

Interview mit Peter Claussen

art: Muss denn eine Fabrik gut aussehen?

Claussen: Eine Fabrik muss nicht gut aussehen, aber sie sollte das Maximum an Ästhetik mitbringen, das aus der Funktion zu entwickeln ist. Alles andere ist sträflich. Weil es bedeutet, dass ein Potenzial, das nur Geist fordert, um es zu heben, nicht genutzt wird.

Sie haben sich für die Avantgarde-Architektin Zaha Hadid entschieden. Warum siegte ihr Entwurf?

Viele haben das Konzept einfach nicht geglaubt, und haben es damit teilweise ignoriert - dieses Stück eines demokratischeren Ansatzes: Es ist nicht nachvollziehbar, warum es eine Differenzierung geben soll zwischen denen, die handgreiflich Autos bauen und denen, die sich ausdenken, wie das geht. Oder zwischen Management und Mitarbeitern. Es kamen viele an, die ihre Gebäude nach wie vor sehr stark horizontal strukturiert haben und Ebenen-Modelle vorsahen. Und meine Erfahrung ist, dass Ebenen abschirmen. Nicht umsonst wohnen ja meistens die Leitenden eines Unternehmens im obersten Stock, damit man sich dort nicht zu häufig hin verirrt.

Das wollten wir eben nicht. Wir wollten etwas ganz offenes, wo Kommunikation fast erzwungen wird durch die Struktur.

War es Ihre Idee, dass diese Autos hier überall über uns herumfahren? Muss man den Mitarbeitern ständig klarmachen: Ihr baut hier Autos?

Das war ein Kernpunkt meines Konzepts. Wir bauen unsere Autos genau auf den Punkt, an dem Tag, an dem der Kunde sie haben will. Und fünf Tage vorher soll er noch die Freiheit haben, alles umzudefinieren. Das geht nur, indem wir intensivst miteinander reden und die dabei auftretenden Probleme in Nullkommanix lösen. Die Idee ist Folgende: Wenn der Kollege, der verantwortlich ist für die Lackiererei, und der hier gleich gegenüber sitzt, einfach im Unterbewusstsein mitkriegt, Mensch,

da drüben aus dem Karosseriebau, da bahnt sich irgendwas an, dann hat er zwei Stunden Vorlauf, sich darauf einzurichten und zu reagieren. Und er hat 30 Meter zu überbrücken, um seinen Kollegen zu treffen und zu sagen was ist denn los, womit muss ich rechnen? Dieses Zusammenwirken wird unglaublich erleichtert. Man kriegt's einfach mit!

Die Prestigeprojekte für Architekten waren ja in den vergangenen Jahren vor allem Museen, dann vielleicht auch Bahnhöfe und Flughäfen, also Orte des Transits. Neuerdings jedoch rücken Fabrikationsstätten, Orte der Arbeit, an die Spitze. Wird hier vielleicht so etwas wie ein Museum für die Arbeit errichtet?

Ein Museum hat ja die Aufgabe, Vergangenes zu bewahren und zu präsentieren. Und damit hat dieses Gebäude überhaupt nichts zu tun. Ich hoffe, dass es etwas sehr Lebendiges, sich ständig Weiterentwickelndes bleibt. Und das wollten wir anständig gestalten. Sie können sich ja auch vergleichsweise ein Auto als drei Kartons vorstellen: eine Box, rechteckig, einfach, praktisch, vorne für den Motor, eine größere, wo die Leute drin sitzen, und hinten noch eine drangeklebt. Ist auch funktional. Aber nutzt das Potenzial der Gestaltung nicht aus.

Es gibt ja so gut wie keine Schauffassade, nur dieses kleine Stück im Eingangsbereich. Wollten Sie eine Architektur, die nach innen spricht?

Es ist ja auch eine Architektur für uns, und nicht für die Außenwelt. Das unterscheidet sie auch ganz dramatisch von der Art von Industriearchitektur, die sie eben angesprochen haben. Die im Prinzip nach außen etwas signalisieren will, das häufig genug gar nicht existiert. Und was ich hier überhaupt nicht will, ist irgendeine Art von Potemkinschen Dorf aufbauen. Hier geht es um uns selber und das Gebäude bringt uns und auch den Mitarbeitern, die hier neu dazukommen, etwas von der Marke ´rüber, von unserer Identität, von der Kultur, in der wir uns entwickeln. Das ist ein zusätzlicher Mehrwert.

Zaha Hadid gilt als exzentrisch und ihre Entwürfe genießen den Ruf, ideale Modelle aber unrealisierbare, unfunktionale Gebäude zu sein. Hatten Sie nicht ein bisschen Angst vor der eigenen Courage bei der Entscheidung?

Natürlich habe ich diese Bedenken am Anfang immer gehört. Gleich beim ersten Treffen mit Zaha Hadid habe ich zu ihr gesagt: Ich denke so, dass gute Form nichts kosten muss. Es ist das Material, was die Kosten in die Höhe treibt. Und wir sind in einer Fabrik, und wir wollen das Gebäude logisch entwickeln – das heißt: aus den Materialien der Fabrik und der Optik der Fabrik soll eine gute Form entstehen. Da war ich bei ihr gut aufgehoben.

War Ihr Vorstand in München derselben Meinung?

Es war überhaupt kein Thema. Wie wir bauen und was wir bauen ist ja auch ein Ausdruck unserer Identität, und da kann man nicht zum Schluss kneifen und sagen, das ist mir zu kapriziös und zu schwierig, sondern dann muss man halt auch da stehen und kämpfen. Und wie man sieht, ist es machbar.

Sie engagieren sich hier in Leipzig auch sehr stark auf dem kulturellen Sektor. Wie wird das intern, von den Mitarbeitern, beurteilt?

Da muss man unterscheiden, welche Tradition dahintersteckt. Ich vermute jetzt einfach mal, dass es hier in dieser neuen Situation mit lauter neuen Mitarbeitern auch deutliche Vorbehalte und Unverständnis gibt.

Viele hätten dann stattdessen vielleicht lieber einen Euro mehr pro Stunde...

Das ist ja ganz weit weg von dem, was wir für Kultur ausgeben. Vergleichsweise sind es kleine Beträge. Das ist eigentlich auch meine Philosophie. Grundsätzlich betreiben wir kein Kultursponsoring. Wir suchen Partnerschaften, zu denen wir beitragen, was wir können.

Wie soll man sich das vorstellen?

Eine wunderschöne Begebenheit war: Wir haben neulich mal das Ensemble Amarcord, einer der besten a cappella Chöre in Deutschland, eingeladen, im Rahmen der Eröffnung einen Themenabend im Werk zu machen. Amarcord kam zum Soundcheck an einem Nachmittag um Fünf. Dann haben die angefangen, hier hinten im Werk stehend, ein sechsstimmiges Madrigal zu singen. Erstmals konnte man so richtig merken, wie die Köpfe hochflogen – ja spinnen die jetzt hier? Eine halbe Stunde später gingen die Leute nicht mehr nachhause, sondern setzten sich irgendwo hin und hörten dann stundenlang zu. Diese Konfrontation mit dem Fremden, mit dem Andersartigen, die bewirkt schon eine ganze Menge. Der Diskurs der Kulturen, das ist mein zentrales Thema, das ich in dieser Fabrik versuchen möchte, als roten Faden durch unser gesamtes Denken und Handeln zu legen.

Was hat das mit dem Automobilbau zu tun?

Diese Frage von Internationalität, dem Aufeinandertreffen verschiedenster Kulturen, und dem Suchen nach dem, was da verbindet und was Brücken baut, ist etwas, was in unserem Unternehmen essentiell ist. Wir haben 106 000 Mitarbeiter aus 148 Nationen. Wir exportieren in fast jedes Land dieser Welt und wir müssen uns auf die Bedürfnisse und die Gefühle und die Wertvorstellungen jeder einzelnen Kultur immer wieder neu einstellen und versuchen, Verbindungen zu finden. Und wir müssen das auch hineintransportieren in das Verständnis derer, die Autos bauen. Wir leben von unterschiedlichen Kulturen. Und wenn wir es nicht schaffen, unseren Mitarbeitern deutlich zu machen, dass da ein Riesengewinn drin liegt, also auch ein Gewinn an Wertvorstellung, nicht ein rein materieller Gewinn, dann werden wir nicht dauerhaft in der Lage sein, erfolgreich zu kooperieren in einem mittlerweile ja sehr globalem Dorf.