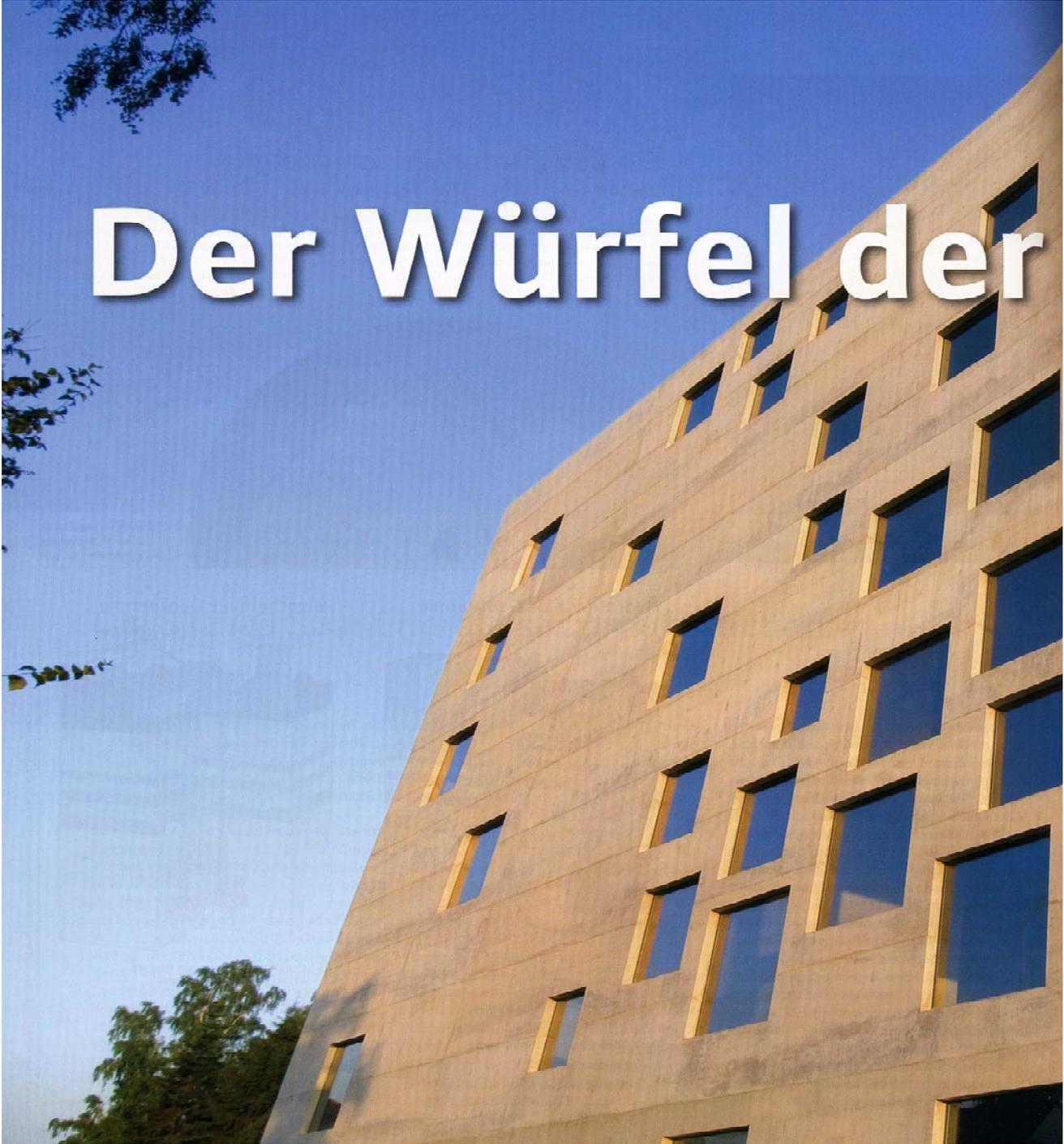


RAG Magazin

3 / 2006

Seite 1

Der Würfel der

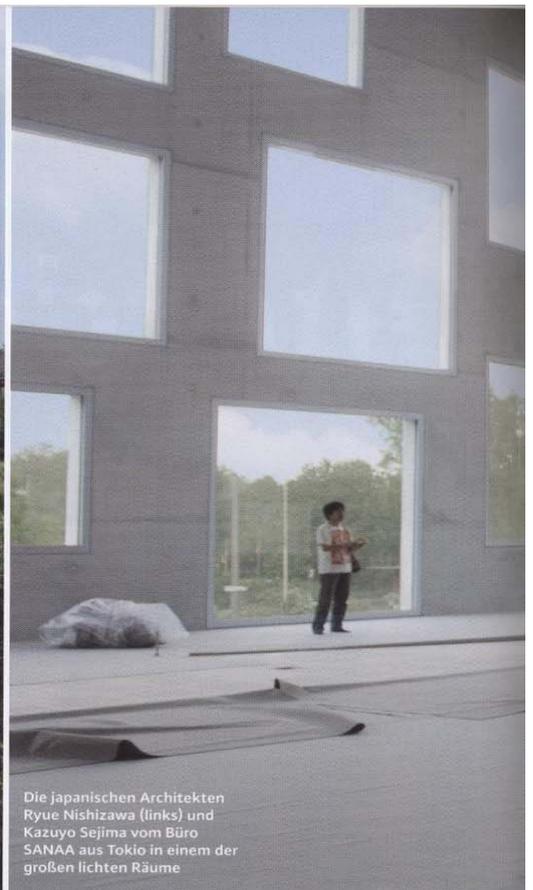
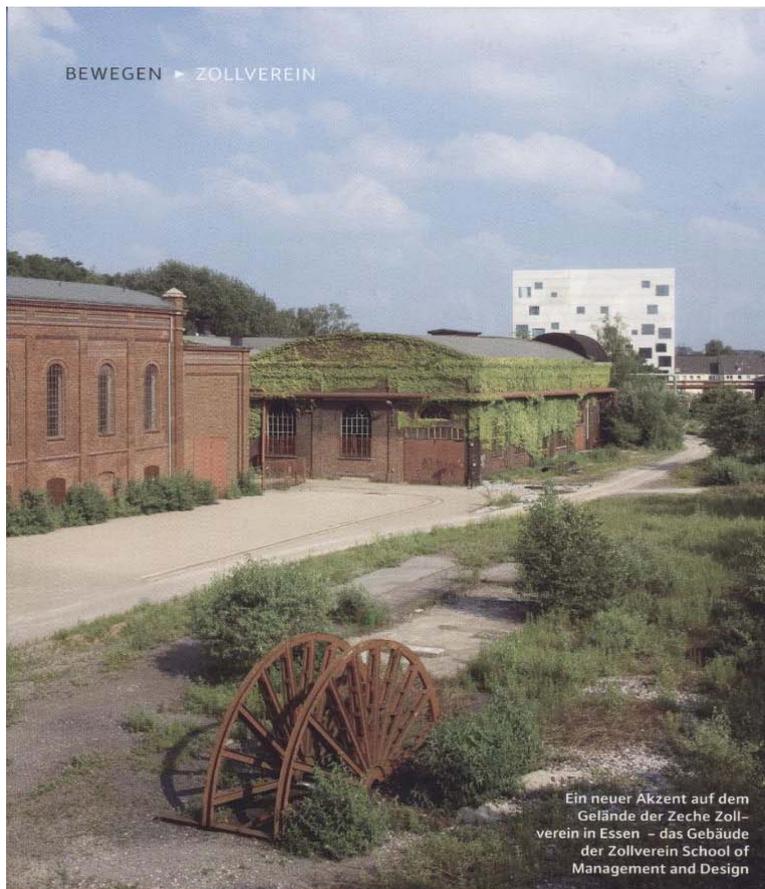
A photograph of a modern building with a grid of windows, viewed from a low angle against a blue sky. The text 'Der Würfel der' is overlaid on the image.

Querdenker

Die Essener Zollverein School verbindet Management und Design. Sie lässt Fragen offen, um Antworten zu finden. Und hat sich hierfür ein Haus gebaut, bei dem die Form dem Inhalt entspricht. Und umgekehrt



Stolz auf ihr Werk: der Essener Architekt Heinrich Eberhard und seine japanische Kollegin Kazuyo Sejima



TEXT STEFANIE WINTER
FOTOS THOMAS MAYER

DAS ÄUSSERE eines Hauses erlaubt fast immer Rückschlüsse auf seine Bewohner. Butzenscheiben vermitteln schließlich einen anderen Blick auf die Welt als Sprossenfenster aus Naturholz. Und Buchsbaumhecken im Vorgarten verweisen auf ein Lebensgefühl, das sich von dem eines Zen-Gärtners deutlich unterscheidet. In der Gelsenkirchener Straße, Essen-Nord, steht ein Kubus aus Beton, die Grundfläche 35 Meter zum Quadrat, die Höhe 34 Meter. 134 verglaste Öffnungen verteilen sich über die Fassade. Fenster vermutlich. Obgleich sie sich nicht symmetrisch aufreihen, wie Fenster es normalerweise tun. Ihre

Anordnung lässt, anders als sonst, keine Rückschlüsse auf die Zahl der Stockwerke zu – oder darauf, ob es überhaupt welche gibt. Die Zollverein School of Management and Design ist hier zu Hause. Das im Sommer dieses Jahres eröffnete Gebäude sagt eine Menge über seine Bewohner. Die zentrale Botschaft könnte ungefähr so übersetzt werden: Wenn Du glaubst, Du hättest alles verstanden – wechsle die Perspektive.

Tut man dies nicht, dann schließt man möglicherweise von der Klarheit der Architektur auf abgegrenzte Studieninhalte und gradlinige Vorgehensweisen. Was in diesem Fall ein Missverständnis wäre; übersichtliche Probleme und schlichte Lösungen stehen nicht auf dem Lehrplan dieser Busi-

ness-School. Im September dieses Jahres beginnt der erste Full-Time-MBA-Studiengang. Er lehnt sich in seiner Gestaltung an den seit 2005 existierenden nebenberuflichen Executive-MBA-Studiengang an. Die Studiengänge sind nicht nur deshalb außergewöhnlich, weil sie die Kompetenzen und Perspektiven von Management, Kommunikation und Design auf europaweit einmalige Weise verbinden. Überraschend ist auch, dass man einen Schwerpunkt ganz bewusst auf abstrakte, unscharfe Problemstellungen legt. Und Design als Mittel der Wahl betrachtet, wenn es darum geht, solche Probleme zu lösen.

Lange Zeit ging die reine Lehre davon aus, dass jede Managementaufgabe präzise definiert und eine optimale Lösung für sie



gefunden werden kann. In einer komplexen, globalisierten Wirtschaft wird jedoch immer seltener nach Lehrbuch gearbeitet. Weil das vernetzte Denken und Arbeiten immer mehr Entscheidungsmöglichkeiten eröffnet, nicht nur auf Sachebene, sondern auch zwischen Menschen. Und die Identität eines Unternehmens das Einzige ist, was nicht rasend schnell weltweit kopiert werden kann. Das verlangt einerseits nach Designern, die mehr gestalten können als ein Produkt, das sich verkauft. Und andererseits nach Managern, die von Design mehr verstehen, als dass es ein nützliches Instrument sein kann – aber eigentlich immer zu teuer ist.

Die Zollverein School verbindet also zwei Disziplinen miteinander, die einander zwar >

Eine neue Schule für Profis

Internationaler MBA-Abschluss für Führungskräfte

Die Zollverein School of Management and Design richtet sich an Führungskräfte aus Wirtschaft und Kreativbranchen, die sich in ihrer beruflichen Praxis mit Fragestellungen zu Design, Kreativität und Innovation auseinandersetzen. Seit 2005 können Interessierte hier neben ihrer Berufstätigkeit den renommierten Abschluss eines Master of Business Administration (MBA) erwerben. Das nebenberufliche Executive-Programm läuft über 20 Monate – mit Präsenzveranstaltungen, die in der Regel alle drei Wochen von Donnerstag bis Sonntag stattfinden; unterrichtet wird in englischer und deutscher Sprache. Dabei sind die letzten vier Monate des Programms überwiegend für die Ausarbeitung der Master-Thesis reserviert. Die Studiengebühren für die gesamte Dauer betragen 22.000 Euro. Ab September startet die Schule außerdem einen internationalen MBA-Studiengang in Vollzeit – mit Bewerbern aus Europa, Asien und Südamerika. Dieses Full-Time-Programm dauert 15 Monate und findet ausschließlich in englischer Sprache statt. Hierbei sind die Studierenden durchgängig auf Zollverein, wiederum mit Ausnahme einer viermonatigen Abschlussphase. Die Kosten für dieses Programm liegen bei 28.000 Euro. Bewerber nehmen zuvor an einem mehrstufigen Verfahren teil, in dem ihre berufliche und fachliche Qualifikation überprüft wird; ein Hochschulabschluss (Bachelor-Level), sehr gute Englischkenntnisse und mindestens zwei Jahre Berufserfahrung werden ebenfalls vorausgesetzt. Die Finanzierung der Studiengebühren ist bei entsprechender Eignung über Stipendien möglich.

> brauchen, aber hier zu Lande selten eine innige Verbindung eingehen. Und es soll eben tatsächlich eine Verbindung sein, keine friedliche Koexistenz. So gesehen soll Design zum Bestandteil aller unternehmerischen Prozesse und Strategien werden. Womit nicht gemeint ist, dass Projektpläne und Vorgaben zur Corporate Identity gleichermaßen zuverlässig eingehalten werden. Vielmehr will die Schule zu einer Betrachtung aus immer neuen Blickwinkeln ermutigen und befähigen, zum fortwährenden Hinterfragen von Aufgabenstellungen, Annahmen, Ereignissen und Ergebnissen, zur Interpretation von Prozessen – und zu ihrer Neuinterpretation.

Design besitzt eine Innovationskraft. Diese kann und muss, nach Überzeugung der Zollverein School, auf Geschäftsprozesse übertragen werden. Dafür gibt die Schule – und die Architektur ihres neuen Gebäudes, entworfen vom japanischen Architekturbüro SANAA und dem Essener Architekturbüro Böll/Krabel – viel Spielraum.

So viel vorweg: Es existieren Stockwerke in dem Bauwerk, fünf Ebenen sind es insgesamt. Es ist der erste Neubau auf dem Gelände der Zeche Zollverein, die einst bis zu 5.100

Bergleuten Arbeit gab, jährlich mehrere Millionen Tonnen Steinkohle zu Tage förderte und die die Unesco seit 2001 zum Weltkulturerbe zählt.

Die Ansiedlung von Start-ups und kreativen Unternehmen in den historischen Gebäuden und einer neu entstehenden „Design-Stadt“ gibt dem Areal Lebendigkeit und Zukunft. Kein Industriemuseum also, sondern ein Ort, an dem Kultur, Design und Wirtschaft neue Impulse geben und empfangen. Die Zollverein School bildet hierfür einen Zugang – räumlich, durch ihre Lage zwischen Wohngebiet und ehemaligen Förderanlagen. Und von ihrer inhaltlichen Ausrichtung her sowieso.

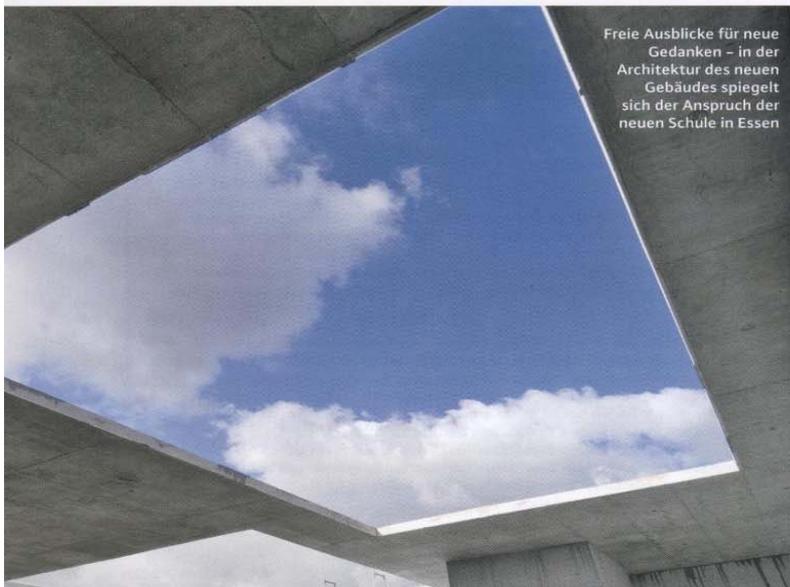
Diese Mittlerrolle zwischen Geschichte und Zukunft, Ökonomie und Innovation, Innen und Außen greift die Architektur des Gebäudes auf. Dabei spiegelt sie die Bauweise des Industriekomplexes wider: schlicht und stolz, funktional und monumental. Wie die kubischen Zechengebäude ist auch das Haus der Zollverein School eine funktionale Hülle für die Abläufe im Inneren. Denen gibt sie viel Raum, aber kaum Räume. Auf den wenig gegliederten Ebenen sollen immer neue Wege, Arbeitsplätze, Begeg-

nungen und Verbindungen entstehen – so, wie Wirtschaft sie heute braucht und Innovation sie hervorbringen kann.

Die Anordnung der Fenster lässt einen ständigen Wechsel von Licht, Schatten und Perspektiven zu. Dozenten und Mitarbeiter sind im dritten Stockwerk in gläsernen Büros untergebracht: Transparenz – wortwörtlich verstanden; darüber öffnet sich ein Dachgarten. In den Außenwänden zirkuliert Grubenwasser und reguliert die Temperatur; auf eine Dämmschicht konnte so verzichtet werden. Die dadurch ungewöhnlich dünnen Wände lassen den Klotz fast filigran wirken. An einigen Stellen schimmert der nackte Beton wie Marmor.

STRATEGY & MARKETING

Als der erste Jahrgang 2005 sein Studium aufnahm, existierte das Gebäude als Entwurf; der erste Spatenstich folgte wenige Wochen später. Raumkonzept sowie Studieninhalte und -erfahrungen konnten sich so gegenseitig beeinflussen. Das Prozesshafte und das Gegenseitige ist gewollt, auch in Zukunft. Sogar das Corporate Design – normalerweise und naturgemäß etwas von großer Dauerhaftigkeit – hat die Zollverein



Freie Ausblicke für neue Gedanken – in der Architektur des neuen Gebäudes spiegelt sich der Anspruch der neuen Schule in Essen



Ein Spiel mit Licht und Schatten bestimmt die Innenräume der Business-School und soll die Studenten zu Kreativität anregen

Magazin

BEWEGEN ▶ ZOLLVEREIN

School bewusst flexibel angelegt. Schrift, Farbe, Fotografie und Grafik arbeiten mit Gegensätzen, Überlappungen, Unschärfen, scheinbar Zufälligem. Dabei bleibt jedes der Elemente sichtbar. Und gemeinsam erzeugen sie etwas Drittes – Neues.

Etwas Neues, der Wunsch nach Veränderung ist die Motivation derer, die an der Zollverein School studieren. Designer, Architekten und Betriebswirte wollen die Sicht- und Denkweisen der jeweils anderen Seite kennen lernen, deren Sprache verstehen, persönlich und beruflich wachsen. Strategy & Marketing bilden den inhaltlichen Schwerpunkt des Curriculums. Projektarbeiten stellen immer wieder eine enge Verbindung zur Praxis her. Und der zweite Blick, der Perspektivenwechsel, hat hier Methode. So kann es vorkommen, dass das Ergebnis einer Analyse mit Legosteinen nachgebildet oder auf eine imaginäre Bühne gebracht wird – um weitere Ebenen ein und desselben Problems zu erschließen. Und zusätzliche kreative Potenziale ein und desselben Menschen. Es sei ein Wagnis, fasst es einer der Studenten aus dem ersten Jahrgang zusammen. „Aber ohne Wagnis entsteht nichts Neues.“ IIII



„Innovation ist nur, was am Markt funktioniert“

Andrej Kupetz, Präsident der Zollverein School of Management and Design, über die Ziele des neuen Ausbildungszentrums



Andrej Kupetz ist Nachfolger von Gründungspräsident Dr. Ralph Bruder und Fachlicher Leiter des Rats für Formgebung

RAG-MAGAZIN Das Interesse der Wirtschaft an Design wächst stetig. Ihre Schule verbindet Management mit Design. Warum?

ANDREJ KUPETZ Wir leben in einer Zeit, in der technischer Fortschritt überall auf der Welt unglaublich schnell nachgeahmt werden kann. Angesichts dessen sucht man nach Möglichkeiten, sich zu differenzieren. Design kann Produkte qualitätsvoller erscheinen lassen, einen Gewinn an Lebensqualität vermitteln oder Zugehörigkeit kommunizieren. Und natürlich auch kulturelle Merkmale herausarbeiten.

RAG-MAGAZIN Wird deutsches Design in der Welt wahrgenommen? Können wir an Traditionen anknüpfen?

KUPETZ Unbedingt. Sie wurden begründet von Institutionen wie dem Werkbund und dem Bauhaus, die versuchten, Industriekultur in eine Design-Sprache zu fassen – die sich vor allem durch Materialgerechtigkeit, hohen Gebrauchsnutzen und unauffällige Formen auszeichnet. Durch den Exodus vieler großer Künstler, Architekten und Designer während der Nazizeit begründete dies den „International Style“ – als Begriff für etwas, das international verstanden wird. Nach dem Krieg ist diese Design-Sprache nach Deutschland zurückgekehrt. Aber diesmal galt sie als amerikanisch.

RAG-MAGAZIN Gibt es Branchen in Deutschland, die über einprägsame Konzepte verfügen?

KUPETZ Die Automobilkonzerne haben ihre Design-Philosophie grundlegend überarbeitet. Sie richten sich heute nach den tatsächlichen Bedürfnissen im Markt. Und gerade beim

Interior-Design hat es wirklich Qualitätsschübe gegeben. Diese Industrie hat mit einem strategischen Ansatz im Design tatsächlich Erfolge erzielt, die sie vorher nicht hatte.

RAG-MAGAZIN Sind solche Strategien auf andere Branchen übertragbar?

KUPETZ Wir erzielen überall in der Welt Spitzenenergie in Sachen Forschung und Technologie. Andere Länder beherrschen es mittlerweile jedoch besser, aus Ideen Produkte zu machen. Hier haben wir in Deutschland wirklich ein Defizit. Wir müssen herausfinden, wie andere es schaffen, aus einer wissenschaftlichen Idee eine marktreife Innovation zu machen. Als Innovation darf man nämlich nur das bezeichnen, was wirklich am Markt funktioniert. Alles andere ist leider nur rausgeschmissenes Geld.

RAG-MAGAZIN Woran fehlt es – einmal mehr an Mut und der Fähigkeit zum Querdenken?

KUPETZ Gerade in größeren Unternehmen gibt es Strukturprobleme – Abteilungen zum Beispiel, die parallel arbeiten und nichts voneinander wissen. Ich weiß nicht, ob man das mit Querdenken lösen kann. Aber ich halte es schon für eine wichtige Voraussetzung.

RAG-MAGAZIN Im Lehrplan der Zollverein School nimmt diese Disziplin ja einen wichtigen Platz ein.

KUPETZ Das ist für mich tatsächlich eine Vision: Menschen auszubilden, denen es möglich ist, Strukturen aufzubrechen – um zu neuen Ergebnissen zu kommen.

VITA

ANDREJ KUPETZ (38) ist Leiter der Zollverein School of Management and Design in der Nachfolge von Gründungspräsident Dr. Ralph Bruder. Die Vermittlung zwischen Wirtschaft und Design prägt sein bisheriges Wirken. Kupetz studierte Industrie-Design, Philosophie und Produkt-Marketing in Berlin, London und Paris, war unter anderem für die Berliner Universität der Künste und die Deutsche Bahn Medien GmbH tätig. Seit 1999 ist er Geschäftsführer des Rats für Formgebung in Frankfurt am Main, dessen Fachlicher Leiter er auch in Zukunft bleiben wird.