

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

2

16

Raum für Wandel

Physische Bedingungen für Change



Faszination Büro

Die geheime Geschichte des Arbeitsplatzes

Transformatives Raumdesign

Der Mensch im Mittelpunkt

Veränderung³

Mehr als Tapeten kleben

Territorialität

Mensch und Raum – eine wunderbare Freundschaft

Fossil oder Zukunftstool

Sind Mitarbeitergespräche noch zeitgemäß?

Design Works!

Sieben Thesen zum Verhältnis von Raum und Innovation

Anja Osswald und Lutz Engelke

*«All buildings are predictions. All predictions are wrong.»
Stewart Brand, How Buildings Learn, 1994*

Räume haben einen wesentlichen Einfluss auf Innovation und Arbeitsleistung ihrer Nutzer. In sieben Thesen skizzieren die Autoren das Verhältnis von Raum und Innovation. Ihre Zusammenstellung liefert wertvolle Anhaltspunkte und Anregungen, wie dieser Spannungsbogen zum Wohle aller Beteiligten genutzt werden kann.

Es war einmal ein Gebäude. Das hieß Building 20 und stand auf dem Campus des Massachusetts Institut of Technology (MIT) in Massachusetts. Ebenso schnörkellos wie sein Name war sein Äußeres. Eine simple Hülle aus Pressspanplatten spannte sich über drei Stockwerke mit insgesamt ca. 23.000 Quadratmetern Nutzfläche und ließ das Gebäude wie einen riesigen Container aussehen, der irgendwo weit draußen in der Steppe Sibiriens gestrandet war. Gebaut wurde es 1942 als temporäres Erweiterungsgebäude des Radiation Lab am MIT. Der Forschungsbedarf bei Radartechnologien war nach dem Eintritt der USA in den Zweiten Weltkrieg sprunghaft angestiegen und es bestand akute Raumnot. Deshalb wurde das Building 20 an nur einem Nachmittag von einem lokalen Architekturbüro geplant und dieser Entwurf dann schnell und billig umgesetzt.

Zunächst galt das Gebäude als totaler Flop – die Wände waren zu dünn, das Dach leckte und die Isolierung funktionierte katastrophal, so dass es im Sommer viel zu heiß und im Winter viel zu kalt war. Trotzdem entwickelte sich das Building 20 innerhalb kürzester Zeit zum Zentrum der militärischen Radarforschung. Nach dem Krieg sollte es eigentlich abgerissen werden, doch aufgrund der nach wie vor prekären Raumsituation kam es nicht dazu. Vielmehr wurden verschiedenste Abteilungen des MIT in den «plywood palace» ausgelagert. Die Liste seiner Mieter ist lang und legendär. Sie enthält illustre Namen wie Noam Chomskys Linguistic Department oder die Gründerwerkstatt des Audio-Herstellers Bose, den institutseigenen

Verlag MIT Press und das Laboratory for Nuclear Science. Zu seinen Nutzern zählten außerdem eine Reparaturfirma für Klaviere, ein Labor für Zellkulturen, das Plastic Research Lab und die Patent-Abteilung des MIT. Nicht zuletzt wurde in den Räumen des Building 20 das erste Videospiel entwickelt.

Insgesamt tummelte sich im Building 20 im Laufe der Jahrzehnte ein bunt zusammen gewürfelter Haufen aus akademischen Forschergruppen und unorthodoxen Erfindern, die mit teils bahnbrechenden Entwicklungen Schlagzeilen machten und dem Gebäude schließlich den Ehrentitel «The Magical Incubator» einbrachten. Als das Gebäude 1998 schließlich doch abgerissen wurde, galt es einer der kreativsten Orte weltweit.

Der vorliegende Beitrag nimmt die Geschichte des Building 20 zum Ausgangspunkt einer Betrachtung über die Beziehung zwischen Innovation und Raum. Gefragt wird nach den Auswirkungen von Gestaltung auf die Art und Weise wie wir denken und arbeiten. Wovon erzählen Räume? Welche räumliche Settings fördern Innovation? Und welchen Einfluss üben sie auf unser Denken und Handeln aus?

Mindsets werden durch Räume geformt. Das ist die Grundthese der folgenden Seiten. Räume sind ebenso vielfältig wie die Ideen, die in ihnen geboren werden, ebenso heterogen wie die Menschen, die in ihnen arbeiten. Trotzdem lassen sich Muster erkennen, nach denen kreative Räume organisiert sind. Ausgehend vom Building 20 haben wir diese Muster genauer angeschaut und sieben Thesen formuliert, die verdeutlichen,



Quelle: TRIAD

Startup-Campus der Deutschen Telekom, 2013.

dass Architektur und Design immer Anteil haben an der Gestaltung von Wissen, Wahrnehmung und Wandel und damit an der Gestaltung von Zukunft.

These 1: Open Space = Open Mind

Alles, was in Organisationen geschieht, hat mit Räumen zu tun. Jede Organisation hinterlässt ihren räumlichen Fußabdruck. Ob das eher abstrakt, im Rahmen einer Ideologie von «Oben» und «Unten» geschieht, die in klassischen Hierarchien zum Ausdruck kommt oder ganz konkret in besonderen Raumprogrammen, in denen Funktionen festgelegt und Typologien geformt werden: Nie ist Raum nur eine Hülle, sondern immer prägend für die Kultur einer Organisation.

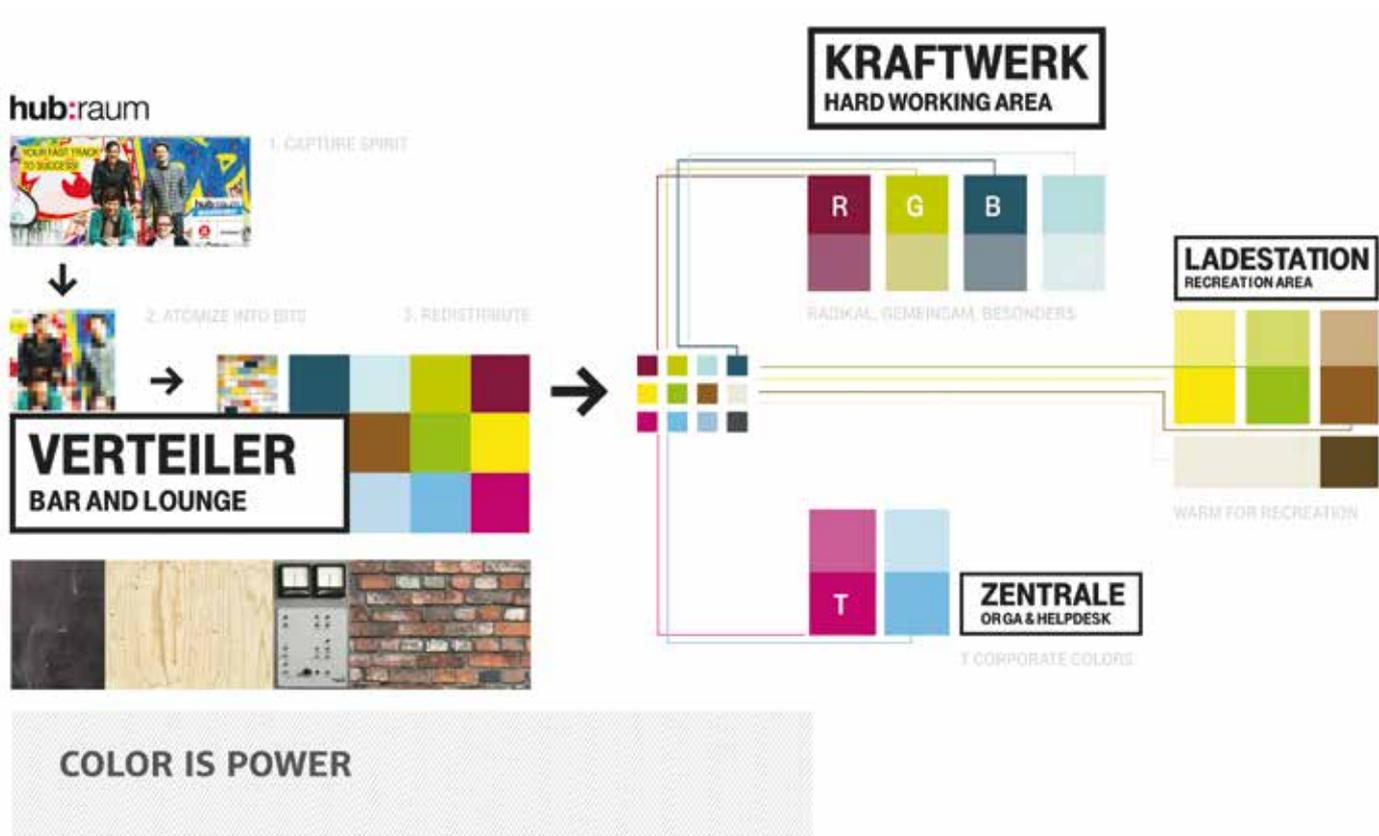
Leif Edvinsson, international anerkannter Experte auf dem Gebiet des Wissenskapitals (IC) und Mastermind des schwedischen Versicherungskonzerns Skandia war in den 1990er Jahren einer der ersten, der sich mit der Frage auseinandersetzen begann, inwiefern räumliche Umgebungen die Zukunftsfähigkeit einer Organisation beeinflussen können. Als Skandia unter wachsenden Druck durch Mitbewerber und neue Geschäftsmodelle geriet, entschied der «Direktor für intellektuelles Kapital» eine alte Villa aus dem 19. Jh. für die Arbeit einer Task-Force zu nutzen, die sich der Erneuerung des Konzerns widmen sollte. Daraus entstand 1996 das Skandia Future Center, welches in den letzten zwei Jahrzehnten zum Vorbild und Namensgeber für zahlreiche andere Zukunftszentren überall auf der Welt geworden ist.

Leif Edvinsson selbst leitete den Erfolg seiner Task Force nicht zuletzt von räumlichen Parametern ab: Zum einen schuf er etwas heruntergekommene Charme der alten Villa eine größtmögliche Distanz zum normalen Büro-Alltag und zum High-Tech-Ambiente eines internationalen Versicherungskonzerns. Außerdem war das Angebot an Räumen dort sehr vielfältig: Ob Gruppen- oder konzentrierte Einzelarbeit, Visionsprozesse oder strategische Treffen – für jede Art von Arbeit gab es ein passendes räumliches Setting. Ähnlich wie beim Building 20 schränkten kaum bauliche Vorgaben die Nutzung ein. Da das Gebäude ohnehin alt und als «Vision Space» bezogen wurde, konnte jeder Nutzer eigene Gestaltungsideen einbringen.

These 2: Kreativität braucht kreative Umgebungen

So simpel ist das. Aber was ist eine kreative Umgebung? Ein Raum, der aussieht wie das Google Office? Eine eigene Wohlfühlzone im Büro mit Yogamatte und Yucca-Palme? Eine Lounge-Ecke mit Espresso-Automat? Es gibt kein Patentrezept für kreative Räume. Manchmal reicht ein als Übergangslösung geplanter und schlecht isolierter Container, um zu kreativen Höhenflügen zu inspirieren (siehe Building 20), manchmal braucht es lediglich eine Garage (siehe Apple).

Kreativität ist ein gigantischer Bewusstseinsunfall, bei dem Dinge zusammengebracht werden, die bislang nichts miteinander zu tun hatten. Nichts anderes meint der vielbeschworene Begriff der Disruption: eine Unterbrechung des Gewohnten.



Leitsystem und Raumprogramm, 2013.

Quelle: TRIAD

Der amerikanische Psychologe Joy Guilford prägte dafür den Begriff «divergentes Denken». In einem bahnbrechenden Vortrag aus dem Jahr 1950 beschrieb er eine besondere Form der Intelligenz, die im Unterschied zum eingleisigen schlussfolgernden Denken darin besteht, mehrere und vor allem originelle und neuartige Lösungen für ein Problem zu finden. Damit schuf er eine bis heute gültige Definition von Kreativität.

Nach neueren Erkenntnissen der Hirnforschung sind die sogenannten Alpha-Wellen verantwortlich für den kreativen Output. Das sind Hirnströme, die – etwas vage – mit «entspannter Wachheit» in Verbindung gebracht werden können und eine Neukombination von verschiedenen Bereichen des Gedächtnisses ermöglichen.

Lässt sich daraus ableiten, dass ein Gehirn immer dann besonders kreativ ist, wenn es semantische Inhalte aus unterschiedlichen Sphären miteinander kombiniert und daraus Neues schöpft, so stellt sich die Frage, warum nicht einfach Räume genau so bauen? Offen, mit Ausblicken und Verbindungen in andere Zonen, die einen Zustand «entspannter Wachheit» fördern?

Kreativität braucht Spielräume, die ein anderes Denken unterstützen. Das wussten schon die alten Kirchenväter. Egal ob Basilika, Kathedrale oder Dom: Kirchen sind Anregungs-

maschinen für die Fantasie. Mit ihren teils schwindelerregenden Deckenhöhen geben sie dem Denken Luft nach oben. Auch wenn jede Kirche selbstverständlich einem religiösen Zweck dient und die Größe und Allmacht Gottes veranschaulichen soll, so tut sie dies doch mit den Mitteln von Inspiration und Anregung. Das kann zumindest jeder bestätigen, der einmal durch die Glasfenster einer gotischen Kathedrale geblickt hat oder sich von der schieren Höhe des Kirchenschiffs magisch nach oben gezogen fühlte.

Natürlich ist dieser Hinweis nicht als Aufforderung zu verstehen, künftig Büroräume im Stil gotischer Kathedralen oder romanischer Basiliken zu bauen. Dieser Einschub verdeutlicht allerdings, dass es bestimmte Muster gibt, die assoziatives Denken und eine multisensuelle Wahrnehmung unterstützen. Dazu gehören zum Beispiel hohe Decken und eine bestimmte Lichtregie, die sich in der Wahl ausgesuchter Farbtöne und -kombinationen ausdrückt.

These 3: Flexibilität und Modularität: Neue Grundanforderungen an Arbeitsräume

Die hohe Dynamik von Innovationszyklen macht vor Gebäuden nicht halt. Die der Arbeitswelt zugrunde liegenden technischen und sozialen Standards haben sich noch nie so schnell



Quelle: TRIAD

Interactive Learning Center, Hanergy Holding Group, China 2015.

und grundlegend verändert wie in den letzten 20 Jahren. Die Innovationszyklen von Gebäuden betragen heute circa 20 bis 25 Jahre. Bei einer durchschnittlichen Lebensdauer von Immobilien von 80 bis 100 Jahren bedeutet das, dass sich im Lebenszyklus eines Gebäudes die Art und Weise seiner Nutzung rund viermal verändert.

Vor diesem Hintergrund wird plausibel, warum so viele Bürogebäude in Städten von Leerstand betroffen sind: Diese Immobilien sind schlichtweg veraltet und für zeitgemäße Arbeitswelten nicht mehr geeignet. Die Büro-Koje, das Vorstandszimmer, endlos lange Schlauchgänge, an denen entlang sich Bürozelle an Bürozelle reiht – all diese Insignien von Unternehmen des 20. Jahrhunderts mit ihrer Logik der «Abteilung» werden in einer nicht mehr allzu fernen Zukunft Relikte einer archaisch anmutenden Welt sein. Gefragt ist heute ein Raumtypus, der offen, flexibel und modular ist.

«Morphing Office» heißt das neue Schlagwort. Die einzelne Büro-Form existiert hier nicht mehr, vielmehr passt sich eine vorhandene räumliche Basis flexibel den Anforderungen an. Mitarbeiter können im Team eigenständig ihr Arbeitsumfeld situativ gestalten und für Teamgespräche, Präsentationen, Projektarbeiten, Konzentrationsphasen usw. anpassen. Wechselnde Teamgrößen sowie Übergänge zwischen einzelnen Arbeits-

anforderungen sind fließend. Derartige Büro-Formen ermöglichen den effizienten Umgang mit den Ressourcen Wissen und Information. So bleibt die Innovation von gestern anschlussfähig an die Kreativität von morgen.

These 4: Arbeiten wird mobiler

Vor 20 Jahren war das «Home Office», das Büro zuhause, noch der Ausnahmezustand und gehörte zu den Alleinstellungsmerkmalen einiger weniger Firmen, besonders aus dem IT-Bereich. Inzwischen arbeiten immer mehr Menschen von zuhause oder unterwegs. Mobile Endgeräte und Cloud Computing ermöglichen einen flexibleren Umgang mit Büromodellen. «Die Anwesenheit im Büro ist irrelevant», stellt Elke Frank, Personalchefin von Microsoft Deutschland, mit Blick auf die Arbeitswelt der Zukunft lakonisch fest. In der derzeit entstehenden neuen Firmenzentrale von Microsoft in München wird es weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter geben. Jeder, der nicht ohnehin von unterwegs arbeitet, sucht sich seinen Arbeitsplatz jeden Tag neu. Ein Prinzip, das Routinen aushebelt, aber auch Selbstdisziplin erfordert. Immerhin muss jeder Arbeitstag so abgeschlossen werden, dass der morgige an jedem beliebigen anderen Ort stattfinden kann. Nur einige wenige Abteilungen sind von diesem Rotationsprinzip ausgenommen –



Quelle: TRIAD

Konzept für ein Education Center, Vanke Real Estate, China 2014.

etwa Finanzen oder Personal, also Bereiche, die qua Ausrichtung mehr Bodenhaftung und Beständigkeit benötigen.

Microsoft ist ein Unternehmen von vielen, die im Wettlauf um Talente möglichst nah an die Mentalität der globalisierten Generation Y und deren Vorliebe fürs Job-Nomadentum herankommen möchten. In Zukunft wird in puncto Mobilität ein weiterer Aspekt eine Rolle spielen: Angesichts der dynamischen Entwicklungen im Bereich des autonomen Fahrens erhält das Automobil zunehmend Bedeutung als mobiler Arbeitsplatz. Interessanterweise ist es gerade der demografische Wandel, der diese Funktionsverschiebung unterstützt. Denn während für die ältere Generation der Arbeitnehmer (zumindest der männlichen) das Auto als Statussymbol immer auch den Gedanken von Freiheit in sich barg, der von einer klassischen Vorstellung von Arbeit denkbar weit entfernt war, schwindet der Fetischcharakter bei der jüngeren Generation. Für heutige Jugendliche ist das Auto in erster Linie ein Transportmittel. Entscheidend ist nicht die Automarke, sondern die Leistung des Bordcomputers, der als digitales Interface die Kommunikation zwischen dem Ich und seinem beruflichen oder privaten Anderen steuert.

Nimmt man die Entwicklungen von der Einführung technischer Fahrer-Assistenzsysteme seit den 1990er Jahren bis hin zum vollautomatisierten Fahren in circa fünfzehn Jahren perspektivisch in den Blick, dürfte es für Arbeitgeber durchaus interessant sein, sich über diese neue Dimension des mobilen Bü-

ros Gedanken zu machen. Gefragt sind Updates vom Konzept des klassischen Firmenwagens, mit denen neue und zukunftsfähige Anreize für potenzielle Mitarbeiter geschaffen werden.

These 5: Arbeit = Leben

Dass die Grenze zwischen Leben und Arbeiten immer mehr verwischt, gehört zu den Binsenweisheiten des neoliberalen Zeitalters, welches mit prekären Beschäftigungsverhältnissen, Home-Office und 7/24 Einsatzbereitschaft in den 1990er Jahren in der Kreativindustrie seinen Anfang nahm und sich inzwischen längst auf alle möglichen klassischen Branchen ausgebreitet hat. Im Zuge dieser Entwicklungen trat die Sofa-Ecke ihren Siegeszug in Büros an. Die Sofa-Ecke – neudeutsch: Lounge – ist sichtbarer Ausdruck einer neuen Wohlfühlkultur, die auch als Wohnföhlkultur beschreibbar ist und sich mit Gemeinschaftsküchen, wohnzimmerartigen Spielzonen, Leseecken und Ruheräumen vor allem in Startups etabliert hat. Dahinter steckt die simple psychologische Erkenntnis, dass Menschen dort, wo sie sich buchstäblich zu Hause föhlen, auch freier, kreativer und innovativer sein können.

Am konsequentesten hat bislang wohl Airbnb die Gleichung Arbeit = Leben durchdekliniert. In der Firmenzentrale in San Francisco sucht man das klassische Zellenbüro vergebens; stattdessen überall Wohnzimmer, bibliotheksartige Salons und Ruheräume. Airbnb hat das eigene Geschäftsmodell zum Designprogramm erhoben und gestaltet Büros in Anlehnung an



Quelle: TRIAD

Future Talks, Vanke Real Estate, China 2014.

die kreativsten Apartments seiner Kunden – ein doppelt cleverer Schachzug, denn dadurch erhöht sich nicht nur die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, sondern Airbnb rückt auch in größtmögliche Nähe zu seinen Kunden. Wer könnte sich in die Haut seiner Nutzer wohl besser hineinversetzen als jemand, der in dessen Wohnzimmer sitzt?

Die Gleichung funktioniert allerdings auch umgekehrt – mehr und mehr Partikel von Arbeit diffundieren ins Leben hinein. Das oben beschriebene Home-Office ist dafür ein Beispiel, aber auch betriebseigene Kitas, die dazu beitragen, dass Mütter und Väter länger und ruhiger arbeiten können. Es liegt nahe, dass diese Annäherung von Leben und Arbeiten auch familienähnliche Arbeitsstrukturen hervorbringt. Dafür spricht die Konjunktur von Projektarbeit und Arbeitsgruppen. Wie in einer Familie ist die Rolle des Einzelnen dort durch eine bestimmte Funktion innerhalb der Gruppe definiert. Die Hierarchien sind flach, jedes Mitglied der Arbeitsgruppe übernimmt eine bestimmte Aufgabe und jede Aufgabe ist für das Gelingen des Projekts wichtig. Der Erfolg hängt vom Zusammenwirken aller ab. Und die entscheidende Voraussetzung dafür ist Kommunikation und Dialogfähigkeit.

Wie in einer Familie? Man sollte den Vergleich vielleicht nicht überstrapazieren, aber wenn man die Startup-Communities vom Silicon Valley bis Berlin überblickt, dann weisen diese durchaus Ähnlichkeiten mit Familienclans auf: Man diskutiert und streitet, man entwickelt gemeinsame Zukunfts-

visionen, man kocht zusammen Spaghetti und man fährt gemeinsam am Wochenende ins Grüne – eine ideale Kombination aus Arbeit und Vergnügen. Vielleicht bildet sich in diesem sozialen Hintergrundrauschen das Erfolgsrezept neuer, familienclanartiger Organisationskulturen heraus.

These 6: Arbeit organisiert sich in Plattformen

«Netzwerkgesellschaft» war eines der geflügelten Worte, mit denen um die Jahrtausendwende die Umwälzungen durch die digitalen Medien auf den Punkt gebracht werden sollten. Dazu gehörten auch die Veränderungen in einer zunehmend über Wissen definierten Ökonomie, in der der Zugang zu Wissen und die Möglichkeit, immer und jederzeit Informationen auszutauschen, über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Im Zuge von sich immer stärker ausdifferenzierenden vernetzten Handelsprozessen entsteht der Bedarf an Hubs, an physischen Handelsplätzen, auf denen ein Austausch von Daten, Kenntnissen und professionellem Know-how stattfinden kann.

Das gigantische Atrium der Pixar-Studios, heute eine Disney-Tochter, ist solch ein Handelsplatz. Als Steve Jobs, damals CEO des Unternehmens, 1999 die Firmenzentrale in der Nähe von San Francisco plante, entschied er, die gesamten Büroflächen um einen zentralen Kern zu organisieren. Das gläserne Atrium beherbergt alle übergreifenden Funktionsbereiche. Neben dem Empfang und den Postfächern der Mitarbeiter befinden sich dort ein Café, ein Fitnessstudio, ein kleines Thea-

ter und die Sanitärbereiche. Mit diesem einfachen Kunstgriff stellte Jobs sicher, dass sich alle Mitarbeiter – ob Zeichner oder Programmierer, Sounddesigner oder Sachbearbeiter – dort zwangsläufig begegnen müssen und dass alle möglichst oft mit möglichst vielen anderen ins Gespräch kommen. «If a building doesn't encourage collaboration, you'll lose a lot of innovation», kommentierte Steve Jobs damals seine Strategie.

Inzwischen gehört die unternehmensübergreifende Organisation in Plattformen zum Erfolgsrezept der Startup-Unternehmergegeneration. Viele einzelne Unternehmungen teilen sich zentrale Service- und Produktionsbereiche – wie zum Beispiel Areale für 3D-Drucker oder loungeartige Aufenthaltsbereiche als Orte für Begegnungen und Austausch für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen. Allerdings setzt das Plattform-Prinzip eine Haltung voraus, die anstelle von Branding und wiedererkennbarer Markenidentität auf Vielfalt setzt. Deshalb wird es wohl noch dauern, bis sich diese Idee auch jenseits von Startup-Kulturen in traditionsreicheren Organisationen durchsetzt.

These 7: Wir brauchen «Dritte Orte»

In seiner 1989 erschienenen Studie *The Great Good Place* hat der Soziologe Ray Johnson den Begriff des «third place» geprägt. Gemeint sind Orte wie Cafés, Buchhandlungen, Bars, Friseurläden und andere Schauplätze von mehr oder weniger zufälligen Begegnungen, denen im Unterschied zum eigenen Zuhause als «first place» und der Arbeit als «second place» die Aufgabe zukommt, zwischen Individuum und Gesellschaft zu vermitteln und die zugleich ein «soziales Zuhause» anbieten, in dem man sich in Anwesenheit von anderen aufgehoben und geborgen fühlen kann.

Es ist bestimmt kein Zufall, dass dritte Orte von jeher Schmelztiegel für Kreativität und neue Ideen waren – man denke an die legendären Caféhäuser in Wien oder Berlin um die Jahrhundertwende, oder an literarische Salons, an denen sich unterschiedliche intellektuelle und künstlerische Geister versammeln, um aus der Vielseitigkeit kreative Funken zu schlagen. Heute sind es all die Coworking Spaces und die angesagten Bars der digitalen Bohème, in denen nicht nur neue Geschäftsideen entwickelt und Formen des sozialen Miteinanders erprobt werden, sondern in denen auch der Austausch darüber stattfindet, was gerade läuft – und was nicht.

Dritte Orte sind Open Spaces. Und genau in dieser Funktion sind sie wichtig für die Entstehung von Kreativität, die – wir erinnern uns – ja nicht mehr ist, als ein gigantischer Bewusstseinsunfall (siehe These 3). Wir brauchen solche Orte. Orte, die uns mit Unterschieden konfrontieren und uns so immer wieder dazu motivieren, die Dinge anders zu betrachten, als wir es gewohnt sind. Und das wiederum ist schließlich die Grundvoraussetzung für die Entstehung von Innovationen, die ja letztlich nichts anderes sind als angewandte Kreativität.



Dr. Anja Osswald

Business Development | Strategy TRIAD,
DIE DENKBANK

Kontakt:
osswald@triad.de



Prof. Lutz Engelke

Professor für Transformationsdesign
an der Fachhochschule Potsdam,
Gründer und Geschäftsführer TRIAD,
DIE DENKBANK

Kontakt:
engelke@triad.de

Literatur

- **Brand, S. (1994).** *How Buildings Learn. What Happens after they're Built.* Penguin Books.
- **Castells, M. (2003).** *Die Netzwerkgesellschaft.* Opladen.
- **Flaum, J. A. (2006).** *How the Paper Fish Learned to Swim: A Fable about Inspiring Creativity and Bringing New Ideas to Life.* Amacom.
- **Frank, E. (2015).** *Out of Office: Warum wir die Arbeit neu erfinden müssen.* Redline Verlag.
- **Hüther, G. (2015).** *Etwas mehr Hirn, bitte.* Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Johnson, R. (1989).** *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community.* Marlowe & Company.
- **Minx, E. & Dietrich, R. (2015).** *Autonomes Fahren. Wo wir heute stehen und was noch zu tun ist.* Daimler und Benz Stiftung.