

## Neuigkeiten und Entdeckungen

008 / 013

Ein junges 3-Frauen-Büro gewinnt den renommierten Foundation Award. Architektur trifft auf Unendlichkeit im Film, das Schweizerische Architekturmuseum feiert die Lust an der Dichte. Und eine Meldung in eigener Sache: Nach dem Redesign unserer Erscheinung auf Papier folgt die Erneuerung unseres digitalen Auftritts.

## DFAB House im Nest der Empa

078 / 086

Das Nest der Empa ist Inkubator und Labor für neue Ideen im Bauwesen. Einer dieser Trends ist das digitale Bauen, wobei sich heute lediglich die Planung bereits vollständig in digitalen Welten bewegt. Die Fertigung hingegen ist noch nicht so weit. Das neueste Modul im Nest haben Computer berechnet und Roboter gebaut. Ende Februar verliessen die letzten Handwerker und Roboter die Baustelle, die neuen Bewohner ziehen bald ein. Ein experimenteller Blick in die Zukunft des Bauens.

## Material Stein

100 / 111

Der Stein steht für Beständigkeit und Langlebigkeit. Doch das mineralische Material bietet auch ungeahnte Gestaltungsmöglichkeiten für Gebäude und Ausstattungen. Diese Möglichkeiten unterscheiden sich, ob es sich um das natürliche Material aus dem Steinbruch handelt oder um den künstlich erstellten Beton.

## Thema Komfort und Genuss

112 / 125

Der Mensch ist ein sinnliches Wesen, und er nimmt den Raum mit allen Sinnen wahr. Architektur soll ihm Komfort und Genuss bieten und ihn bei seiner Lebensführung unterstützen. Dabei spielt Ergonomie ebenso eine Rolle wie die Nutzung von Licht und die Beschaffenheit von Oberflächen. In der Architektur treffen all diese Aspekte zusammen.

#2  
2019

CHF 14.-  
www.modulor.ch  
info@modulor.ch

## HÜLLE UND PROZESS

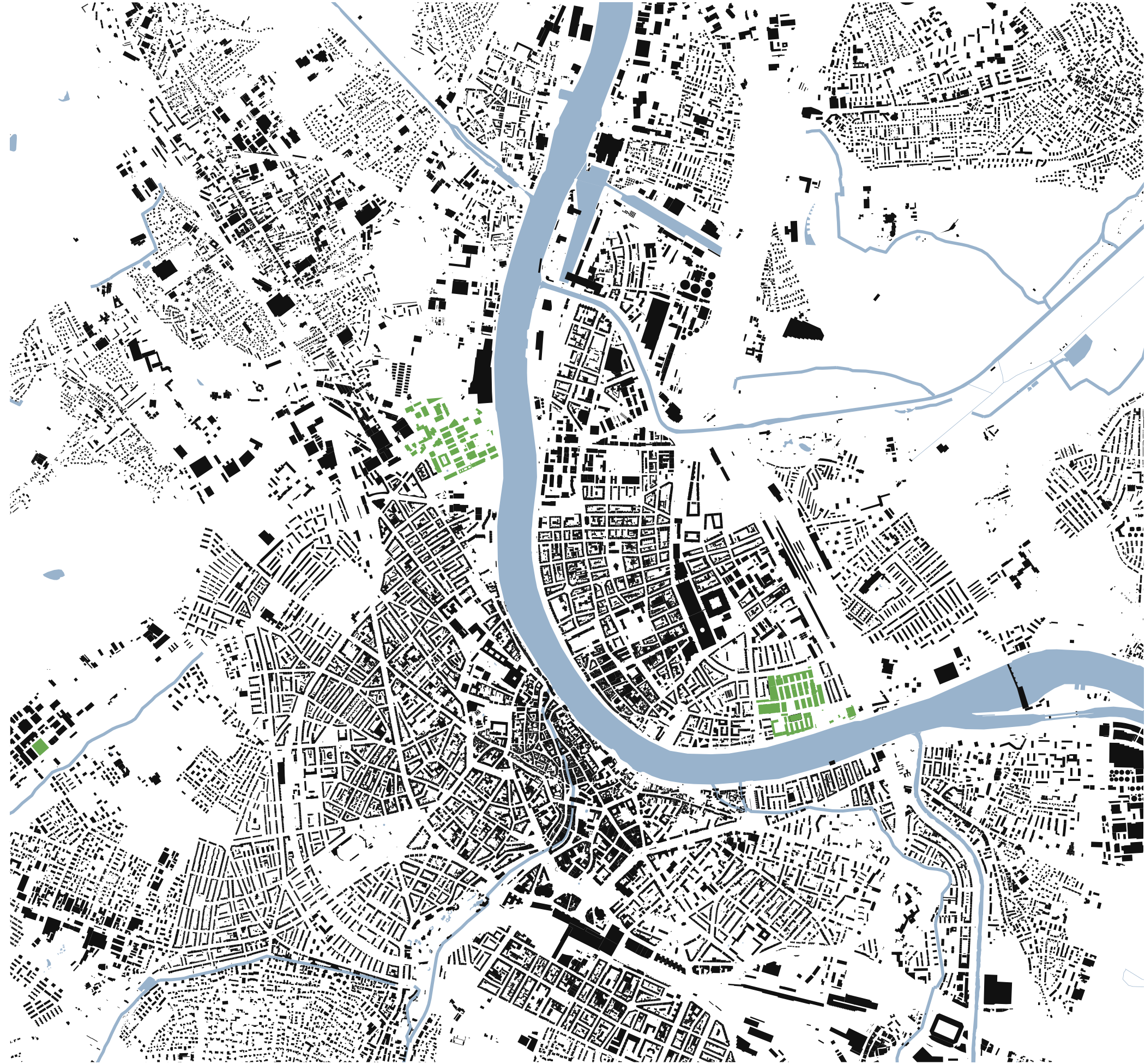
014 / 072

# MODULØR





# RAUM FÜR INNOVATION



Die beiden Firmenareale in Basel sind Teil des Stadtgefüges: Der Novartis-Campus liegt im Osten auf der Grossbasler Seite, das Areal von Roche im Westen auf der Kleinbasler Seite. Ganz im Osten befindet sich der Sitz von Actelion in Allschwil.

Die Arbeitsweise in der Pharmaindustrie ist hochvernetzt und interdisziplinär. Die Produkte sind vielfältig: Neben pharmazeutischen Wirkstoffen entwickelt die Branche Diagnostik, digitale Konzepte für die Medizin und ökonomische Modelle. Wie sehen die Räume aus, die das ermöglichen? Der Blick auf Campus und Gebäude von drei Basler Firmen – Actelion, Roche und Novartis – lässt deren bauliche Strategien erahnen.

von Katharina Marchal (Text)

Die Region Basel ist der Schweizer Pharma-Cluster schlechthin. Internationale Unternehmen wie Actelion, Bayer, Boehringer Ingelheim, Novartis und Roche haben sich hier angesiedelt. Fast zwei Drittel aller in der Schweizer Pharmaindustrie Beschäftigten arbeiten in diesem Cluster, und der Grossteil der schweizerischen Wertschöpfung in diesem Sektor entsteht in Basel und Umgebung. Charakteristisch ist, dass die hier ansässigen Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette abdecken – von der Forschung und Entwicklung über die Produktion, die Vermarktung bis zu globalen Headquarterfunktionen. Die Region Basel ist damit die führende Life-Sciences-Region der Schweiz und blickt auf eine lange Tradition im Bereich der chemisch-pharmazeutischen Industrie zurück.<sup>1</sup>

Wieso gerade in einer verhältnismässig kleinen Stadt wie Basel<sup>2</sup> ein globales Zentrum der chemisch-pharmazeutischen Industrie entstand, erläutert Mario König, Schweizer Historiker und Autor des Buches „Chemie und Pharma in Basel“<sup>3</sup> wie folgt: Am Anfang standen die Farben. Um 1850 war Basel ein Zentrum der Seidenbandindustrie und der Färberei. Man arbeitete mit



Naturfarben. Als 1856 in Grossbritannien ein Verfahren entwickelt wurde, um aus Steinkohlenteer synthetische Farben herzustellen, verbreitete sich dieses rasch nach Frankreich (Lyon und Elsass), nach Deutschland und in die Schweiz. Die Eigenart des französischen Patentrechts allerdings veranlasste viele Chemiker zur Übersiedlung aus dem Elsass ins nahe Basel, wo sie ungehindert Farbstoffe imitieren und weiterentwickeln konnten. Schon nach 1880 gewann der Export an Bedeutung, die ersten ausländischen Niederlassungen entstanden. Basel wurde bis 1914 hinter der an die Spitze rückenden deutschen Industrie zum zweitwichtigsten Zentrum der synthetischen Farben auf der Welt. Auf die Farben aber gehen auch die Anfänge der modernen Pharmazie zurück, die heute im Zentrum steht.

#### Was ist heute das Produkt?

Mit dem zunehmenden technologischen Fortschritt im Laufe des 20. Jahrhunderts konnte die Produktivität in den alten Industrieländern – auch durch die Globalisierung – gesteigert werden. Während der Beschäftigungsanteil des industriellen Sektors damit stark sank,<sup>4</sup> stieg parallel die volkswirtschaftliche Bedeutung der Dienstleistungssparte sprunghaft an. Diesen Wandel im Arbeitsprozess und damit auch die Anpassungen der Arbeitsgattungen machte die Pharmaindustrie mit.

Hinzu kommt, dass die Komplexität der Entwicklungen im 21. Jahrhundert die Zusammenarbeit unter unterschiedlichen Fachgruppen voraussetzt. Zur Entwicklung neuer Produkte oder Methoden in der Pharmaindustrie müssen heute verschiedene Disziplinen zusammenwirken, wie Informatik, Ingenieurs- und Naturwissenschaften, Medizin und Marketing, und sie müssen dafür ihre Arbeitsformen anpassen. Das Produkt der hier dargestellten Unternehmen ist somit nicht allein das Medikament – durch die Entwicklung eines Produkts unter verschiedenen Disziplinen und in angepassten Arbeitsformen entstehen auch neue Methoden. Der notwendige Austausch zwischen den Disziplinen beeinflusst damit auch die Umgebung und das Arbeitsumfeld. „Ein fixer Arbeitsort innerhalb ei-

nes Unternehmens wird in Zukunft nicht mehr angestrebt, sondern wir bewegen uns immer mehr in flexiblen Einheiten“, prognostiziert Jürg Erismann, Standortleiter von Hoffmann-La Roche.

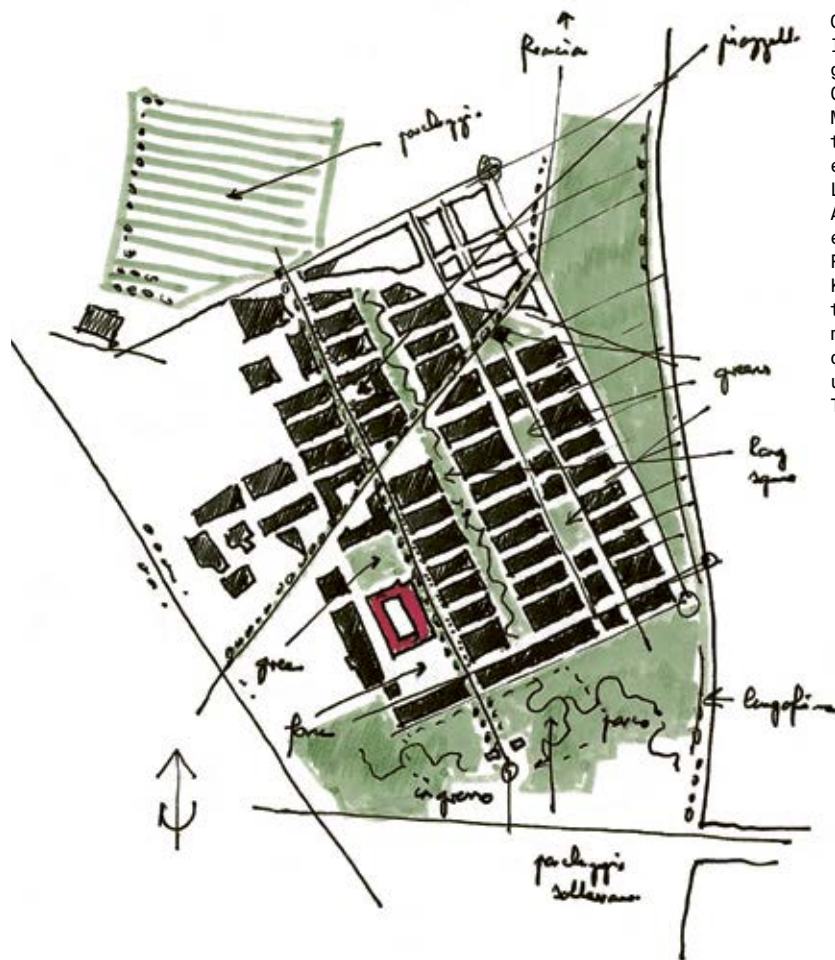
Der Konkurrenzdruck unter den Pharmagiganten in Basel ist sehr gross, nicht nur bei der Erforschung neuer Produkte und Methoden. Innovative Produkte entstehen durch motivierte, gut ausgebildete Arbeitskräfte. Gleichzeitig steigern ideale Arbeitsbedingungen und ein ansprechendes Arbeitsumfeld den Innovationswillen, die Arbeitsmotivation und damit auch das Ertragspotenzial. Zudem kann die Qualität des Arbeitsplatzes entscheidend sein bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitenden. „Schönheit motiviert die Menschen, und sie hilft uns auch bei der heutzutage hoch kompetitiven Rekrutierung von Fachleuten“,<sup>5</sup> bestätigt Mark C. Fischer, Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Die Strategien der drei angefragten Pharmaunternehmen zeigen auf, wie ähnlich die Herangehensweise in Bezug auf die Gestaltung des

modernen Arbeitsumfelds ist – aber auch, wie sehr die Unternehmenskultur die Architektur beeinflusst. Oder andersrum: Hochwertige, moderne, funktionale Architektur für Forschungs-, Entwicklungs- und Managementgebäude ist für ein Unternehmen eine bewusste Entscheidung. In welchem Zusammenhang das Produkt und die Architektur stehen, lässt sich im Ansatz nachvollziehen.

#### Novartis: Vom Werkareal zum „Campus des Wissens“

Als grösstes Gesundheitsunternehmen der Schweiz entstand Novartis aus einer Fusion zweier Pharmaunternehmen (Ciba-Geigy und Sandoz). Die Firma Kern und Sandoz betrieb bereits 1886 eine kleine Farbfabrik beim alten Gaswerk auf der Basis von Teerbestandteilen. Dann fächerte sich die Palette auf, es folgten Chemikalien und pharmazeutische Wirkstoffe. Heute fördert Novartis einerseits die Erforschung innovativer Produkte, entwickelt andererseits die Therapieformen weiter. Jorinde Behrens, Head Real Estate & Facility Services



Grundlage der Entwicklung des rund 20ha grossen Novartis-Campus bildete der Masterplan des Architekten und Städtebauers Vittorio Magnago Lampugnani. Wichtigste Aufgabe des Programms: einen stadtgleichen Raum zu schaffen, der Kreativität, Interaktion und offene Kommunikation zwischen den Forschungsgruppen und interdisziplinären Teams fördert.

© Vittorio Magnago Lampugnani (Plan)

Switzerland, nennt als Ziel von Novartis den Begriff „Reimagine Medicine“. Es geht darum, Medizin neu zu denken. Ein besseres Verständnis der genetischen und biologischen Ursachen von Krankheiten, aber auch Datenanalysen und neueste digitale Technologien führen in der Wissenschaft und in der Pharmabranche zu atemberaubender medizinischer Innovation. Novartis arbeitet in den Bereichen digitale Medizin, individualisierte Therapien und innovative Therapieformen. Um den Langzeiterfolg zu sichern, hat sich Novartis entschieden, sein Geschäftsmodell den Herausforderungen eines sich schnell wandelnden Gesundheitssystems anpassen und hohe Summen in neue Technologien zu investieren. Dieser Prozess ist auf lange Zeit ausgerichtet, und sie wird sich bestimmt auch darin widerspiegeln, wie Novartis seinen Campus in Basel nutzen und weiterentwickeln wird.

Am Hauptsitz von Novartis Basel arbeiten rund 7500 Mitarbeitende sowie externe Fachkräfte für die zahlreichen internationalen Divisionen des Konzerns. Der Campus

ist ausserdem einer der wichtigsten Forschungsstandorte von Novartis. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt erforschen hier neuartige Medikamente. Mit Neugierde, Inspiration und Kreativität und in agilen Teams sollen sie die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft angehen. Wichtige Grundlage für die Entwicklung innovativer Projekte sind die Zusammenarbeit aller Beteiligten und der Austausch zwischen ihnen. Um dies zu ermöglichen, beschloss Novartis 2001, das Werkareal St. Johann in Basel in einen „Campus des Wissens“ zu verwandeln. „Aus einem Industriestandort, in dem Maschinen und Schornsteine im Zentrum standen, sollte ein Ort werden, der auf den Menschen und dessen produktives Wohlbefinden zugeschnitten ist.“<sup>6</sup> Diese Umwidmung des unternutzten Standorts mit veralteten Gebäuden und die Verlagerung der Produktion aus dem Stadtgebiet boten die einmalige Chance, für die Mitarbeitenden von Novartis ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen und neue Formen der Zusammenarbeit zu ermöglichen. Grundlage der

Entwicklung des rund 20ha grossen Geländes bildete der vom Architekten und Städtebauer Vittorio Magnago Lampugnani entwickelte Masterplan. Als wichtigste Aufgabe des Programms für den Novartis-Campus galt es, einen stadtgleichen Raum zu schaffen, der Kreativität, Interaktion und offene Kommunikation zwischen den Forschungsgruppen und interdisziplinären Teams fördert. „Eines der architektonischen Mittel, mit denen wir versuchten dies nicht nur zu ermöglichen, sondern auch anzuregen, war die bauliche und soziale Dichte“,<sup>7</sup> so Lampugnani. Aus diesem Grund sah man für die Bauten des Campus einen kompakten Fussabdruck und eine durchgängige Traufhöhe von etwa 23m vor, die unterhalb der baurechtlichen Hochhausgrenze liegt. Die Nähe schafft kurze Wege und erleichtert vor allem zufällige Begegnungen. Die Strassen sollten schmal sein, aber noch breit genug, um Tageslicht bis in die Arbeitsräume eindringen und angenehm proportionierte Durchgangs- und Aufenthaltsorte entstehen zu lassen. Lampugnani verweist hier auf histo-







Das letzte auf dem Campus fertiggestellte Gebäude trägt den Namen Asklepios 8, geplant von Herzog & de Meuron Architekten. Der Bezug erfolgte im Jahr 2015. Dieses Bürogebäude bietet die Flexibilität, die Novartis so wichtig ist.

rische Beispiele. „Tatsächlich sind die schmalsten Strassen des Campus 10m breit, die Hauptstrasse, die historische Fabrikstrasse, an ihrer engsten Stelle mit 15m immer noch breiter als die Via del Corso in Rom, die nur 12m misst.“

Bewusst folgt der Novartis-Campus nicht einer Corporate-Architecture-Strategie mit einem einheitlichen architektonischen Erscheinungsbild. Novartis sagt, seine grösste Stärke sei das eigene Personal – das aus mehr als 100 Nationen stammt –, dessen Vielfalt, Engagement und Kreativität. Vielfalt spiegelt sich auch auf dem Novartis-Campus wider. Behrens hebt hervor: „Auf dem Campus wollen wir Diversität leben – auch in der Architektursprache.“ Dafür lud Novartis internationale bekannte Architekten ein, innerhalb der Vorgaben des Masterplans ihre persönliche Handschrift zu realisieren. Das Büro Diener & Diener aus Basel erstellte bis 2005 das erste Gebäude auf dem Areal. Das bunte, glasverkleidete Gebäude namens Forum 3 setzte ein erstes Zeichen der Veränderung innerhalb der alten, steinernen Gebäude, von denen zwischenzeitlich viele abgerissen wurden. Sukzessiv entstanden weitere Architekturen von renommierten „Autorenarchitekten“ wie Herzog & de Meuron, Peter Märkli, Sanaa, Adolf Krischanitz, Frank O. Gehry oder Eduardo Souto de Moura und anderen. Das Raster gab nur die Dimensionen der Volumen vor.

Novartis ist ein sehr dynamisches Unternehmen. Die Arbeitsweise der Teams auf dem Campus entwickelt sich schnell weiter. Die Gestaltung und Veränderbarkeit von Gebäuden und Arbeitsumgebungen kann die Teams dabei unterstützen. „Wir sehen Architektur als einen Enabler“, betont Behrens. „Es ist wichtig, dass die Gebäude und Räume uns inspirieren und dass sie sich mit uns verändern können, da sich auch unsere Arbeitsweise und unsere Bedürfnisse weiterentwickeln.“ Die Gebäude sollen ein verändertes Nutzerverhalten nicht nur erlauben, sondern es sogar fördern. „Wenn Sie mich fragen, was wir uns von Architekten wünschen, dann sind es Planungskonzepte, die uns heute optimal unterstützen und inspirieren und die es den Nutzern in der Zukunft erlau-

ben, ohne grossen Aufwand Nutzungen, Möblierungen und Ausstattungen an sich ändernde Bedürfnisse anzupassen“, führt Behrens aus.

Im Kontext mit dem von der Geschäftsleitung eingeleiteten Kulturwandel wird Novartis auf dem Campus in Basel und an den anderen Standorten von Novartis das Activity Based Working (ABW) etablieren. Das Modell wurde in den 1970er- und 1980er-Jahren in den USA von den Architekten Philip Stone and Robert Luchetti entwickelt und wird nun von Novartis so angepasst und umgesetzt, dass es den eigenen Anforderungen entspricht und neue Arbeitsformen unterstützt. Das ABW zeichnet sich dadurch aus, dass Arbeitsplätze nicht mehr einzelnen Personen fest zugeordnet werden. Starre Raumstrukturen werden aufgelöst. „WLAN, Smartphones, Laptops sowie moderne IT-Collaboration-Tools haben uns davon befreit, an einem fix zugeordneten Arbeitstisch arbeiten zu müssen. Heute können wir uns entscheiden, wo wir arbeiten wollen, und sind nicht mehr örtlich gebunden. Das ABW-Umfeld wird uns noch mehr ermöglichen, kreativ, kontextbezogen und selbstbestimmt zu arbeiten“, sagt Behrens. Sie führt aus, dass Novartis zukünftig Nutzungskonzepte mit derzeit noch individuell zugeordneten Arbeitsplätzen umgestalten und Bürolandschaften mit vielfältigen Angeboten umsetzen wird, in denen jeder Mitarbeitende Räume bzw. Settings nutzen kann, die zu den unterschiedlichen Tätigkeiten passen, denen man im Laufe eines Arbeitstags nachgeht. Auch soll die Anpassungsfähigkeit eine offene und inspirierende Zusammenarbeit ermöglichen und den Teams erlauben, bestehende Layouts zu verändern und sich bei Bedarf neu zu formieren. Dabei bleibt so wenig Arbeitsfläche wie möglich unbenutzt, und die vielfältigen Potenziale der bestehenden Gebäude und Räume werden optimal aktiviert. Das ABW-Konzept ist ökologisch nachhaltiger und schafft neben Flexibilität und Wahlmöglichkeiten auch ökonomische Vorteile.

Flexibilität ist auch deshalb so wichtig für Novartis, weil viele der Teams an divisionsübergreifenden Projekten oder an sogenannten Multi-indication Compounds arbeiten – dabei handelt es sich um Wirk-

stoffe, die in verschiedenen Krankheitsbereichen eingesetzt werden können. Das heisst, dass Mitarbeitende häufig nicht nur in einem Projektteam arbeiten, sondern in mehreren Teams einen Beitrag leisten. Fest zugeordnete Arbeitsplätze entsprechen dem Allokationsmodell, das diese Mitarbeitenden nicht mehr optimal unterstützt. ABW hingegen erlaubt ihnen, wochen-, tage- oder stundenweise mit unterschiedlichen Teams in einer Vielzahl von Arbeitsumgebungen tätig zu sein.

Jeder Mitarbeitende kann auf dem Novartis-Campus jedes Gebäude betreten oder dort Meetingräume buchen. „Schon jetzt haben wir ein grosses Angebot an Flächen, die jeder Mitarbeitende dazu nutzen kann, zu arbeiten oder Meetings mit Kollegen abzuhalten“, führt Behrens aus. Auf dem Novartis-Campus arbeitet man zum Beispiel in Cafés und im Sommer an Tischen, die auf den grossen Freiflächen und Dachterrassen aufgestellt sind, oder man trifft sich mit seinen Kollegen im Park. „Warum muss man bei Meetings eigentlich immer auf Stühlen sitzen?“, fragt Behrens und beschreibt dann, dass man bei Novartis vermehrt angefangen hat, sich zu Spaziergängen auf dem Campus zu verabreden, statt sich in Meetingräumen zu treffen. Bewegung ist bei Novartis ein wichtiges Thema. Neben Parks und Gärten bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden eine Vielzahl von Sportmöglichkeiten. „Die besten Ideen entwickeln sich häufig, wenn man sich bewegt. Jeder hat schon erlebt, dass sich neue Perspektiven eröffnen, sobald man sich bewegt.“ Überhaupt werden bei Novartis viele konventionelle Nutzungen von Gebäuden hinterfragt und neue Konzepte entwickelt. „Auf dem Campus haben wir ein Gebäude, in dem sich eine grosse Cafézone und viele Restaurants befinden. Wir fanden es schade und nicht nachhaltig, dass diese Flächen nur mittags genutzt wurden. Wir haben angefangen, dies zu ändern.“ Novartis hat dort ein erstes „Working Café“ eingerichtet, das man auch für Workshops oder Events nutzen kann, und plant weitere Schritte in diese Richtung.

#### Asklepios 8

Das letzte auf dem Campus fertiggestellte Gebäude trägt den Namen



Asklepios 8 und wurde von den Architekten Herzog & de Meuron in enger Zusammenarbeit mit den Real-Estate-Experten von Novartis geplant. Der Bezug erfolgte im Jahr 2015. Dieses Bürogebäude bietet die Flexibilität, die Novartis so wichtig ist. Die offenen Grundrisse um zwei durchgehende Erschliessungskerne ermöglichen den Teams, das Layout an sich verändernde Bedürfnisse anzupassen. Je nach Tätigkeit kann im Asklepios 8 der passende Kontext gewählt werden. Dabei unterstützen bewegliche Möbel und eine Vielfalt an verschiedenen grossen und unterschiedlich eingerichteten Räumen – Meetingräume, Teeküchen, Ausstellungsflächen und Rückzugsmöglichkeiten – die Mitarbeitenden und Teams bei ihrer Arbeit.

Als eines der höchsten Gebäude auf dem Campus profitiert Asklepios 8 von der wunderbaren Lage am Rheinufer. Das Gebäude besteht aus zwei gestapelten Kuben nahezu gleicher Höhe: Der untere entspricht mit seinen 6 Etagen und 23,5 m Höhe dem Masterplan, der obere Teil hat 7 Geschosse, um die perspektivische Verkürzung zu kompensieren. Zwischen den beiden Bauteilen liegt ein grosser, offener Raum, einem Loft ähnlich. Dieser grosszügige und lichte, dreistöckige Raum beherbergt nicht nur die Arbeitsflächen eines der Novartis-Franchisen mit Cafézone –, hier trifft man sich auch zu Townhall-Meetings, stellt Arbeitsergebnisse aus oder feiert Feste. Novartis schafft Räume für das Zusammenreffen von Teammitgliedern, die einen entspannten und offenen Austausch ermöglichen.

Vor die Glasfassade spannt sich eine weisse, lineare Struktur als zweite Fassadenhaut, die eine elegante Leichtigkeit ausstrahlt. Das hat nicht nur mit der Farbwahl zu tun. Die vielen vertikalen Stützen erzeugen dank eines ausgeklügelten, dreidimensionalen Rasters den Eindruck von Durchlässigkeit. Für die Verglasung wurde wenig reflektierendes, besonders transparentes Weissglas gewählt. „Das Glas tritt als Material so nicht in Erscheinung. Es wird in seiner eigentlichen, ursprünglichen Funktion als ‚nicht-existierende Materie‘ eingesetzt, die – im wörtlichen Sinn – durchschaubar ist und damit grösstmögliche Transparenz schafft.“<sup>8</sup>

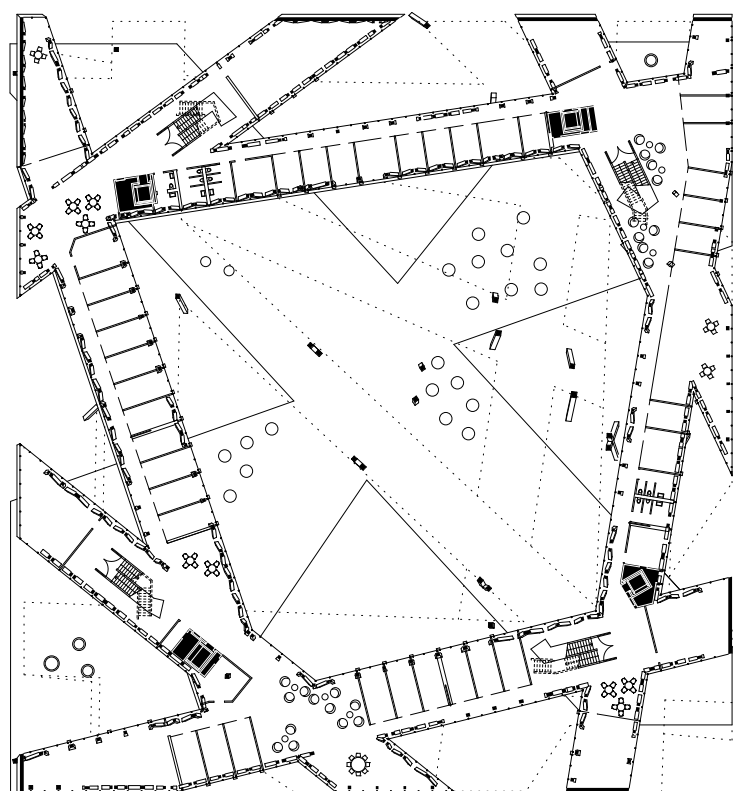
Diese Offenheit und Transparenz spiegelt sich auch in der Art wider, wie die Geschäftsleitung von Novartis Teile des Gebäudes nutzt. Jorinde Behrens beschreibt die Strategie dahinter: „Im Asklepios 8 können alle Mitarbeitenden den schönsten Ausblick – dort, wo der Blick auf den Rhein und die Silhouette der Stadt Basel zusammentreffen – geniessen, weil sich hier grosszügige Teeküchen und Meetingräume befinden.“ Behrens ist sich sicher, dass der „Raum unterstützt und Kultur vermittelt“. Die Offenheit der Arbeitsbereiche, in denen die mehr als 600 Mitarbeitenden in dem Glasturm arbeiten, wird auf allen Geschossen gelebt – auch in den Geschossen, auf denen Teile der Geschäftsleitung und ihre Teams arbeiten. Novartis beschreibt, dass dies Ausdruck einer Unternehmenskultur sei, in der Führungskräfte klare Ziele setzen, ihren Teams dienen und Hindernisse aus dem Weg räumen, statt zu kontrollieren und detaillierte Vorgaben zu machen.

Der Novartis-Campus in Basel unterstützt die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden und Teams auf in-

novative Art und Weise. Novartis hat es sich zum Ziel gesetzt, nichts als gegeben hinzunehmen und die Nutzungskonzepte auf dem Campus weiterzuentwickeln – damit leistet die Firma einen wesentlichen Beitrag zum Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Arbeitsumgebungen.

#### Actelion: Transparenz, Innovation und Kommunikation

Einen ähnlichen Ansatz verfolgte das 1997 gegründete biopharmazeutische Unternehmen Actelion Pharmaceuticals Ltd., als sich die Gründer Jean-Paul und Martine Clozel 2010 in Allschwil mit einer Architekturikone – ebenfalls von Herzog & de Meuron – einen Namen machten. Im Vergleich zum weiten Spektrum der Generationenunternehmen im Pharma-Cluster konzentrierte sich das noch sehr junge Unternehmen auf Erforschung, Entwicklung und Kommerzialisierung von innovativen Arzneimitteln für Krankheiten mit hohem medizinischem Bedarf. Im Sommer 2017 ging Actelion für 30 Milliarden Dollar an



Das Businesscenter von Herzog & de Meuron für Actelion spiegelt den Ansatz von Transparenz, Innovation und Kommunikation wider. Hier steht die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden im Vordergrund.

den amerikanischen Pharmariesen Johnson & Johnson über. Auch nach der Übernahme hält der US-Konzern fest: „Allschwil bleibt ein wichtiger Standort sowohl für Actelion als auch für Johnson & Johnson.“<sup>9</sup> Seit dem Wechsel ist nun alles in Bewegung und noch vieles offen, wie es mit den Gebäuden der ersten Stunde weitergeht.

Als Core Values galten für Actelions Gründer „Transparenz, Innovation und Kommunikation“. Das Businesscenter von Herzog & de Meuron spiegelt diesen Ansatz am besten wider. Hier steht die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden im Vordergrund. Auf den ersten Blick scheint die Konstruktion aus übereinander gestapelten Raumbalken keinem Ordnungsprinzip zu folgen; erst durch die Entdeckung der Raumabfolgen offenbart sich ihre innere Logik. Im kreuzförmigen Eingangsgeschoss, das durch zwei Drehtüren erschlossen wird, bildet die Réception das Zentrum; hier laufen alle Besucherströme zusammen. Ab dem ersten Obergeschoss liegen die Raumbalken in unterschiedlichster Zusammenstellung um einen mit-

tigen Hof, der von weiteren Büro-balken durchschnitten wird. Damit gleicht kein Geschoss dem anderen. Die asymmetrische Struktur eröffnet immer wieder neue und überraschende Perspektiven. Das kann sowohl anregend wie auch verwirrend wirken. Die labyrinthische Wirkung wird durch das Bepflanzungskonzept verstärkt; die mit Farnen, Efeu und Palmen bestückten Innen- und Hofräume verwischen die Grenzen zwischen innen und aussen. Um zu einem anderen Büro zu gelangen, ist nicht selten ein längerer Spaziergang nötig. Das führt auch zu spontanen Kontakten der Belegschaft und fördert die Kommunikation unter den Mitarbeitenden. Innerhalb des komplexen Systems zeichnen sich die modular angeordneten Büroeinheiten durch eine hohe Funktionalität aus. Die in Einzel-, Zweier- und Grossraumbüros aufgeteilten Einheiten sollten den unterschiedlichen Bedürfnissen verschiedener Arbeitsbereiche gerecht werden. In den Grossraumbüros bieten „Privacy Rooms“ Rückzugsmöglichkeiten für diskrete Gespräche. Die vertikale Erschliessung des Gebäudes er-

folgt über vier Zonen in den Gebäudeecken. Hier, wo sich die Wege der Mitarbeitenden kreuzen, sind Teeküchen, Sitzinseln, Besprechungs- und Schulungsräume eingerichtet.

Beim Aufbau legte man grossen Wert auf ein hohes Mass an Interaktion und Durchlässigkeit. Louis de Lassence, bis 2015 Leiter Corporate Services 10 von Actelion,<sup>10</sup> erläuterte in einem Interview:<sup>11</sup> „Dadurch leisten wir uns für unsere Mitarbeitenden viel Freiraum zur Entfaltung von Eigeninitiative und Kreativität. Die Form und Gestalt des Businesscenters soll unsere Offenheit und Transparenz widerspiegeln.“ Für das Personal wurde damit eine Umgebung geschaffen, die zu innovativem Denken animiert. Offen bleibt die Frage, ob damit wirklich Innovation und Produktivität generiert werden können.

In der schnurgeraden Gewerbestrasse hebt sich das Businesscenter von der monolithischen Struktur der angrenzenden Bauten stark ab. „Bewusst haben wir keine Corporate-Architecture-Strategie niedergeschrieben“, so Louis de Lassence. „Das sieht man daran, dass wir in

In der schnurgeraden Gewerbestrasse hebt sich das Businesscenter von der monolithischen Struktur der angrenzenden Bauten stark ab.





der noch jungen Firmengeschichte architektonisch auf Vielfalt gesetzt haben“. Das Forschungsgebäude in Allschwil wurde zwischen 2002 und 2006 von Burckhardt+Partner AG geplant und realisiert, das Gebäude für die klinische Entwicklung von einem anderen Architekturbüro, ebenfalls aus Basel. Beim Businesscenter entschied sich Actelion, ein besonders innovatives Schlüsselgebäude zu realisieren. Auch dazu gab es keine formulierte Strategie. „Entscheidend war der Anspruch, dass die Architektur unsere Unternehmenskultur abbilden sollte. Es ist also nicht etwa so, dass die Architektur uns diktiert, wie wir uns darzustellen haben.“

#### Roche: Sieben Prinzipien für Architektur und Produkt

Als Traditionsunternehmen mit einer bald 125-jährigen Firmengeschichte erkannte die F. Hoffmann-La Roche AG sehr früh das Potenzial, qualitative Architektur mit Corporate Design zu kombinieren. „Architektur bildet immer auch die Unternehmenskultur ab, es sind Artefakte einer Epoche und eines bestimmten Unternehmens“, ist Jürg Erismann, Standortleiter Basel/Kaiseraugst, überzeugt. In den Gründungsjahren entstanden in Basel und an einigen anderen Standorten sehr unterschiedliche, meist zweckorientierte Gebäude. Als klar wurde, dass Roche weltweit expandieren und den Hauptsitz ausbauen wollte, wurde die Idee einer einheitlichen Architektur geboren. Emil Barell, Unternehmenschef in den 1930er-Jahren, entschied, das Erscheinungsbild der Architektur von Hoffmann-La Roche in die Hände eines Architekten zu legen: Otto Rudolf Salvisberg. Dessen Grundsatz, die verschiedenen Gebäude entsprechend ihrer Bestimmungen architektonisch zu differenzieren, kam den Bedürfnissen eines expandierenden internationalen Konzerns entgegen: Die Qualität der Architektur bürgte damit gewissermassen für die Qualität der Produkte.<sup>12</sup>

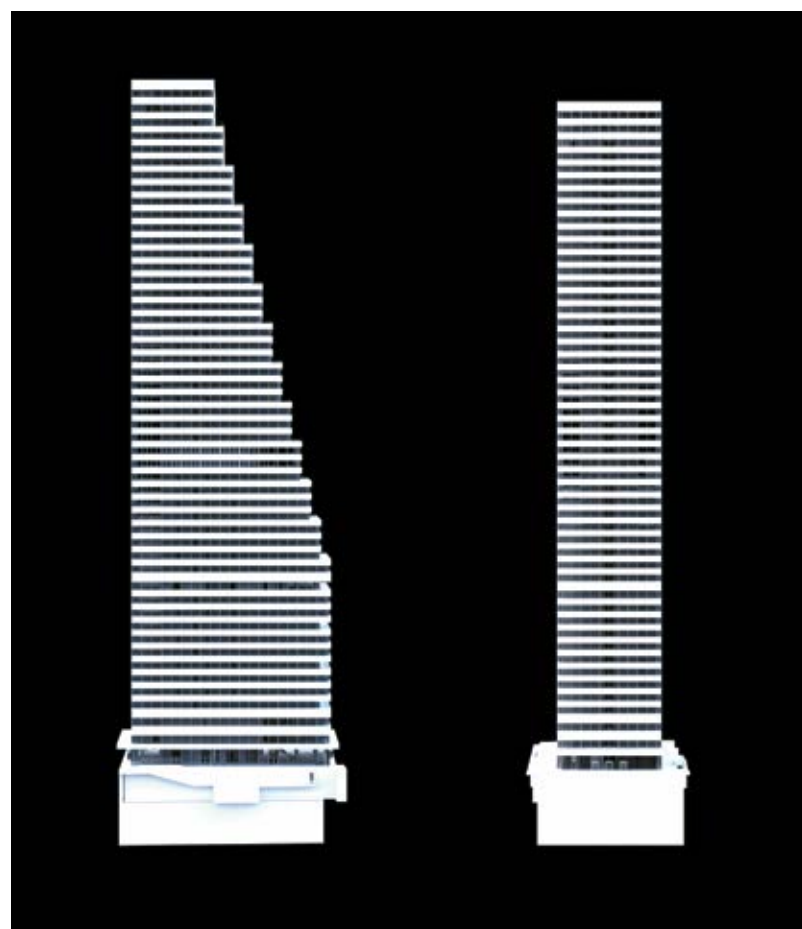
1935 baute Salvisberg das erste Verwaltungsgebäude (Bau 21), dann folgte das erste Produktionsgebäude auf dem Nordareal (Bau 29), das fortan als Prototyp für weitere Bauten diente. Salvisberg leistete damit Pionierarbeit auf dem Ge-

biet der industriellen Architektur. Roland Rohn setzte in den 1950er- und 1960er-Jahren die Gestaltungsprinzipien von Salvisberg für Roche international fort und etablierte das Corporate Design des Unternehmens. Sieben Prinzipien halten seither fest, wie die Roche-Gebäude weltweit gebaut werden sollen. „Ob in Bogotá, Buenos Aires oder London, die Roche-Gebäude entsprechen den Prototypen in Basel“, erklärt Erismann. Dabei prägen Attribute wie Klarheit, Zeitlosigkeit und Funktionalität nicht nur die Architektur des Unternehmens, sondern sie drücken auch eine entsprechende Haltung aus. Der Begriff der spartanischen Eleganz findet ebenfalls in Roche-Gebäuden weltweit seine Entsprechung. Diese Prinzipien, die in einem ausführlichen Planungsführer detailliert erläutert werden, lassen sich auf die unterschiedlichen Gebäudetypen anwenden, also auf Produktions-, Forschungs-, Lager- und Administrationsbauten. Im selben Sinne sollen die Leitlinien, die das äussere Erscheinungsbild und das Gebäudekonzept bestimmen, auch im In-

nenraum angewendet werden. „Die Funktionalität steht in diesem Sinne nicht nur für die Architektur im Vordergrund, sondern ist auch für die Produkte heute noch gültig“, so Jürg Erismann. Dies lässt sich nachvollziehen an der Klarheit der Formen, die sich in dem Verwaltungsbau - Bau 21 - sehr schön zeigt, sowie in der Farbe Weiss, die bei fast allen Roche-Bauten als Standardfarbe verwendet wird und die Reinheit verkörpert. Dies überträgt sich auch auf die Produkte, die in diesem Sinn ebenfalls rein erscheinen sollen. Produkte, die sich heute auf die zwei Kerngeschäfte Pharma und Diagnostics stützen, die sich komplementär ergänzen.

#### Nachhaltige Architektursprache

Roche setzt auf Innovation und sieht „Science“ als Kernkompetenz. Die Nachhaltigkeit ist der Firma ein wichtiges Anliegen - das gilt international für das ganze Unternehmen und wurde auch schon mehrfach positiv bewertet (Dow Jones Sustainability Index). Das umfasst nicht nur die Gebäude und den Energie-



Als erstes bahnbrechendes Bürohochhaus realisierten die Basler Architekten Herzog & de Meuron den 178m hohen Bau 1 auf dem Nordareal. Bis 2021 wird der zweite Bürobau den ersten Turm in direkter Nachbarschaft noch um 27m überragen.

© Herzog & de Meuron

verbrauch, sondern geht ebenso auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte ein.

Im Gegensatz zu anderen Pharmaunternehmen fügt sich das heutige Roche-Areal in das städtische Gefüge ein; es schliesst einerseits an den öffentlichen Solitude-Park und die Rheinpromenade an, andererseits wird es von Wohnbauten gesäumt. Jürg Erismann fasst zusammen: „Unser Campus ist im Grunde ein Teil der Stadt.“

Dies geht auf den von Salvisberg entworfenen Masterplan für das Basler Areal an der Grenzacherstrasse zurück. Dessen historisch gewachsene Struktur blieb dank der starken Prinzipien bis heute erhalten. Die Dimensionen der Baufelder erwiesen sich als geeignet, die unterschiedlichen Nutzungen auf dem Areal aufzunehmen. Die Rasterstruktur bietet die notwendige Flexibilität, um einzelne Gebäude schnell und effizient - betrieblich wie wirtschaftlich - durch Neubauten zu ersetzen und damit die stetige Weiterentwicklung des Standorts zu begünstigen. So auch 2014, als das Unternehmen ankündigte, 3

Mit dem Entscheid zum Ausbau ihres Areals in Basel setzt Roche auf Verdichtung des Standorts in der Stadt, der verkehrstechnisch sehr gut erschlossen ist. Primäres Ziel ist die Zusammenführung eines grossen Teils der Mitarbeitenden an einem Ort.

Milliarden Schweizer Franken in die Arealentwicklung des Standorts Basel zu investieren. Roche stärkt damit die Qualitäten eines lebendigen Arbeitsstandorts innerhalb der Stadt und verzichtet darauf, ausserhalb der Stadtgrenzen einen Neubau zu errichten, was auf den ersten Blick unkomplizierter erscheint. Mit dem Entscheid zum Ausbau ihres Areals in Basel setzt Roche auf Verdichtung des Standorts in der Stadt, der verkehrstechnisch sehr gut erschlossen ist. Primäres Ziel ist die Zusammenführung eines grossen Teils der Mitarbeitenden an einem Ort, was die Kooperation verbessert. Hinzu kommt, dass bestehende Büro- und Laborgebäude erneuert werden müssen, da sie nicht mehr den heutigen Anforderungen an moderne Labors für Spitzenforschung entsprechen. Gemeinsam mit den Architekten Herzog & de Meuron erarbeitete der Konzern einen Entwicklungsplan. Grossen Wert legte man auf die Aufrechterhaltung der Wohnqualität für die Nachbarn. Aus diesem Grund sind die Gebäude an den Rändern niedriger; im Innern des Areals, an der Grenzacherstrasse,

konzentrieren sich zwei Hochhäuser zu einer Clusterfigur. Als erstes bahnbrechendes Bürohochhaus realisierten die Basler Architekten den 178 m hohen Bau 1 auf dem Nordareal. Angelehnt an Salvisbergs klassische, schlichte Architektursprache, treppt sich der Bau mit der einheitlichen Bandfassade zu einer Seite ab und schafft damit begehbare Aussenterrassen. Bis 2021 wird der zweite Bürobau den ersten Turm in direkter Nachbarschaft noch um 27 m überragen. Gemeinsam bilden sie ein architektonisches Ensemble aus zwei zueinander gedrehten Türmen. Auf dem Gelände des vierzig Jahre alten Bürogebäudes namens Bau 74 entsteht gestaffelt das neue Forschungs- und Entwicklungszentrum aus vier integrierten Büro- und Laborgebäuden. Das bereits bebaute Gelände wird damit nachhaltig genutzt und erweitert. Und durch die Nachverdichtung werden Gebäude und Flächen auf dem Gelände frei für neue Nutzungen. Mit den zwei Hochhäusern wird sich die Skyline Basels definitiv ändern. Andererseits entsteht für die Mitarbeiter ein grosser Mehrwert durch die Mög-





Angelehnt an Salvisbergs klassische, schlichte Architektursprache, treppt sich der Bau 1 mit der einheitlichen Bandfassade zu einer Seite ab und schafft damit begehbare Aussenterrassen. Im Gegensatz zu anderen Pharmaunternehmen fügt sich das heutige Roche-Areal in das städtische Gefüge ein.

lichkeit, gemeinsam an einem Ort zu arbeiten.

#### Der vertikale Arbeitsort setzt Zeichen

Der Geist von Salvisbergs Ideen wird auf Basis des Masterplans fortgesetzt, doch die aktuellen Arbeitsprozesse erfordern mehr Flexibilität. „Heute werden Teams schneller geformt, gehen nach erfolgreicher Projektarbeit aber auch schneller wieder auseinander. Und wir arbeiten heute mehr vernetzt und nicht immer an einem Ort“, erklärt Erismann. Der Austausch zwischen den Disziplinen spielt auch hier eine grosse Rolle. Einerseits müssen sich diese modernen Arbeitsformen innerhalb der bestehenden Bauten integrieren lassen, gleichzeitig wird diese Flexibilität ebenso von den Neubauten erwartet. Am Bau 1 von Herzog & de Meuron lässt sich nachvollziehen, wie schnell sich Räume an die verändernden Arbeitsprozesse anpassen können. Das ehemalige Einzelbüro von Jürg Erismann ist heute ein Besprechungsraum für das Team. „So ändern sich die Zeiten und auch die Nutzung der Gebäude“, resümiert Erismann. Er betont aber, dass er hier nicht von einer beliebigen Umgebung spricht. Er fährt jeden Tag in den 24. Stock des Baus 1. Hier befindet sich sein Team – seine „Nachbarschaft“, mit der er zusammenarbeitet, aber nicht immer im gleichen Office. Grosszügige Wendeltreppen verbinden über drei Stockwerke die Abteilungen und ermöglichen den direkten Austausch zwischen den Mitarbeitenden. Sie stellen eine Art Marktplatz dar, der zum Austausch einlädt. Das Konzept soll auch in den Labors angewendet werden, wo ebenfalls eine Durchmischung der Disziplinen angestrebt wird. Das Konzept wird in Bau 2 fast identisch sein, der Innenaufbau ist an die Dimensionen angepasst.

„In der zukünftigen Arbeitswelt wird der Teameffort wichtiger eingestuft als das Individuum als Leistungsträger“, so Erismann. Indem man die Einzelbüros auflöst, zementiert man nicht mehr die hierarchischen Unterschiede. In diesem Sinne wird das System durch die Bürolandschaft etwas demokratischer. Der Chef sitzt mitten drin im Geschehen, ist integrierter und für alle ansprechbar, was den informel-

len Austausch erlaubt und die Distanz verringert. „Doch das Konzept soll uns unterstützen und nicht wir ein Konzept erfüllen“, unterstreicht Erismann. Wenn also jemand seinen Arbeitsplatz nicht immer wechseln möchte, ist dies innerhalb dieses Settings möglich. Und natürlich spielt auch hier das ökonomische Interesse eine Rolle. „Da wir wissen, dass durchschnittlich 50 Prozent der Arbeitsfläche nicht belegt sind, wird die Fläche überbucht, das heisst, die Anzahl der Büroarbeitsplätze ist geringer als die Anzahl an Mitarbeitenden.“ Eine gewisse Anzahl ist entweder auf Reisen, betreut andere Projekte oder ist an Meetings. Hinzu kommt, dass die digitalen Arbeitsmittel die flexible Nutzung eines Arbeitsplatzes ermöglichen und unterstützen.

#### Platz für die weitere Entwicklung

Inwieweit haben Actelion, Novartis und Roche die Ziele erreicht, die die Firmen mit ihren Konzepten einst angestrebt haben? Diese Frage lässt sich nur parallel zur Entwicklung der Unternehmenskultur und zu den sich im Laufe der Geschichte wandelnden Arbeitskonzepten beantworten. Das Beispiel von Actelion zeigt, wie stark die Unternehmenskultur mit der gebauten Architektur verbunden ist. Das Management des US-Konzerns Johnson & Johnson kaufte das junge Biotechunternehmen wegen seiner innovativen Medikamente, nicht wegen seiner Architekturikone. Die Gebäude sind geprägt von den Ideen seiner Gründer Jean-Paul und Martine Clozel. Die Amerikaner werden die von Herzog & de Meuron entworfene Actelion-Zentrale beziehen, das Logo von J & J an der Fassade anbringen und in den Räumen ihre Arbeit fortsetzen. Doch Actelion war ein kleines Unternehmen mit einer flachen Hierarchie. Der US-Mischkonzern hingegen ist für seine dezentrale Firmenkultur bekannt.

Die Roche-Architektur wiederum beweist, wie sehr die Firmenidentität von einer langfristigen Strategie geprägt sein kann. Dank ihrer formalen Übereinstimmung und dem gemeinsamen Kontext erkennt man Roche-Bauten weltweit. In diesem Sinne sagen die Roche-Gebäude viel aus über die Firmenkultur. Denn alle

Bereiche sind nach übergeordneten Prinzipien gestaltet. Dies dient nicht nur der Verbesserung nach ästhetischen Gesichtspunkten, sondern hat auch einen ökonomischen Nutzen.

Die Entwicklung von Methoden und Produkten wird in Zukunft noch mehr von der Digitalisierung geprägt werden. Neue Technologien und neue Formen der Zusammenarbeit haben die Arbeitswelt bereits radikal verändert und neue Anforderungen geschaffen. Teamarbeit und konstanter Austausch zwischen den Disziplinen sind immer mehr gefragt. Wie Jorinde Behrens von Novartis es definiert: „Die Hüllen sollen der Organisation ermöglichen, sich weiterzuentwickeln.“

Auch wenn Architektur sich diesen sich ständig verändernden Bedürfnissen anpassen muss, sollten die Räume Identifikation zulassen, um die Produktivität und den Innovationswillen der Mitarbeitenden zu steigern oder immerhin zu fördern. Architektur ist somit ein strategisches Werkzeug in der Unternehmensführung und kann zum wirtschaftlichen Erfolg und zur Kultur von Unternehmen beitragen – sie leistet damit einen wesentlichen Anteil an der Entwicklung von Produkten und Methoden in der Pharmabranche. ■

**1** Christoph Brutschin, Regierungsrat von Basel-Stadt und Vorsteher des Departements für Wirtschaft, Soziales und Umwelt Kanton Basel-Stadt. Einleitung der Broschüre der Interpharma (Verband der forschenden pharmazeutischen Firmen der Schweiz)

**2** Der Stadtkanton misst gerade mal 37 km<sup>2</sup>

**3** Chemie und Pharma in Basel: Besichtigung einer Weltindustrie – 1859 bis 2016; Christoph-Merian-Verlag, Basel 2016

**4** Brian Redman Mitchell, European Historical Statistics. 1750-1975, London u.a. 1978

**5** Novartis-Campus, Hatje-Cantz-Verlag, Ostfildern, Novartis International AG, Basel 2009, im Gespräch mit Simon Hauser, S. 34

**6** Daniel Vasella (Vorwort), Novartis-Campus, Hatje-Cantz-Verlag, s.o.

**7** V.M. Lampugnani: Dichtelust S AM, Christoph-Merian-Verlag 2018, S. 208

**8** Architekturbasel am 21. Februar 2016 über die Publikation des Christoph-Merian-Verlags, Novartis-Campus – Asklepios 8 von Herzog & de Meuron, Ulrike Jehle-Schulte Strathaus (Hg.), 2015

**9** Handelszeitung, 30.1.2019

**10** Ehemaliger Vizepräsident und Leiter Corporate Services, Actelion Pharmaceuticals Ltd, Allschwil. 2005 bis 2010 Bauherrenvertreter beim Bau des Businesscenters von Herzog & de Meuron Architekten, Basel

**11** Thomas Stadelmann 22. Februar 2011 im Interview mit Louis de Lassece auf [stadtfragen.ch](http://stadtfragen.ch)

**12** Architekturführer Basel, Architekturmuseum Basel, 1993, S. 304

**KATHARINA MARCHAL**, Architektin SIA und Fachjournalistin SFJ BR. 1996-1999 Architektin bei Herzog & de Meuron in Basel und München, MAS am Institut GTA, ETH Zürich. Seit 2002 freie Architektinkritikerin in Basel. 2008-2017 Mitglied der Stiftung Architektur Dialoge in Basel. Seit 2018 PR und Kommunikation für Architekturbüros in Zusammenarbeit mit Gisela Graf Communications, Freiburg.