

## Fabrik-Büro und Büro-Fabrik

Ein Bericht zur Umsetzung des Entwurfs

BMW Allee 1, eine Adresse zwischen Äckern und Wiesen, gleich neben Orten, die Plaußig, Seehausen und Hohenheida heißen. Wie ein gigantischer Sternenerstörer ist hier in den vergangenen drei Jahren ein 200 Hektar großes Automobilwerk gelandet, als würde damit die Ankunft der dritten Star-Wars-Episode angekündigt. Durch Baumpflanzungen und Rigolen bemüht man sich redlich um Integration ins neue Umfeld, hier, wo 3,2 Millionen Kubikmeter Erde bewegt wurden, um in einer gewellten Landschaft mit einer Höhendifferenz von bis zu 12 Metern ein ebenes Plateau zu schaffen.

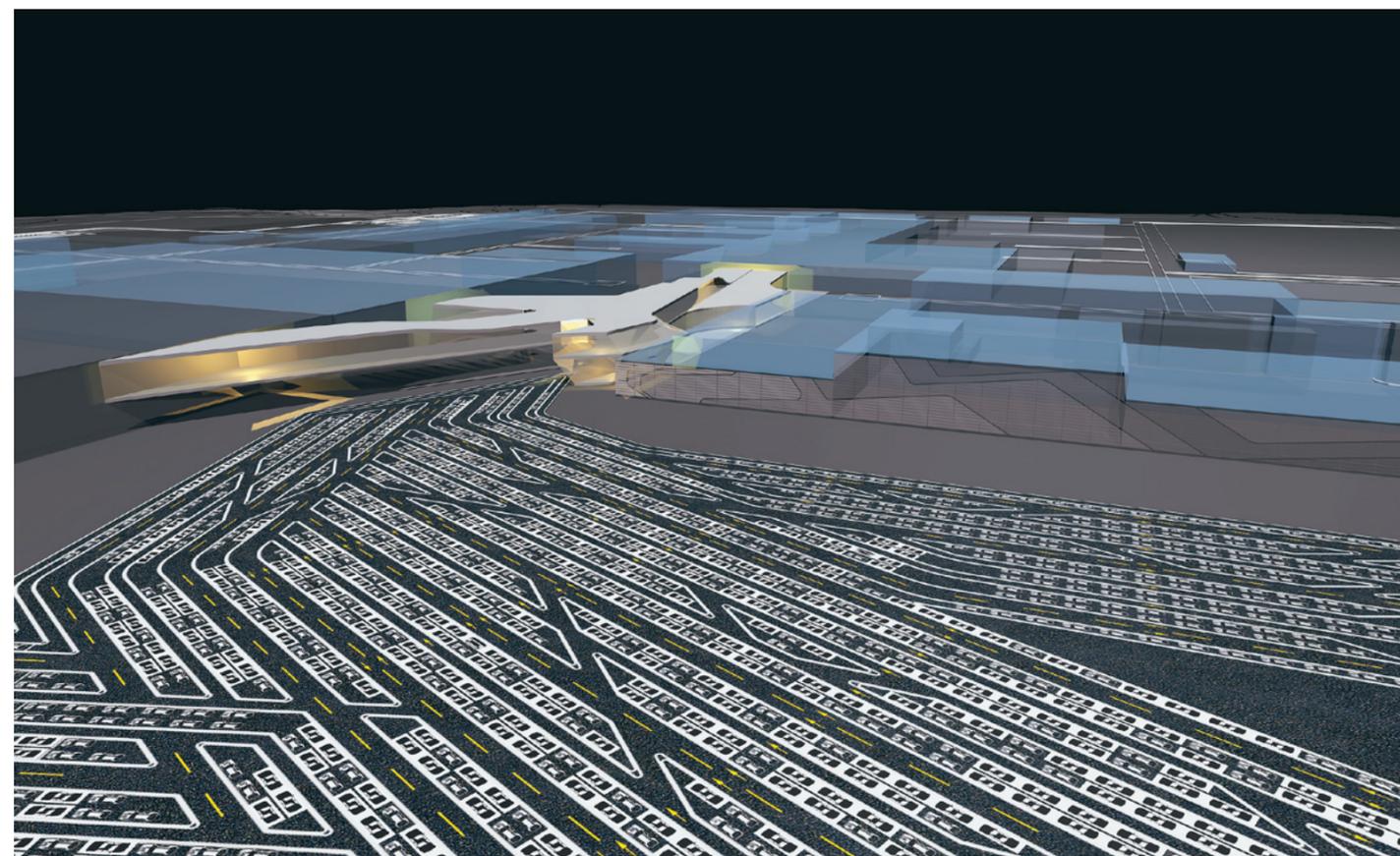
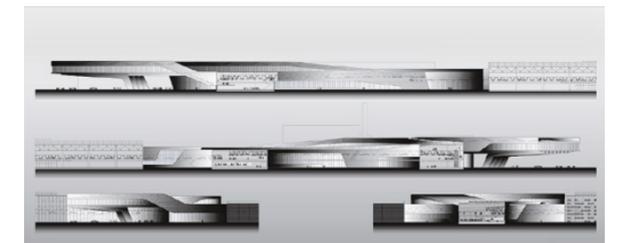
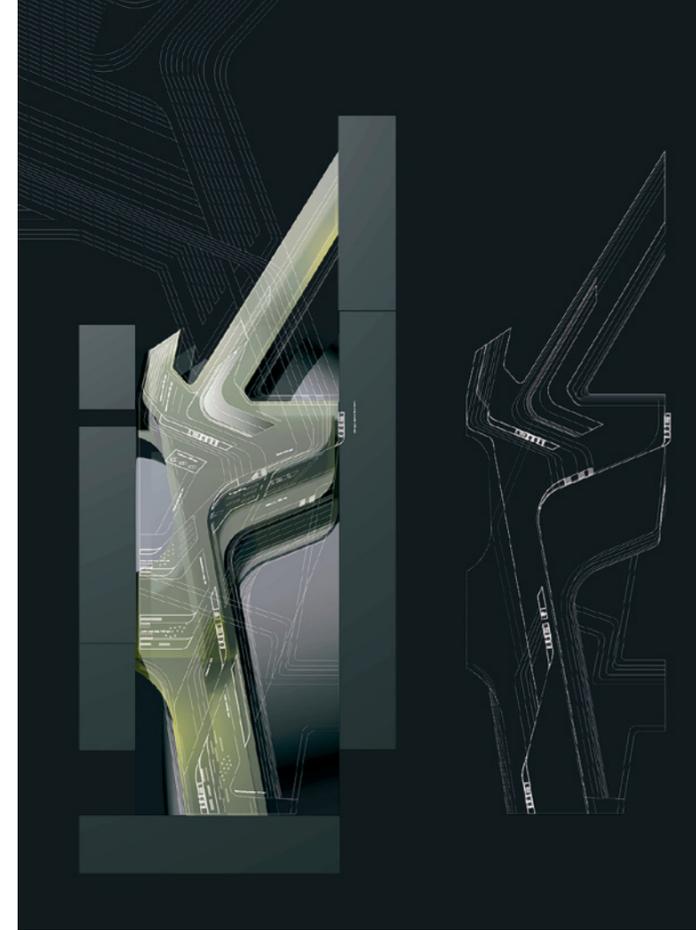
Die großmaßstäbliche Landschaft hat diesen Eingriff erstaunlich gut vertragen. Die gewaltigen, mehrere Kilometer langen Fassaden im Aluminiumkleid strahlen Ruhe aus. Kein Industrielärm, kein Qualm, kein Schmutz, und davor der schier endlose Parkplatz der Mitarbeiter. Zwischen den Hallen wird das Bild von Ruhe und Ordnung dann doch unterbrochen. Wäre das Werk wirklich ein Sternenerstörer,

dann würde hier der Platz sein für Lord Vaders Thronsaal.

Bei BMW heißt der Bauteil in der Mitte des Werks schlicht „Zentralgebäude“. Das klingt noch ein wenig nach DDR und birgt kaum Assoziationen, welchen Geistes dieser Ort denn eigentlich ist. Der Name folgt der puristischen Nomenklatur und soll ohne Umschweife und Glamour benennen, worum es geht. Trotz dieser Namenspräzision bedurfte es mehr, um allen am Wettbewerb Beteiligten die besondere Funktion dieses Gebäudes zumindest ansatzweise zu erläutern. Viel mehr war kaum möglich, denn der Gebäudetypus existierte in dieser Form noch nicht.

Um den Typus zu erkennen, muss man den gesamten Aufbau eines Automobilwerks betrachten. Die wesentlichen Bausteine sind die Hallen für Rohbau, Lack und Montage. Im Rohbau fügen Roboter (in Leipzig sind es rund 500 Kuka-Schweißroboter) weitgehend automatisiert aus einzelnen Blechteilen die Rohkaroserien zusammen. In der Lackiererei werden

Neun Büros waren in der zweiten, nicht mehr anonymen Phase des Wettbewerbs eingeladen. Die Entscheidung fiel Ende März 2002. Für die Überarbeitung und Ausführung des Projekts aus dem Büro Zaha Hadid wurden nur drei Jahre benötigt. Der Entwurf aus der ersten Phase verdeutlicht die Grundidee der Preisträgerin. Ihre organisch geschwungenen Gebäudebänder finden ihre Fortführung in der Gestaltung des Parkplatzes vor dem Haupteingang. Der Autor ist Partner im Büro [phase eins], für Wettbewerbsmanagement.



sie vollautomatisch gereinigt, grundiert und lackiert, und in der Montage wird die gesamte Ausstattung, großenteils in Handarbeit, ergänzt. Diese drei Teile sind üblicherweise in Reihe angeordnet. Direkt angelagert bzw. integriert liegen die ihnen jeweils zugeordneten Verwaltungsbüros und Sozialräume sowie Labors und Werkstätten. Die Zulieferung erfolgt beidseitig der linearen Produktionsstraße, wo auch eine Erweiterung der Hallen stattfinden kann.

Diese Struktur behindert jedoch durch die Separierung der Technologie die Kommunikation zwischen Kollegen aus nicht direkt benachbarten Produktionsbereichen. Ferner bringt sie manche unvorteilhafte Vorbedingung für den Produktionsprozess mit sich, zum Beispiel lange Wege für Wartung und Anlieferung sowie eine geringe Flexibilität bei der Neukonfiguration des Produktionsablaufs.

Die vom Werksleiter Peter Claussen und von seinem Team für Leipzig entwickelte Konzeption ist grundsätzlich anders strukturiert. Sie basiert im Kern auf zwei Zielen. Auf der einen Seite ist da die Optimierung von Produktionsprozessen. Das erwartet man. Bei dem anderen zentralen Ziel geht es jedoch um die Reflexion der Bedürfnisse der hier tätigen Menschen.

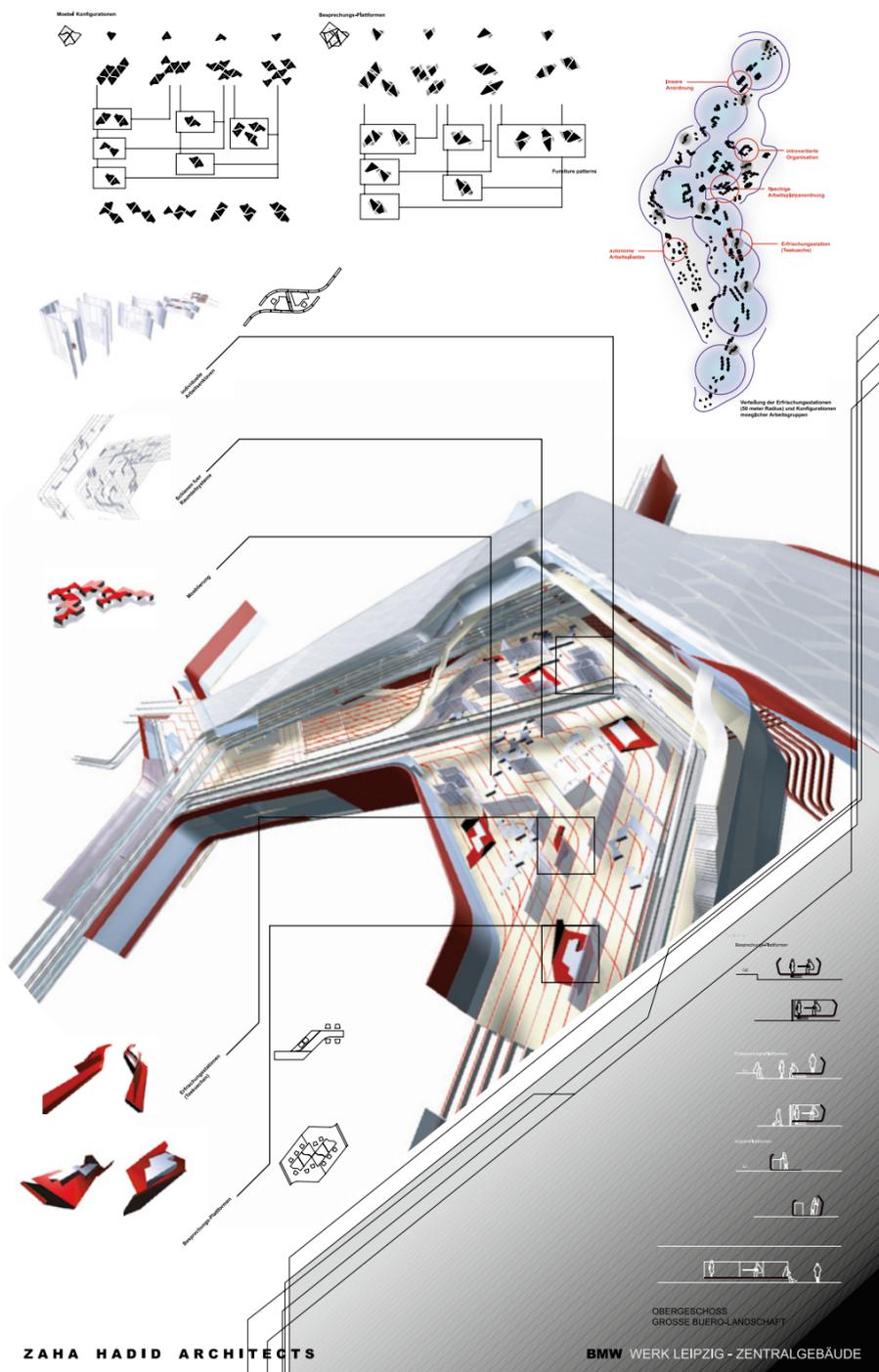
Selten zuvor dürften an einem Produktionsstandort in einer solchen Dimension Erkenntnisse und Prognosen über Kommunikation, Atmosphäre und soziale Prozesse zur Motivation und Zufriedenheit der Belegschaft umgesetzt worden sein – jedenfalls nicht beim Automobilbau. Der Beginn dieses Prozesses, der Teil des allgemeinen Wandels der Industriearbeit ist, liegt nach Auskunft von Claussen beim Automobilbau in Japan, wo die ersten Programme zur Mitarbeiterbindung entwickelt wurden. Bei den Werken von BMW in Spartanburg/USA (1994) und von Audi in Curitiba/Brasilien (1999) fand die Berücksichtigung der „kommunikativen Prozesse“ zwischen den Mitarbeitern und deren zentrale Integration in den Produktionsprozess erstmals auch einen räumlichen Ausdruck. In Leipzig wurde dieser Weg nun konsequent weitergedacht.

Das Ergebnis ist eine Anordnung der drei jeweils rückwärtig versorgten Hallen der Produktion um ein zentrales, 24.000 Quadratmeter großes Terrain, das für ein Eingangs-, Verwaltungs- und Kommunikationsgebäude freigehalten wurde – das Zentralgebäude. Hier liegt der vom Lieferverkehr unbeeinträchtigte Zugang für alle Mitarbeiter, egal ob Monteur, Ingenieur, Küchenhilfe oder Kaufmann. Alle überge-

ordneten Funktionen aus den Hallen sind hier unter einem Dach zusammengezogen.

Bei klassisch organisierten Industriekomplexen sind die Büros der „white collars“ in isolierten Bürogebäuden untergebracht, getrennt von den „Arbeitern“. Elementar und völlig neu bei der für Leipzig entwickelten Struktur ist die Öffnung und Vermischung der Büroflächen mit den Wegen und Räumen der Ingenieure, den „blue collars“, die schon lange keine „Arbeiter“ mehr im klassischen Sinne sind. Mit der fortgeschrittenen Technisierung und Spezialisierung der Arbeit hat deren Qualifikation die der Büroangestellten erreicht.

Die Überwindung der Schwellen durch eine transparente Struktur soll den Austausch, das Gemeinschaftsgefühl und den Anreiz zur gemeinsamen Problemlösung fördern. Die direkte Nachbarschaft von Schweißapparat und Schreibtisch war bereits erklärtes Ziel im Wettbewerb. Es ging nicht um den Entwurf eines High-End-Bürogebäudes, so wie es leider trotzdem von zahlreichen Teilnehmern missverstanden wurde. Stattdessen erklärten wir als Ziel immer ein „Fabrik-Büro“, ein Gebäude, das vom Charakter her zugleich eine Fabrik und eine Bürolandschaft ist. Der Wunsch war ein Gebäude, das nicht unnötig Hierarchien



Das Möblierungskonzept von Zaha Hadid für das Zentralgebäude, das jedoch nicht realisiert wurde. Durch den Verzicht auf die Umsetzung büßte die Planung viel von ihrer einheitlichen Linie und formalen Dynamik ein.

produziert, weshalb eine Trennung in Einzelgeschosse ausdrücklich abgelehnt wurde. Das Werkskonzept bietet noch eine weitere strukturelle Besonderheit, die die Identifizierung mit dem gemeinsam hergestellten Produkt fördert und das Gebäude und den Innenraum einzigartig prägt. Die Produktionslinie verläuft auf ihrem Weg zwischen den drei Hallen vier Mal direkt durch das Zentralgebäude und führt das mehr oder weniger fertige Auto buchstäblich an Schreibtischen vorbei. Auch das war eine der zentralen Vorgaben für den Wettbewerb.

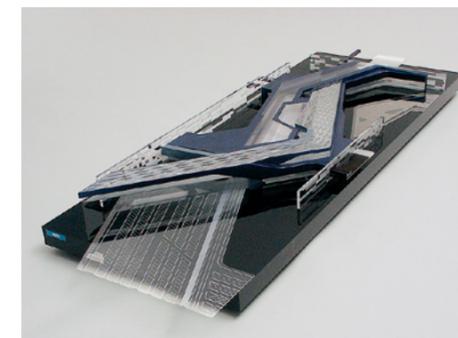
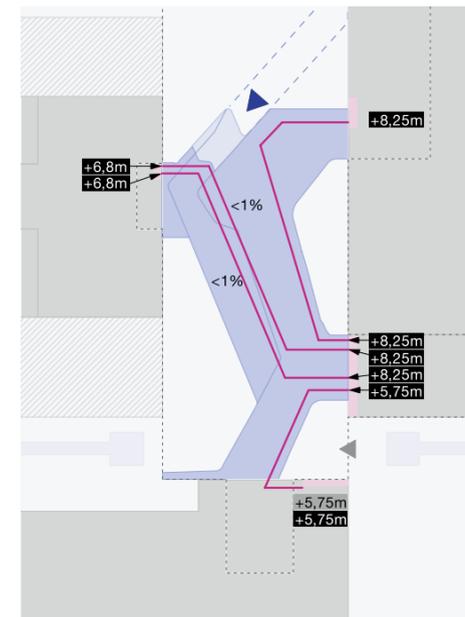
Der Wettbewerb wurde von BMW in Abstimmung mit der Stadt Leipzig und der Architektenkammer Sachsen ausgelobt. Das von unserem Büro für Wettbewerbsmanagement [phase eins] entwickelte Verfahren glich dem zuvor in München bei der „BMW Welt“ (Heft 37/2001) erfolgreich angewendeten Modell: zuerst ein offenes Bewerbungsverfahren (24 Bewerber), dann zwei Wettbewerbsphasen (20 bzw. 9 Teilnehmer) mit Aufhebung der Anonymität in der zweiten Phase. Dadurch war es möglich, bereits während des Wettbewerbs den Dialog zwischen Bauherr und Architekt in Workshops zu intensivieren und die Projekte zu optimieren. Nur so konnte es gelingen, ein derart komplexes Projekt trotz eines äußerst engen Zeitrahmens mit einem Wettbewerb zu vergeben. Aufgrund der Aufgabenstellung wurde er zudem als integrierter Wettbewerb für Architekten und Landschaftsarchitekten ausgelobt. Zur Erinnerung: Die Aufgabe des Wettbewerbs umfasste neben dem Entwurf für das Zentralgebäude vier weitere Teilaufgaben. Erstens waren insgesamt 30 Hektar Außenanlagen nördlich des Zentralgebäudes zu gestalten und über 4000 Stellplätze unterzubringen. Zweitens sollte für eine Zweigstelle der BMW Niederlassung Leipzig eine städtebauliche Anordnung auf dem Werksgelände gezeigt werden. Drittens war der Entwurf eines Moduls für die Fassadenverkleidung der angrenzenden Werkshallen gefordert, um zu verhindern, dass das Zentralgebäude wie ein Fremdkörper innerhalb der übrigen Hallen wirke. Der vierte und zugleich letzte Aufgabenteil war auf Wunsch der Stadt Leipzig eine bis zur Autobahn sichtbare „Landmarke“.

Aus der Vielfalt der Aufgabenstellung ergab sich ein ungewöhnlich hoher Aufwand für alle Beteiligten. So waren in der zweiten Phase

fünf Modelle einzureichen, was nur durch die Besonderheit der Aufgabenstellung und eine generöse Honorierung zu rechtfertigen war. Im Verlauf des Wettbewerbs zeigte sich, wie schwer die Idee dieses bis dato kaum existierenden Typus zu vermitteln ist. Das Niveau aller Entwürfe und der Einsatz aller Teilnehmer waren enorm hoch. Trotzdem plante die Mehrheit am Ziel vorbei. Vorgeschlagen wurden vielfach elegante, designte Bürogebäude und Komplexe, in denen die Büros in objekthaften Sonderbauten vom Rest des Werks unnötig separiert wurden.

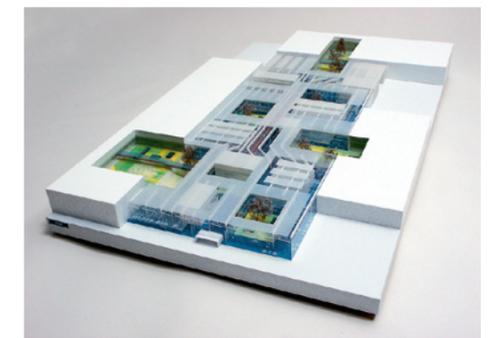
Die Antwort auf den Wunsch nach kommunikativen Räumen, fließenden Grenzen und einer Form für das „Fabrik-Büro“ war letztlich nur in den drei erstplatzierten Entwürfen zu finden, in dem von Zaha Hadid, dem von Lab Architecture und dem von Peter Kulka (Heft 21/2002).

Zu Recht wurde der Entwurf von Zaha Hadid zur Realisierung empfohlen, der in genialer Weise diese schwierige Frage bereits in den



Die Modellfotos der drei Erstplatzierten in der zweiten Phase: oben Zaha Hadid, London und Gross.Max, Edinburgh; Lab Architecture, Melbourne/London mit Karres en Brands, Hilversum; darunter Peter Kulka, Köln/Dresden, mit Kluska, München. Das Schema unten zeigt die Wege der insgesamt 600 m langen Förderbänder mit Höhenangaben. In der zweiten Phase hatte das Büro Hadid das funktional schlüssigste Konzept geliefert.

Modellfotos: [phase eins], Berlin



Skizzen in der ersten Phase gelöst hatte. Mit jedem weiteren Kolloquium wurde dann in konstruktiver Zusammenarbeit der Beweis geführt, dass diese Form auch alle wesentlichen funktionalen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen am besten erfüllt. Die räumliche Figur verknüpfte auf simpelste Weise die Funktionen, integrierte die Förderbänder, war dabei flächenökonomisch und schuf quasi als Einhausung der Funktionen eine Form, die selbst in der einfachsten Industriemontage noch ihre Kraft behalten würde.

Von Zaha Hadid sind bis heute das Zentralgebäude und die Außenanlagen realisiert, die Zweigstelle der Niederlassung Leipzig folgt in Kürze. Die Fassaden der großen Hallen wurden aufgrund des engen Zeitplans leider doch nach bekannten Standards errichtet – ein kleiner Wehrmutstropfen, wenn man die vielen spannenden Ideen der Wettbewerbsteilnehmer betrachtet, die an sich bereits einen Meilenstein für den Industriebau hätten darstellen können.

Begibt man sich in das Zentralgebäude, so findet man fast alle Ideen aus dem Wettbewerb wieder. Und bereits nach einem Jahr im Probebetrieb bestätigt sich das Konzept des kommunikativen Raumes, der nach kurzer Skepsis

schnell angenommen wurde. Geht man weiter in die großen Werkshallen, so überrascht die Ruhe, Klarheit und Sauberkeit. Keine Spur von stampfenden Maschinen, överschmiereten Stanzwerkzeugen, Metallspänen und verschmutzten Mechanikern – ein Stück High-Tech, in dem die Ingenieure in Grüppchen am Display der Roboterbedienung stehen. Hier mutiert die Werkshalle zu einer Bürolandschaft, zur „Büro-Fabrik“, so dass sich die Bereiche Produktion und Büros in ihrem Charakter immer weiter annähern.

Es ist nicht übertrieben zu behaupten, dass mit dem Typus „Zentralgebäude“ ein neuer Schritt in der Industriebaukultur getan wurde, ganz unabhängig von der Frage der Architektursprache. Dies ist nicht ein Haus rund um das Auto wie in Wolfsburg oder München, sondern ein Haus rund um den Menschen. All das zählt in Leipzig jedoch noch nicht. Neben der Hoffnung auf den Arbeitsplatzmotor überwiegt noch der allgemeine Stolz, sich bei der Standortentscheidung von BMW gegen 200 andere Standorte im In- und Ausland durchgesetzt zu haben. Die Neugier in der Stadt und der Region ist groß, das Werk mit dem ungewöhnlichen Zentralbau ab dem 13. Mai endlich besichtigen zu dürfen.