

„Der Rohstoff Wissen vermehrt sich bei Gebrauch“

Im Samstagsinterview: Der Projektentwickler **Günter Carpus** zu kreativen Freiräumen, flachen Hierarchien und einer eigenen Unternehmensphilosophie

VON HANS-PETER LEISTEN

Aachen. Sanfter Protest kommt auf die Frage, ob er denn zum Studium nach Aachen gekommen sei: „Nein, nein“, widerspricht **Günter Carpus**. „Ich bin Aachener.“ Und das ist er ganz offensichtlich sehr gerne. Denn das Vorstandsmitglied von Carpus+Partner ist froh, dass die Weichen für (s)eine Zukunft mit Perspektive in unserer Stadt gestellt werden konnten – mit einem außergewöhnlichen Neubau auf dem Campus Melaten (siehe 1. Lokalseite). Im Samstagsinterview erzählt der Experte für Projektentwicklung und Prozessoptimierung von seinen Ideen, von der nicht ganz gewöhnlichen Philosophie seines Unternehmens und von einer hierarchielosen Mitarbeiterstruktur, die dennoch ein klares Konzept aufweist.



Noch gilt sein Blick den Plänen, bald dem fertigen Projekt: Günter Carpus setzt seine Unternehmensphilosophie auf dem Campus Melaten um.

Fotos: Michael Jaspers

Auf Ihrer Homepage winkt dem Besucher eine offensichtlich gut gelaunte Skigruppe entgegen. Impressionen eines fröhlichen Ausflugs?

Carpus: Fröhlich sicher, aber mit einem ernsten Arbeitshintergrund. Seit über 20 Jahren gibt es in unserem Unternehmen Ski-Workshops. Eine ganz besondere Art von Teamtraining, die wir entwickelt haben. Energie für das Tagesgeschäft entsteht im Team.

Und das im Zwiespalt zwischen Anfänger- und Buckelpiste?

Carpus: Im Zusammenspiel von Top-Skifahrern und Anfängern. Vor jedem Workshop gibt es ein Coach-Training, denn jede Gruppe wird von einem Coach geführt. Dann geht es vier Tage auf die Bretter. Grundsätzlich lautet die Frage: Wie kann der Coach eine Gruppe führen, die aus Top-Skiläufers und Fast-Anfängern zusammengesetzt ist, so dass Freude an dem Miteinander und gegenseitiges Lernen entstehen. Körperliche und intellektuelle Abläufe werden gleichermaßen betrachtet.

Das hört sich sehr freigeistig an für ein Unternehmen, das auf dem Weltmarkt agiert.

Carpus: Natürlich sind wir keine Träumer. Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen und haben eine klare Struktur. Zusammen mit meinem Freund und Partner Peter Winkler führen wir das Unternehmen auf einem Wachstumskurs in die Zukunft. Das ist eine spannende Aufgabe, die unsere ganze Aufmerksamkeit fordert. Die Führung der Projektteams haben wir dabei an unsere Bereichsleiter abgegeben.

Also doch eine Hierarchie?

Carpus: Die Projektteams vernetzen sich in der Projektarbeit mit den Kundenteams. Insbesondere die fachliche Qualitätssicherung ist Sache der Bereichsleiter. Nichtsdestotrotz erfolgt die Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung in den Teams im gleichberechtigten Austausch. Wir

haben jetzt in Aachen 140 Mitarbeiter. Die Projektgruppen erfinden sich in der Lösung der Aufgaben im Grunde jeden Tag neu, um immer wieder bessere Lösungen zu entwickeln. Das geht nur hierarchiefrei. Allerdings ist eine quantitative Ausweitung des Personals an einem Standort nicht mehr möglich, um dieses Modell noch handhaben zu können. Das ist der Tribut an das Kooperationsmodell.

Welche Rolle spielen die Bereichsleiter nun genau?

Carpus: Neben der Qualitätssicherung sind unsere Bereichsleiter für die Kundenbetreuung und die Akquisition zuständig. Es wird nicht verwundern, dass sie in dieser wichtigen Rolle an unserem Unternehmen beteiligt sind.

Wie hoch wird die menschliche Kompetenz angesiedelt?

Carpus: Ganz hoch, von einer fachlichen Qualifikation gehen wir sowieso aus. Wir investieren enorm viel in die Schulung unserer Mitarbeiter. Neun Prozent der Lohnsumme geben wir für Innovation und Schulung aus. Vor allem die Führungskräfte müssen ein hohes Maß an sozialer Kompetenz nachweisen.

Welche Bedeutung hat es vor diesem Hintergrund, dass Ihr Unternehmen zwei Mal unter die 100 beliebtesten Unternehmen Deutschlands gewählt wurde – und das von den eigenen Mitarbeitern?

Carpus: Für mich hat der „Great Place to Work Award, Deutsch-

lands beste Arbeitgeber“, mit dem wir in diesem Jahr zum zweiten Mal ausgezeichnet wurden, eine große Bedeutung. Die Mitarbeiter wurden anonym befragt, und wenn dann 90 Prozent aller Mitarbeiter sagen, dass sie einen sehr guten Arbeitsplatz haben, dann sind wir alle zusammen auf dem richtigen Weg. Dabei geht es nicht darum, dass ein paar Führungskräfte diesen Weg vorgeben. Im Gegenteil, jeder Mitarbeiter gestaltet sein Arbeitsumfeld selbst. Ich habe es eben schon einmal erwähnt, dem anderen ein geeignetes Umfeld zu sein, das ist die tägliche Herausforderung für jeden einzelnen bei Carpus+Partner. Für mich genauso wie für alle anderen Mitarbeiter.

Sie bauen hoch komplexe Gebäude. Wie finden Sie heraus, was ihre Kunden wollen?

Carpus: Wir müssen bei jedem Projekt herausarbeiten, welches Gebäude für den Kunden das richtige ist. Es kommt nicht darauf an, dass der Architekt in seinem typischen Baustil erkennbar ist. Die Menschen im Unternehmen haben eine Unternehmenskultur ausgebildet. Diese gilt es zu entdecken, um daraus auf die Kommunikationsstrukturen zu schließen. Neben den Arbeitsprozessen bilden diese Kommunikationsstrukturen die Grundlage zur Entwicklung eines Gebäudes. Wir müssen, wenn Sie so wollen, die Fragen klären, wie ein Unterneh-

men drauf ist.

Wie schaffen Sie das konkret?

Carpus: Das geschieht in einem Prozess, für den wir uns viel Zeit nehmen. Dies geschieht in vielen bilateralen Gesprächen, in Workshops oder bei sehr großen Gruppen auch über eine Erhebung per Fragebogen. Oft wird der Planungsprozess und diese Erarbeitung der Grundlagen dazu genutzt, dass bei dem Kunden Welten zusammenwachsen.

Können Sie ein konkretes Beispiel

„Der Zufall muss eine Chance bekommen – die großen Erfindungen sind eher zufällig gemacht worden.“

GÜNTER CARPUS

nennen?

Carpus: Wir bekamen die Aufgabe, ein Produktionsgebäude mit Laboren und Büros für einen Hersteller von Herzschrittmachern zu entwickeln. Die Produktion findet verständlicher Weise in besonderen Reinräumen statt. Normalerweise erfolgt eine Reinraumproduktion hinter besonderen Reinraumwänden. Wir haben einen Reinraum hinter Glas auf der einen Seite des Komplexes entworfen und den offenen, zweigeschossigen Bürotrakt auf der anderen Seite. Daraus entstanden Blickbe-

ziehungen, die für dieses Unternehmen eine ganz andere Dimension von Kommunikation zwischen der Produktion und der Administration möglich machte. Ein direkter Austausch konnte in beidseitig begehbaren Schleusen hergestellt werden.

Der Austausch scheint so etwas wie ein weiteres Grundgesetz bei Ihren Konzeptionen zu sein.

Carpus: Absolut. Das gilt intern für unser Unternehmen genauso wie extern bei Auftraggebern. Wir wollen Gebäude, in denen Menschen direkten Kontakt haben. Das gilt für unseren Neubau genauso wie für Projekte, die wir für Kunden entwickeln. Unterschiedliche Beteiligte sollen in der sogenannten Face-to-Face Kommunikation im Austausch neues Wissen entwickeln. Wir sprechen von Gebäuden, die Wissen vermehren. Und Wissen ist ein Rohstoff, der sich bei Gebrauch vermehrt. Insofern kann ein Austausch von Ideen gar nicht hoch genug angesiedelt werden.

Welche Sparten betreuen Sie schwerpunktmäßig?

Carpus: Den Bereich „Life Sciences“, also Lebenswissenschaften, den wir kommand von der Pharmaindustrie über die Biotechnologie und die Medizintechnik bis hin zum Krankenhaus definieren. Wir haben viel mit der Forschung zu tun und damit auch mit Hochschulgebäuden. Es handelt sich immer um Unternehmensimmobilien und zum Beispiel um keine Wohn- oder Warenhäuser.

„Eine neue wissenschaftliche Lebendigkeit“

Vom Campus „Melaten“ werden High-Tech-Unternehmen genauso profitieren wie Boutiquen

Angesichts dieses Profils ist der Campus Melaten für Sie doch so etwas wie der größte anzunehmende Glücksfall.

Carpus: Nicht nur für uns. Ich glaube, dass viele noch gar nicht verstanden haben, wie wertvoll der Campus für Aachen ist. Davon werden ganz sicher alle in Aachen profitieren, durch die wachsende Kaufkraft auch zum Beispiel Boutiquen und Friseurläden. Durch den Campus wird aber vor allem eine ganz andere wissenschaftliche Lebendigkeit entstehen. Hier werden ganz unterschiedliche Themen greifen. Für uns stand fest: Da wollen wir hin! Ein Unternehmen wie unseres braucht Ingenieure ganz unterschiedlicher Couleur. Gute Ingenieure brauchen ein Umfeld aus namhaften Firmen, damit ein Arbeitsmarkt für Ingenieure entsteht.

Wieso ist das in Aachen ein Problem?

Carpus: Das konnte die RWTH alleine nicht leisten. Zu viele gute

Köpfe verließen unsere Region nach der Ausbildung oder spätestens nach der Doktorandenzeit. Das wird jetzt mit dem Campus ganz anders. Ich betone gerne immer wieder: Ohne den Campus Melaten hätte Carpus+Partner langfristig aus Aachen wegziehen müssen. Aus diesem Grunde bin ich sehr dankbar, dass uns die Wirtschaftsförderung und die Ge-

Kurzes Firmen- und Aufgabenprofil

Die Carpus+Partner AG ist ein international tätiges Beratungs- und Planungsunternehmen mit insgesamt 200 Mitarbeitern an vier Standorten in Deutschland. Hauptsitz ist Aachen.

Als Berater, Experten und Generalplaner für komplexe Bauprojekte mit Schwerpunkt in der Werks- und Produktionsentwicklung lösen sie alle Aufgaben von der ersten Idee bis zur Fertigstellung der Immobilie.

nehmigungsbehörden der Stadt Aachen, die Bau- und Liegenschaftsbetriebe des Landes NRW (BLB) und die beteiligten Institute und Gesellschaften der RWTH wirklich unbürokratisch geholfen haben, uns im Campus anzusiedeln.

Die Stadtplanerin Christa Reicher hat jüngst in unserer Zeitung da-

Spezialisten im Bereich der Prozessoptimierung und der Labor und Medizintechnikplanung ergänzen das Leistungsspektrum des Unternehmens.

Sie sind Partner der Life-Science- und High-Tech-Industrie. Zu Ihren Kunden zählen mittelständische und global operierende Pharma- und Biotech-Unternehmen, große Krankenhäuser, Hochschulen und Unternehmen aus dem Bereich 'Neue Werkstoffe'.

rauf hingewiesen, dass der Campus Melaten nach dem Arbeitstag nicht zum „toten Stadtteil“ werden dürfe. Ein Aspekt, der Ihrer Philosophie doch sehr entgegen kommen müsste.

Carpus: Wie lebendig der Campus werden wird, ist einerseits eine Frage der Vielfalt der Forschungspartner, die sich auf dem Campus ansiedeln werden. Andererseits ist es eine Frage der Dienstleistungsunternehmen wie Restaurants, Cafés, Geschäften, Hotels, Sportclubs usw., die auf dem Campus angesiedelt werden können.

Wie sieht Ihr Beitrag aus?

Carpus: Wir werden in unserem Hause ein öffentliches Bistro mit Außengastronomie an dem Campus-Boulevard einrichten. Wir wollen einen Ort schaffen, in dem sich unsere Mitarbeiter, unsere Nachbarn in den umliegenden Instituten und jeder andere Besucher im Campus wohl fühlen kann. Einfach ein Ort zum Essen, Trinken und Reden.

AZ-FRAGEBOGEN



Günter Carpus, geboren 1952, verheiratet, zwei Töchter (20 und 23 Jahre), ein Sohn (25 Jahre); Studium Bauingenieurwesen und Baubetriebswirtschaft an der RWTH; Vorstandsvorsitzender der Carpus+Partner AG.

Worüber können Sie (Tränen) lachen?
Situationskomik und Harald Schmidt in Hochform.

Was macht Sie wütend?
Dummheit und Unwissenheit gepaart mit lautem Auftritt.

Was ertragen Sie nur mit Humor?
Wenn ich etwas nur hinnehmen und nicht ändern kann.

Ihr wichtigster Charakterzug?
Die Suche nach der besseren Lösung.

Ihre liebsten Roman- und Filmhelden?
Robert Redford in „Jenseits von Afrika“.

Wofür sind Sie dankbar?
Ein friedliches Europa. Meine Kinder, die anfangen, die Welt zu erobern.

Wo und wie urlauben Sie am liebsten?
An jedem Ort, wo ein Golfplatz in der Nähe ist.

Welcher Ort in Aachen lädt Sie zum Träumen ein?
„Das kleine Bergcafé“ am Dreiländerweg bei Sonnenuntergang.

Was würden Sie zuerst ändern, wenn Sie einen Tag in Aachen das Sagen hätten?
Ich würde die vielen unterschiedlichen Partner des Campus-Projektes zu einem Team zusammenschweißen, damit alle zusammen dieses phantastische Projekt mit Freude und Begeisterung nach vorne tragen.

Wie würden Sie die Aachener charakterisieren?
Die Aachener sind bodenständige Menschen und vor allem Rheinländer. Sie nehmen das Leben nicht so schwer und gehen mit unseren Gästen, insbesondere den vielen Studenten, sehr herzlich um.