger in Restaurants mit geschmackvoller Einrichtung sowie schönen Farben und Formen als in Restaurants mit weissen Wänden, wenig Tischschmuck und ungepflegtem Ambiente. «Unsere inneren Gefühle» senden diese Eindrücke und führen wie automatisch zu gewissen Verhaltensweisen.

Feng Shui lehrt uns, auf diese Gefühle wieder ganz bewusst zu achten, und mittels bereits lang vorhandener Kenntnisse über Farben, Formen und Energieflüssen wieder für eine Wohlfühlatmosphäre an unserem Arbeitsplatz oder in unserem Zuhause zu sorgen.

Feng Shui im Unternehmen

Um sein Wissen über Feng Shui zu vertiefen, drückte der Vorstand für mehrere Wochen wieder die Schulbank beim deutschen Feng Shui Institut in Freiburg. Zudem wurden neue Planungsansätze erstellt und ein erfahrener Feng Shui Berater unterstützte das Vorhaben.

Hier einige der Massnahmen und Ziele, welche durchgeführt und erreicht wurden:



Die neue Planung der gleichen Call Center Fläche nach Feng Shui.

Arbeitsplätze

Es entstanden kleine Arbeitsplatzinseln mit einem privaten Arbeitsbereich und halbhohen Trennelementen, welche sowohl das individuelle Arbeiten als auch die Teamkommunikation fördern. Besonders beachtet wurde, dass im Rücken der Mitarbeiter kein Durchgangsverkehr besteht. Der Teamleiter wurde so positioniert, dass er seinen Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe seines Teams hat und trotzdem eine private Atmosphäre für vertrauliche Mitarbeitergespräche am Arbeitsplatz geschaffen werden kann.

Farbkonzept

Feng Shui empfiehlt einen dunklen, erdhaften Fussbodenbelag (Teppichboden), vanillefarbene Wände und eine weisse, helle Decke für eine besondere «Wohlfühlatmosphäre». Ein solcher warmer Farbverlauf soll Stresssituationen entspannen. In einem etwas zurückgesetzten Bereich sorgt die Farbe Rot für Vitalisierung. Anregende Bilder – teils spannungsvoll, teils exotisch – setzen gezielte farbliche Blickpunkte an den Wänden.

Duft- und Luftbefeuchtung

Es ist bekannt, dass ein angenehmes Raumklima vielen Erkältungskrankheiten und schneller Ermüdung vorbeugt.



Aus diesem Grund sorgen drei grosse Brunnen für eine angenehme Luftbefeuchtung und bilden zusätzlich optische Anziehungspunkte. Zahlreiche Pflanzen unterstützen dieses Ziel. Spezielle Duftspender an den Wänden und Duftpyramiden in den Besprechungsräumen sorgen je nach Jahreszeit für frischen Frühlings- oder Zitrusduft.

Beleuchtung

Auch mit der Beleuchtung wurde sehr sorgsam umgegangen. Eine geschwungene Deckenbeleuchtung entzerrt lange Gänge und lässt diese optisch gefühlvoll wirken.



Welche Ergebnisse konnten wir erreichen?

Beim Bezug des Call Centers fand sich ein einhelliges Lachen auf den Gesichtern der Agenten wieder. Sie waren angetan von ihren neuen Arbeitsplätzen und richtig stolz. Sofort entstand der Wunsch, mehr über die chinesische Wohlfühllehre zu erfahren. Der zu diesem Thema durchgeführte Informationsabend mit den Mitarbeitern sowie deren Angehörigen sprengte den Saal. Viele verstanden nun, wie stark eine gute Raumgestaltung auf die Arbeitsleistung, ja auf das Miteinander wirkt. Viele Erfahrungen wurden von Mitarbeitern direkt mit nach Hause genommen und in den privaten Wohnbereich übertragen. Eine Aufbruchstimmung entstand, sich mit der positiven Lebensgestaltung eingehender auseinanderzusetzen. Themen wie «Wohlfühlernährung im Unternehmen», «Das rauchfreie Unternehmen» und ähnliche entstanden neu. Heute führt das Unternehmen regelmässig an Abenden sehr gut besuchte Informationsveranstaltungen zu solchen Themen durch. Auch das betriebliche Verbesserungsvorschlagswesen hat sich geändert. Prozessverbesserungsvorschläge gehen einher mit Vorschlägen zu mehr Effizienz in der Teamarbeit, optimalen Arbeitsplätzen und Arbeitsmittelgestaltung. Viele Dinge werden sofort von den Mitarbeitern eigenständig in die Hand genommen und selbst realisiert.

„Viele Erfahrungen wurden von Mitarbeitern direkt mit nach Hause genommen und in den privaten Wohnbereich übertragen – eine Aufbruchstimmung entstand.“



Ein weiterer Aspekt war zu beobachten: das Sozialverhalten und die Einstellung zur Arbeit selbst. Wenn Arbeitsplätze eine Wohlfühlatmosphäre wie zuhause bieten, dann arbeitet man gerne und länger. In den Teams ist zu beobachten, dass sich die Mitarbeiter besonders miteinander verbunden fühlen, sich für gemeinsame Aktionen im Freizeitbereich noch stärker verabreden und man spürt eine höhere gegenseitige soziale Bindung über die Arbeit hinaus.

**„Wenn Arbeitsplätze
eine Wohlfühlatmosphäre
wie zuhause bieten,
dann arbeitet man
gerne und länger.“**

Für die Samhammer AG besteht kein Zweifel, dass neben den klassischen, analytischen Führungsinstrumenten im Bereich der Unternehmenssteuerung das Thema der ganzheitlichen Mitarbeiterführung einen entscheidenden Motivationsfaktor darstellt. Mitarbeiter, welche sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, welche sich auch im Unternehmen ganzheitlich entwickeln können, tragen ungemein zu einem positiven Betriebsklima bei. «Da arbeitet man gern!», «Da fühl ich mich wohl!», «Die sind bedacht auf meine Gesundheit!» – dies sind einige Sätze, die von Mitarbeitern geäußert werden. Probleme wie die «innere Kündigung von Mitarbeitern» oder der «Dienst nach Vorschrift» sind kaum mehr ein Thema. Jährliche Mitarbeiter-Standortgespräche zum Thema Führung, Aufgaben und Wohlbefinden am Arbeitsplatz geben dies neutral wieder. Es versteht sich von selbst, dass Fluktuation und Kündigungen in unserem Unternehmen nahezu nicht bekannt sind. Und dies in einer Branche, welche statistisch von normalen Kündigungsquoten von über 15 Prozent berichtet.

Norbert Samhammer

Dipl. Informatiker (FH), Samhammer AG

Norbert Samhammer erhielt 1984 seinen Abschluss als Dipl. Informatiker (FH) mit dem Schwerpunkt Ingenieurinformatik von der Fachhochschule Furtwangen. Danach arbeitete er für Hewlett Packard in Deutschland und den USA als Marketing-Ingenieur mit den Themenbereichen Produktmarketing und Management.

Zwischen 1987 und 1999 gründete Norbert Samhammer mehrere Unternehmen, unter anderen auch die HBS Telemarketing (1987), die CSS Computer Services Samhammer (1988), und die CSS Softwareentwicklungs-GmbH (1999), und erfüllte zudem die Funktion des Geschäftsführers bei all diesen Unternehmen.

Im Jahr 2000 entstand durch den Zusammenschluss der NSV (Norbert Samhammer Verpackung-GmbH), der HBS Telemarketing und der CSS Softwareentwicklungs-GmbH die Samhammer AG. Seitdem ist Norbert Samhammer Vorstandsvorsitzender und Geschäftsführer dieses Unternehmens.



Martin Reichle, CEO Reichle & De-Massari AG (R&M)

PLUG & PLAY – DER WEG ZUM HEIMNETZWERK

Schauen Sie mal zurück! Vor zehn Jahren hatte kaum jemand einen Internetanschluss am Arbeitsplatz. Vor fünf Jahren hatte vielleicht erst jeder fünfte Privathaushalt einen PC. Heute nutzen 50 bis 60 Prozent der Haushalte in Westeuropa einen oder mehrere Rechner. Man will mit dem Computer im Wohnzimmer Spiele, Filme, Börse und Nachrichten nutzen, im Home Office mit Highspeed surfen, Arbeit für die Firma erledigen und die Haustechnik kontrollieren...

Die Wohn- und Arbeitssituation ändert sich rapide. Kommunikation und Multimedienutzung sind zentrale Bedürfnisse im Heimbereich geworden. Das hat enorme Konsequenzen auch für die Bauplanung, Installation und Wohneinrichtung. Aber was tut die Installationsbranche, um sich auf den Wandel zum vernetzten Wohnen einzustellen? Was tun die Hersteller von Installations- und Verkabelungssystemen? Haben Innenarchitekten, Elektroplaner und Immobilienanbieter den Trend wirklich schon erkannt? Die Angelegenheit verdient eine umfassendere Betrachtung.

Multimedia braucht Netzwerk

Beginnen wir mit dem, was meist gut versteckt im Hintergrund bzw. in der Wand sitzt: mit der Verkabelung. Eine multimediale Wohnlandschaft funktioniert nur mit einem leistungsfähigen Netzwerk. Wer Videokamera, DVD, Laptop, Spielkonsolen, Sat- oder CATV-Anschluss, Wireless LAN, DSL und Internet in vollen Zügen genießen will, braucht entsprechende Netzwerke. Die Nachfrage wächst. Analysten von Arthur D. Little sagen, dass sich das Marktvolumen im Bereich Home Networks in den vergangenen Jahren auf sechs bis acht Milliarden US-Dollar verdreifacht habe.

Bedarf an Flexibilität

Die Verbraucher wollen in der Lage sein, im ganzen Haus komfortabel und flexibel zwischen den verschiedenen Medien zu switchen, um immer das im Moment geeignete Angebot nutzen zu können. Hierzu ein Beispiel: man will heute im Wohnzimmer über Fernsehkabel ins Internet gehen oder telefonieren und morgen im Home Office auf einen anderen Provider umstellen, um ein Virtual Private Network der Firma, Video on Demand oder Voice over IP zu nutzen.

„Eine multimediale Wohnlandschaft braucht ein leistungsfähiges Netzwerk.“

Fazit: Der Trend zur individuellen, multioptionalen Nutzung der Medien, zur freien Auswahl der Zugangssysteme und zur Vernetzung verschiedenster Geräte stellt hohe Anforderungen an die Wohnungsverkabelung. Die Konvergenz – das Zusammenwachsen von Computer, Fernsehen und Telefon – verlangt eine höhere Verfügbarkeit von einfachen Plug & Play-Anschlusslösungen.

Bauen mit Weitblick

Das normale Haus ist für die Dauer gebaut, während Ausstattungswünsche und Nutzungskonzepte sich immer wieder ändern. Je nach den Ansprüchen an die Flexibilität und Zukunftssicherheit des Hauses sollte die persönliche Ausstattung mit Weitblick geplant und dimensioniert werden.

„Das normale Haus ist für die Dauer gebaut.“

Das gilt ganz besonders für die Verkabelung. Ein Planer muss heute die oben beschriebenen Trends und Anforderungen an eine multimediale Wohnlandschaft vorausschauend berücksichtigen. Übertragungsbandbreite muss möglichst immer in greifbarer Nähe zur Verfügung stehen. Sonst folgt dem Problem der »Letzten Meile« das Problem der letzten Meter.

Funk oder Kabel

Funkübertragung – sei es DECT, Bluetooth oder Wireless LAN – wird zwar vielfach als Ersatz für Verkabelung gehandelt, kann aber nicht automatisch alle Lücken schließen und braucht letztlich auch kabelgebundene Anschlüsse. Hinzu kommt, dass kaum eine Woche vergeht, ohne dass nicht über Sicherheitsprobleme berichtet wird. Auch die Verträglichkeit des Körpers bezüglich der zur Übertragung verwendeten Frequenzen (Strahlungen) spaltet die Gelehrten in unterschiedlichste Lager.

Unbestritten sind die Vorteile der drahtlosen Übertragungstechnologie, weil sie Forderungen der Kommunikationsgesellschaft nach mehr Mobilität, Flexibilität und hohem Bedienkomfort erfüllt. Ein gravierender Nachteil ist die beschränkte Bandbreite. Da alle Benutzer einer Zelle dasselbe Übertragungsmedium verwenden, muss die zur Verfügung stehende Übertragungsbandbreite untereinander aufgeteilt werden.

Aus diesen Gründen hat sich in Expertenkreisen die Ansicht durchgesetzt, dass Wireless LAN-Komponenten die herkömmlichen drahtgebundenen Kommunikationsgeräte nicht verdrängen sondern ergänzen werden. Speziell geeignet sind Wireless LAN-Anbindungen für Bereiche, wo einerseits hohe Mobilität von Bedeutung ist, andererseits die erwarteten Datenmengen überschaubar bleiben.



Mehr Flexibilität und Kommunikationskomfort zu Hause mit der Multimediadose von R&M.

Neue Dimension: Triple Play

Neuerdings kommt ein weiterer wesentlicher Faktor hinzu: der Komfort durch das so genannte Triple Play. Dieses neue Angebot der Provider ermöglicht Telefonieren, Internet und Fernsehen über das TV-Kabel (CATV) bzw. über den Breitband-Telefonanschluss (DSL). Wireless LAN stösst hier an Grenzen, weil ein enormes Datenübertragungsvolumen benötigt wird.

Mit einer strukturierten Heimverkabelung – wie sie von Herstellern wie R&M propagiert wird – gewinnen auf jeden Fall die Verbraucher in dieser neuen Angebotsstufe der Provider. Denn die einmal installierte, moderne Infrastruktur stellt in jedem Raum die gewünschten Bandbreiten an der Steckdose zur Verfügung und gewährt eine ausserordentliche Flexibilität und Sicherheit bei der Nutzung.

Gut geplant ist viel gespart

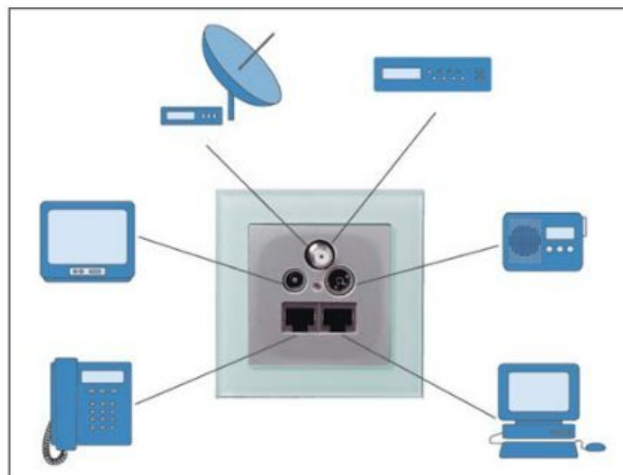
Was unter «strukturierter Heimverkabelung» zu verstehen ist, sei am einfachen Beispiel der Leerrohre aufgezeigt. Das Thema mag «uncool» sein, jedoch erkennen immer mehr Architekten, Planer und Bauherren bereits heute, welche langfristigen Voraussetzungen im Bereich der Verkabelungsinfrastruktur geschaffen werden müssen, um das Multimediabedürfnis im Heimbereich auch künftig befriedigen zu können.

Nur mit einer gut geplanten und eingebauten Grundinfrastruktur aus Leerrohren hat man später die Möglichkeit, Kabel und Dosen medienunabhängig nachzurüsten oder auszubauen. Denn was heute noch das Spielzimmer der Kinder ist, kann morgen das Zimmer eines Jugendlichen mit Soundstudio bzw. eines Studierenden mit Home Office sein. Eine solche Grundinfrastruktur ist auch keine Frage der Finanzen mehr, da sich die Vernetzung der Wohnumgebung später je nach Budget Stück um Stück erweitern lässt.

Alles aus einer Dose

Modulare Konzepte wie das Homewiringsystem (HWS) bauen hierauf auf. Sie geben dem Verbraucher jede Wahlfreiheit und Kompatibilität. Im Mittelpunkt steht hier die Multimediadose mit fünf Steckplätzen für Koax- und RJ45-Schnittstellen. Sämtliche handelsübliche Medienanschlüsse sind damit nutzbar. Motto: Alles aus einer Dose!

Ein Kommunikationsverteiler vernetzt die Multimediadosen über Sternverkabelung mit zentralen Komponenten wie Modem, Router, Antenne, Receiver oder Switch und mit den Hausanschlüssen der Telefon- und Kabelprovider. Steckfelder (Patchpanel) im Verteilerkasten ermöglichen ein einfaches und schnelles Umrüsten. Will man beispielsweise mal eben ein Computernetzwerk zwischen Kinderzimmern und Home Office aufbauen, steckt man im Verteiler nur ein paar Ethernetkabel ein und schon steht das private LAN an den ausgewählten Multimediadosen zur Verfügung.



Die Multimediadose und all ihre Applikationen.

In Zukunft Licht und Plastik

Immer leistungsfähigere Übertragungstechnologien werden nötig sein, um den Datendurchsatz im Heimnetzwerk zu beschleunigen. Sie müssen in der Handhabung einfach, kostengünstig, nachrüstbar und flexibel sein, sowie einige weitere Leistungsmerkmale besitzen. Das Übertragungsmedium der Zukunft ist Licht. Optische Übertragung ist immun gegen elektromagnetische Störungen und verursacht keinen Elektromog. Die Einsatzmöglichkeiten von Licht sind nahezu grenzenlos. Die Signale lassen sich über Glasfasern oder neuerdings über Plastikfasern übertragen. Dem Lichtwellenleiter aus Kunststoff – auch POF (Polymer Optical Fiber) genannt – steht eine grosse Zukunft in der Heimverkabelung bevor.

„Optische Übertragung ist immun gegen elektromagnetische Störungen und verursacht keinen Elektromog.“

In diesem Bereich wird die Entwicklung stark voran getrieben – dies jedoch immer mit Bedacht darauf, dass die Übertragungsmedien «rückwärtskompatibel» bleiben, d. h., dass es möglich ist, das Bestehende nachträglich mit einfachen Mitteln nach- oder umrüsten zu können. Ein Beispiel dafür ist die erste POF-Systemlösung für den Wohnungsmarkt. Zentrales Element ist hier der intelligente Media-Konverter, der zwischen elektrischen und optischen Signalen übersetzt. Die POF-Systemlösung ist universell einsetzbar und bringt die volle Leistung für Fast Ethernet.

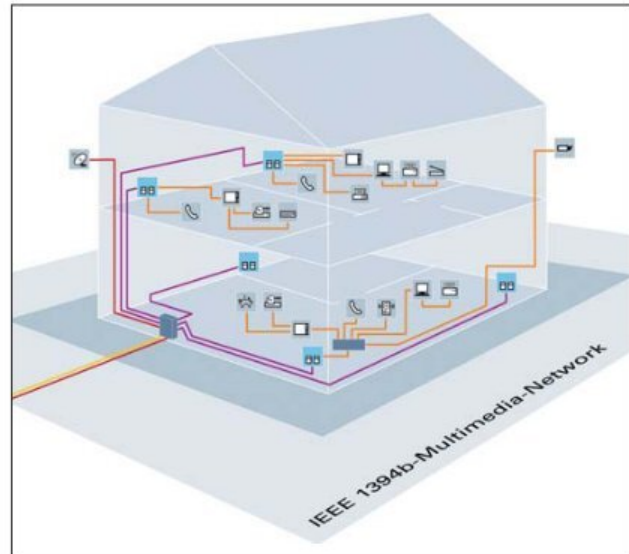
Der Lichtwellenleiter aus Kunststoff bietet sich als leistungsstarke Ergänzung bzw. Alternative zu Koax, Kat. 5, Bus und Wireless-LAN an. Als Wohnungs-Backbone kann er Breitband-Internet, Telekommunikation, Fernsehen, Home Office, Videoüberwachung und Facility Management gleichzeitig unterstützen. Die zur Übertragung benutzte Lichtwellenlänge liegt im sichtbaren Bereich, so dass man Sende- und Empfangsrichtung gefahrlos mit dem Auge überprüfen kann. Die Polymerfaser ist kostengünstig, anspruchslos, widerstandsfähig, langlebig, nahezu wartungsfrei, einfach zu handhaben und flexibler als Glasfaser. Die POF-Faser hat einen Durchmesser von einem Millimeter, ist also dünner als ein herkömmliches Twisted Pair-Kupferkabel und kann somit leicht hinter Fussleisten verlegt oder in alte Installationsrohre eingezogen werden.

Zukunftssicherheit gewünscht

Die Schlussfolgerung: Im Bereich der Kabelinfrastruktur müssen aktuelle Trends stärker berücksichtigt werden – namentlich die Konvergenz und Integration der Medientechnologien sowie der Wunsch der Verbraucher nach Individualität, Multioptionalität, Sicherheit, Design und Komfort.

„Im Bereich der Kabelinfrastruktur müssen aktuelle Trends stärker berücksichtigt werden.“

Installationen und Verkabelungen müssen nicht nur in Bezug auf die Kosten, sondern insbesondere mit Blick auf künftige



Multimedia zu Hause: Alle Services werden zentral verteilt.

tige mögliche Anwendungen und Komfortbedürfnisse klug geplant werden. Der Verbraucher erwartet zukunftsichere, flexible und integrierte Lösungen. Wer bis ins hohe Alter zu Hause wohnen möchte, wünscht sich vor allem Sicherheit in jeder Beziehung und unkomplizierte, zuverlässige Systeme. Multimediamiaverkabelung eröffnet hier ganz andere Möglichkeiten, z. B. den schnellen Einbau einer Videoüberwachung, die problemlose Integration eines Arztnotrufes in die ganze Wohnung oder den Anschluss von Ferndiagnose-Systemen, die Pflegepersonal und Hausarzt entlasten.

Auf solche Qualitätsmerkmale müssen sich die Beteiligten – vom Bauherren und Immobilienanbieter über Architekten und Planer bis hin zum Installateur – einstellen, um hochwertige Objekte anbieten zu können.

Martin Reichle

CEO Reichle & De-Massari AG (R&M)

Martin Reichle (39) lernte Elektromonteur und studierte am Technikum Rapperswil. Die Ausbildung schloss er 1993 als dipl. Elektroingenieur HTL ab. Als Marketing Engineer MM Cables lernte er von 1994 bis 1996 den australischen und ostasiatischen Markt kennen. Es folgten drei Jahre als Leiter Produkt Management im R&M-Headquarter Wetzikon. 1999 trat er zusammen mit seinem Bruder Peter Reichle die Nachfolge des Vaters in der Geschäftsleitung an.

Als Präsident des Schweizerischen Komitees für Normung (Comité Electrotechnique Suisse, CES) setzt sich Martin Reichle für Standardisierungsaufgaben der Industrie ein. Ausserdem ist er Vorstandsmitglied im Arbeitgeberverband Zürcher Oberland und rechtes Seeufer.

Privat engagiert sich Martin Reichle für den Lions Club, den Turnverein Wetzikon und den SAC Bachtel.



BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

Eine studentische Unternehmensberatung ist initiativ, teamfähig, kompetent und bereit, Verantwortung zu übernehmen: ESPRIT St.Gallen bietet Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Problemstellungen.

ESPRIT St.Gallen

Seit der Gründung vor 16 Jahren hat ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung bereits über 250 Projekte erfolgreich durchgeführt. Dabei geht die Idee der studentischen Unternehmensberatung auf die Initiative französischer Studenten zurück, die bereits in den Sechzigerjahren erfolgreich so genannte «Junior Entreprises» gegründet haben. Diese Idee ist ebenso einfach wie einleuchtend. Die Studierenden der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität St.Gallen (HSG) arbeiten mit Unternehmen zusammen, wenden ihr erworbenes Wissen an und erweitern es im Rahmen eines klassischen Beratungsprojektes. ESPRIT St.Gallen übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von ESPRIT Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

Kreative Problemlösungen auf hohem Niveau

Bei Projekten von ESPRIT St.Gallen arbeiten Studierende der verschiedenen Vertiefungsrichtungen zusammen, wobei aktuellstes Fachwissen der Universität St.Gallen zur Anwendung kommt und in die Projektarbeit mit einfließt. Kreativität ist eine der grossen Stärken, die innovative Lösungsansätze für Unternehmen ermöglicht.

ESPRIT St.Gallen bietet Problemlösungen auf qualitativ hohem Niveau, wobei die Kosten die branchenüblichen Sätze deutlich unterschreiten. Dadurch wird es auch kleineren Unternehmen möglich, in den Genuss professioneller Beratung zu kommen.

Flexible Gestaltung und spezialisierte Projektteams

Oft scheint eine externe Lösung von unternehmensspezifischen Problemen unzweckmässig, da der geringe Umfang und die durch das Projekt entstehenden Kosten in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Gerade solche Projekte können aber von Studierenden schnell und kosten-

günstig bewältigt werden, ohne dass ein grosser bürokratischer Aufwand auf Seiten der Unternehmen entsteht.

ESPRIT St.Gallen kann bei der Auswahl der Projektmitarbeiter auf einen Pool von etwa 4500 Studierenden zurückgreifen und bei der Zusammenstellung des Projektteams die spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung berücksichtigen. Die beteiligten Studierenden können dabei in vielen Fällen bereits gewonnene Praxiserfahrung einsetzen.

Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Beraterinnen und Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebswirtschaftliche und rechtliche Problemstellungen an. In den letzten Jahren konnten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing sowie Inzidenzanalysen auf- und ausgebaut werden. Eindrücklicher Beleg hierfür sind die zahlreichen durchgeführten Projekte in diesen Aufgabenfeldern.

Student Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins Student Business Review (SBR). Die SBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 10 000 Exemplaren vierteljährlich an alle Studenten der Universität St.Gallen (HSG), Alumni sowie interessierte Personen, Unternehmen und Bibliotheken versandt.

Zu den bisherigen Autoren der SBR zählen neben namhaften Professoren verschiedener Wirtschaftshochschulen unter anderem der deutsche Wirtschaftsminister, der CEO der Siemens AG, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank und der Präsident der Republik Estland. Interessierte können die SBR weltweit kostenlos über unsere Homepage www.SBR.ch abonnieren.

ESPRIT St.Gallen

Gatterstrasse 1a, CH-9010 St.Gallen

Tel. +41 (0) 71 220 14 01, Fax +41 (0) 71 220 14 04

www.espritsg.ch, www.SBR.ch

Vorstand ESPRIT St.Gallen

Präsident	Roger Prinz
Finance	Fabio Perlini
Services	Marco Feusi
Marketing	Karin Mainetti
Produkte	Marc-André Schuler





Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident Malik Management Zentrum St. Gallen

SINNLOS AM LIMIT?

Operieren Manager ständig an der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit? Aus Gesprächen, die ich fast täglich mit Managern führen kann, lässt sich das schliessen. Stress, Angst und das Empfinden, am Limit zu sein, das Gefühl ständiger Überforderung, bestimmen den Alltag von Mitarbeitern ebenso wie ihrer Chefs.

«Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

ist seit dem Jahr 2000 ständiger Kolumnist in der Student Business Review. Die Kolumne ist prinzipiell unabhängig von dem aktuellen Thema der Student Business Review, wobei sie dieses häufig ergänzt oder erweitert. Prof. Dr. Malik gilt als international renommierter Management-Consultant und -Lehrer und ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Universität St. Gallen. Seit 1984 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident des Malik Management Zentrum St. Gallen und berät zahlreiche Unternehmen in Fragen des Generalmanagements und der Personalentwicklung.»

Die Auseinandersetzung mit Grenzen, den vermeintlichen wie den echten, berührt den Kern menschlicher Leistungsfähigkeit und Leistung, die Einstellung zu Wirtschaft und Unternehmen, die wichtigsten Führungsfragen und das Privatleben.

Grenzen existieren, aber sie sind so gut wie nie dort, wo man sie für sich gelten lässt. Man kann Menschen überfordern, aber es ist schwierig. Menschen können viel mehr leisten, als sie selbst und andere für möglich halten.

Objektive oder subjektive Grenzen?

Wer mit seinen eigenen Grenzen noch nicht experimentiert hat, kann zwischen objektiven Leistungsgrenzen und den subjektiv empfundenen Limiten kaum unterscheiden.

Jeder Ausdauersportler kennt die toten Punkte. Der erfahrene Sportler weiss, dass er nicht das tun darf, was sein Organismus, sein Gefühl, seine Intuition von ihm fordern, nämlich Pause zu machen. Der Sportler weiss, dass man tote Punkte überwinden kann und muss, weil man sonst einen Ausdauerwettbewerb, zum Beispiel einen Marathon-Lauf, nie zu Ende führen wird.

Sporttraining hat unter anderem den Zweck, die Fähigkeit zu erwerben, tote Punkte und Leistungseinbrüche zu bewältigen, also zu lernen, wie man vermeintliche Grenzen überwindet. Man kann das lernen. Menschen brauchen die Erfahrung, dass Grenzen nicht dort existieren, wo sie sich zeigen.

Ich behaupte nicht, dass jeder diese Haltung haben soll. Wer aber an Leistung interessiert ist, für sich selbst, seine Aufgabe, seine Karriere, muss Grenzen als etwas Relatives sehen, weil nur das es ihm erlaubt, sein Potenzial überhaupt kennenzulernen.

Grenzen der Leistungsfähigkeit oder Grenzen der Arbeitsmethodik?

Was als ultimative Grenze der eigenen Leistungsfähigkeit empfunden wird, ist fast immer zuerst eine Grenze der momentan angewandten, meist zufälligen Arbeitsmethodik, nicht selten auch der Lebensweise.

Nicht die Grenze der Möglichkeiten ist erreicht, sondern die Grenze der Art und Weise, wie man arbeitet. Ich habe keinen erfolgreichen Manager kennen gelernt, der nicht mehrmals im Laufe seines Lebens seine Arbeitsmethodik zu ändern gehabt hätte. Es ist ein Unglück, dass praktisch niemand effizientes Arbeiten in Schule und Universität lernt. Die meisten Menschen interessieren sich dafür nicht, bis sie zum ersten Mal an Grenzen stossen.

Ein zweites Unglück ist allgemein vorherrschende Meinung, dass es eine universelle Arbeitsmethodik gebe, die für alle Menschen gleich sein könne. Die Erfahrung hingegen zeigt, dass keine zwei Menschen gleich arbeiten. Arbeitsmethodik ist individuell. Sie muss auf die persönlichen Eigenheiten passen, auf die Aufgabe, die Situation, in der man steht, auf die Umgebungsfaktoren, den Chef und die Mitarbeiter, die man hat.

Regelmässig – und bis ins hohe Alter – stösst man nicht an die wirklichen Grenzen seiner Leistungsfähigkeit, sondern an eine Grenze, die die Arbeitsmethodik zieht. Ändert man diese, erschliessen sich neue Leistungshorizonte.

Wofür man sie nutzt, muss man selbst entscheiden. Ich plädiere nicht dafür, alles in den Dienst der Firma zu stellen, in der man arbeitet. Man kann die neuen Möglichkeiten für sich selbst, seine Interessen, seine Familie nutzen. Wichtig ist zunächst nicht, was man damit tut; wichtig ist, dass man seine vermeintlichen Grenzen nicht akzeptiert.

Grenzen von Stärken oder von Schwächen?

Die dritte Frage muss lauten: Bin ich an der Grenze meiner Stärken angekommen oder stosse ich an Grenzen, weil ich auf Gebieten tätig sein muss, wo ich Schwächen habe?

Es gibt nur eine Möglichkeit, Leistung zu erwirken, nämlich Menschen dort einzusetzen, wo sie ihre Stärken haben. Nur die besten Führungskräfte akzeptieren dieses Prinzip kompromisslos. Sie sind es, die die grossen und nachhaltigen Erfolge erzielen. Die meisten Manager tun das Gegenteil: Sie sind auf Schwächen ausgerichtet und auf deren Beseitigung. Dieser Fehler beherrscht die heutige Praxis des Personalwesens in fast jeder Erscheinungsform, sei es in der Personalentwicklung, Organisationsentwicklung oder des Coachings, oder, am schlimmsten, in der Stellenbesetzung.

Das ist eine Folge einer fundamentalen, vor allem akademisch verursachten Fehlentwicklung. Es ist auch eine Folge missverständlicher Organisationsprinzipien. Diese stammen aus der Zeit der manuellen Massenproduktion. Diese Zeit ist vorbei. Organisationen müssen an die Menschen angepasst werden, nicht umgekehrt. Man kann und soll Menschen nicht ändern. Aber man kann Organisationen ändern. Das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen ist die kompromisslose Ausrichtung auf das, was Menschen können. Wer gezwungen ist, wegen unüberlegter Gestaltung seiner Stelle, wegen fehlerhaften Job-Designs, auch nur in geringem Umfange so zu arbeiten, dass seine Schwächen zum Tragen kommen, wird binnen Kurzem an Grenzen stossen. Diese Grenzen verschwinden sofort, wenn man es Menschen ermöglicht, ihre Stärken zu nutzen.

Grenzen überwinden lernen und neue Horizonte eröffnen

Es gibt kaum etwas Wichtigeres, als Menschen, besonders jungen, früh vor Augen zu führen, dass man Grenzen überwinden kann, und dass man genau das tun muss, um überhaupt eine Chance zu haben, sein Potenzial herauszufinden. Was sonst soll Entwicklung von Menschen sein? Es ist die menschlichste aller menschlichen Expeditionen – jene zu sich selbst. Lerne zu sein, was du werden kannst, könnte die Maxime formuliert werden.

Als Reinhold Messner, der bisher beste Alpinist, und Peter Habeler, ein junger Bergführer aus dem Zillertal, 1978 ohne Sauerstoff auf den Everest gingen, war das ein einzigartiger Rekord. Sie waren zwar nicht die ersten, die über 8000 Höhenmeter ohne Sauerstoff waren. Hermann Buhl am Nanga Parbat und Walter Bonatti am K2 hatten es schon vorgebracht, aber nicht als Folge eines Planes, sondern erzwungen von den Umständen oder Fehlern der Expeditionsleitung. Messner und Habeler waren die ersten, die es bewusst, überlegt und geplant taten. Es war die alpinistische Weltsensation schlechthin.

War das die wirkliche Sensation? Für die Gazetten, ja. Für die Frage nach der Leistungskraft von Menschen, nein. Für die Führung von Menschen und das Management von Organisationen braucht es zwar die Pioniere, um den Beweis zu erbringen, dass etwas möglich ist, was vorher als unmöglich galt. Die wahre Sensation ist aber, dass andere das erfolgreich nachahmen. Schon im Herbst desselben Jahres war es drei weiteren Alpinisten gelungen, ohne Sauerstoff auf den Everest zu kommen. Heute ist es die Standardleistung der Spitzengruppe der Höhenbergsteiger.



Sich selbst und Organisationen über die Grenzen führen

Was ein Mensch kann, können alle Menschen, lautet ein Sprichwort. Es stimmt so nicht ganz, sondern muss leicht modifiziert werden: Was ein Mensch kann, können andere, nicht alle, aber einige, auch. Das ist der Weg, wie man Menschen und Organisationen zu immer grösseren Leistungen führt. Nicht durch übliche Motivationstricks, Incentives, Schulterklopfen und hohles Lob, sondern durch den sichtbaren Nachweis, dass Grenzen überwunden werden können. Menschen reagieren nicht auf flammende Appelle ihrer Vorgesetzten; sie können durch die ewigselben Powerpoint-Präsentationen nicht bewegt werden. Ich finde das gut. Man kann ihnen aber sagen, dass man Grenzen nicht akzeptieren muss.

Die Einsicht, dass Grenzen nicht dort sind, wo sie sich zeigen, dass man die Limitationen von überholter Arbeitsmethodik, falscher Organisation und eines fehlgeleiteten Personalwesens nicht als gegeben hinnehmen muss, ist die entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung von Menschen.

Die wichtigste Entscheidung, die Menschen für sich zu treffen haben, ist die Antwort auf die Frage, wohin man gehört, damit man seine Möglichkeit ausloten und vielleicht ausschöpfen kann. In einer Organisation, wo das nicht verstanden wird, sollte man nicht länger arbeiten. Manager, die einem dabei nicht helfen, sollte man nicht als Chefs akzeptieren.

Irgendwann wird man die Option zu gehen, nicht mehr haben. Solange man sie aber hat, ist man es sich schuldig, dorthin zu gehen, wo man ermuntert wird, Grenzen zu überwinden.

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik

Unternehmensberatung und Management-Ausbildung, Titularprofessor Universität St. Gallen, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft sowie Logik- und Wissenschaftsphilosophie.

fredmund.malik@mzsg.ch, www.malik-mzsg.ch