

## Kulturpolitik komplex: Das Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien

Oliver Scheytt und Lisa Höhne

Der Bau von Theatern, Museen und Bibliotheken kann politische Skandale entfachen oder Architekten zu Weltruhm verhelfen, kann stadtbildprägende Wirkung entfalten oder unkalkulierbare Folgekosten auslösen.

Kulturbauten sind Ausdruck der Identität einer Stadt oder Region. Die Bauwerke für Museen, Opern, Theater, Konzerthäuser, Volkshochschulen etc. prägen meist schon wegen ihrer (städte-)baulichen Prominenz, aber oft auch aufgrund ihrer geschichtlichen Tradition maßgeblich das Stadtbild. Kulturimmobilien fungieren als Ankerpunkte der Stadtentwicklung sowie als wichtige Pfeiler für den Kulturtourismus. In ihnen liegt eine hohe nationale und oft sogar internationale symbolische Strahlkraft, die stetiger Förderung und Entwicklung bedarf. Zugleich sind Kulturimmobilien Stätten der Begegnung und der (Selbst-)Reflexion des Einzelnen in der Gesellschaft. Nüchtern betrachtet steckt in den Kulturimmobilien aber auch ein Investitionsvolumen in Milliardenhöhe. Im Lebenszyklus einer Kulturimmobilie fallen immense Kosten, nicht nur für die Planung und den Bau, sondern vor allem für den Betrieb an. Die Öffentlichkeit prophezeit meist bereits nach dem Beschluss eines Kulturneubaus, dass (viel) mehr Kosten als zuvor einkalkuliert anfallen und Bauzeitenpläne nicht eingehalten werden. Leider oft zu Recht! Doch nicht nur das Planen und Bauen neuer Kulturbauten wie der Elbphilharmonie oder dem Stadtschloss Berlin, sondern auch die Renovierung und der Umbau bestehender Kulturimmobilien sowie die Umnutzung alter Gebäude für kulturelle Zwecke bilden herausfordernde Bauaufgaben.

### Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien

Planen. Bauen. Betreiben. Dies sind schon jeweils für sich hochkomplexe Aufgaben, die zudem auf

vielfältige Weise miteinander verwoben sind. Zahlreiche unterschiedliche Akteursgruppen sind an diesen Prozessen beteiligt.

In den meisten Fällen hat die Öffentliche Hand hierbei als Bauherr eine ganz besondere Verantwortung inne, die sich zum Beispiel in der Ausschreibung von Architekturwettbewerben, aber auch bei der Umsetzung von Großprojekten widerspiegeln kann. Die Planung einer Kulturimmobilie legt den Grundstein für das weitere bauliche Vorgehen und für deren späteren, idealerweise nutzerfreundlichen Betrieb sowie für die Folgekosten.

Von größter Bedeutung ist ein effektives Zusammenspiel aller Akteure in sämtlichen Phasen, die eine Kulturimmobilie durchläuft. Partnerschaften zwischen Öffentlicher Hand und Privatwirtschaft spielen immer wieder eine große Rolle bei der Realisierung und dem Betrieb von Kulturimmobilien. Allein das Feld der Public-private-Partnership ist mit einer Fülle von Fallstricken versehen. Ein kluges Projektmanagement ist der entscheidende Erfolgsfaktor in der Planungs- und Bauphase. Dieses umfasst auch eine intelligente Baugistik.

### Museumsbauten prägen das Stadtbild

Ein häufiger Streitpunkt in der Planungsphase bei Museen ist der (scheinbare) Widerspruch zwischen Ästhetik und Funktionalität. Die Kunst der an der Planung beteiligten Akteure besteht darin, den Anspruch auf beiden Seiten zu erfüllen: Einerseits die Repräsentation des jeweiligen Stadtbildes bzw. der Verstärkung der Identität nach außen. Auf der anderen Seite muss das Gebäude die intendierten Ausstellungsinhalte und -objekte optimal präsentieren können. Architektur des Museums und ausgestellte Gegenstände müssen ein symbiotisches Verhältnis eingehen, für Besucher eine Einheit bilden. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist dabei die Nutzerfreundlichkeit, die im Fokus bleiben sollte.

Lisa Höhne ist Junior Beraterin der KULTUREXPERTEN GmbH



Prof. Dr. Oliver Scheytt ist Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft und Professor für Kulturpolitik und kulturelle Infrastruktur an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg



Schließlich gelten Museen als Orte sozialer Begegnung.

Zur Sicherstellung der Funktionalität von Museumsimmobilien kann eine museologische Fachplanung wesentliche Beiträge leisten. Dabei geht es vor allem um die Grundsatzfrage, wie sich Menschen und Objekte in und zu den unterschiedlichen Räumen – Ausstellungsräume, Depots, Werkstätten, Shop, Gastronomie – bewegen können. Nicht nur bei der baulichen Umsetzung, sondern auch im Betrieb von Museen können private Partner eingeschaltet werden, um zusätzliches Know-how-Potential von Dienstleistern zu mobilisieren und ihre Erfahrungen aus unterschiedlichen Konstellationen in die jeweils spezifische Aufgabe einfließen zu lassen.

### Sanierungsstau von Theatern, Opern und Konzerthäusern

Deutschland besitzt eine einmalige Theaterstruktur. Solch ein breites Angebot an Theater-, Konzert- und Opernhäusern kann weltweit kein anderes Land aufweisen. Heutzutage besteht allerdings auch ein erheblicher Sanierungsstau, dessen Bewältigung in den nächsten Jahrzehnten massiver Anstrengungen der Öffentlichen Hand bedarf, wohl in kaum zuvor aufgetretenem und wahrgenommenem Umfang, da die Häuser »in die Jahre gekommen sind«. Zentrale Fragestellungen sind hierbei u.a., wie die Akteursgruppen – öffentliche Eigentümer mit ihrer Bauherrenfunktion, Architekten, Fachplaner, Bauunternehmen, Nutzer – dieser Aufgabe gerecht werden können. Vereinfachte Diskussionsfrage: Sollen Finanzmittel für eine neue Theater-technik oder nicht doch besser für die Unterbringung von Flüchtlingen bereitgestellt werden? Oder komplexer: Wie wirken sich der demografische und der digitale Wandel der Gesellschaft auf das Nutzungsverhalten der (potentiellen) Theaterbesucher aus? Wie lassen sich Theaterräume zeitgemäß gestalten? Lautet die Antwort auf die letzte Frage »Nutzungsmischung« und Öffnung der Theaterräume für eine breitere Öffentlichkeit, wie beispielsweise für freie Theatergruppen?

Die späteren Betriebskosten sollten schon bei der Planung von Theatern, Opern und Konzerthäusern eine Rolle spielen. Insbesondere im Facility-Management unterschiedlicher Kulturimmobilien einer Stadt liegen erhebliche Potentiale und Synergieeffekte, auch mit Blick auf den ökologieorientierten Betrieb.

Unabhängig von diesen Grundsatzfragen sind bei Theatern, Opern und Konzerthäusern Ästhetik und Funktionalität zu vereinen: Als ein wichtiges Themenfeld sei hierfür beispielhaft die Akustik benannt, die angesichts unterschiedlicher Raumformen und Raumvolumina und auch unter visuel-

len Aspekten eine der zentralen Aufgabenstellungen bei der Realisierung von Bauten für die »Performing Arts« ist.

### Kulturimmobilien mit Fokus auf die Nutzerfreundlichkeit

Für Städte und Kommunen stellt sich immer wieder die Frage, wie Institutionen kultureller Bildung, zum Beispiel Allgemeinbildende Schulen, Volkshochschulen, Musik- und Kunstschulen in einem Gebäudekomplex zusammengeführt werden können. Auch Bibliotheken, die zu den ältesten Einrichtungen kultureller Bildung zählen, lassen sich gut mit anderen Nutzungen insbesondere der Bildung kombinieren. Dabei sollte nicht nur die Optimierung der Betriebskosten der entsprechenden Kulturimmobilien im Vordergrund stehen, sondern vor allem die Nutzerfreundlichkeit.

Zum Gelingen derartiger Kombinationen empfiehlt sich bereits in einer sehr frühen Phase der Planung die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern sowie der unterschiedlichen Nutzergruppen. Von solchen Prozessen können auch Impulse für die Urbanität und die Quartiersentwicklung ausgehen.

### Verstärkte praxisbezogene Reflexion beim Planen, Bauen und Betreiben

Die Thematik »Kulturimmobilie« ist mithin sehr komplex. Das Planen, Bauen und Betreiben von Kulturbauten steht unter dem Einfluss zahlreicher Faktoren, die allesamt Berücksichtigung finden müssen, damit der Bau sowie der Betrieb zukunftsfähig sind und sich auf lange Sicht für die Gesellschaft rentieren. Unentbehrlich erscheint daher eine verstärkte praxisbezogene Reflexion von Fachexperten über Herausforderungen und Erfahrungen beim Planen, Bauen und Betreiben von Kulturbauten. Auf diesem Feld gibt es nicht nur mit Blick auf die aktuell prominentesten Beispiele Elbphilharmonie, Berliner Stadtschloss oder Kölner Theatersanierung immensen Bedarf des Wissens- und Erfahrungsaustausches. Vor allem sollte von Fehlern anderer und guten (tatsächlich vorhandenen!) Beispielen endlich gelernt werden.

Als Diskussionsplattform wird die noch in diesem Jahr ans Netz gehende Website [www.kulturimmobilie.de](http://www.kulturimmobilie.de) dienen, zu der alle Akteure der Gesamthematik »Kulturimmobilie« eingeladen sind, Beiträge rund um die Arbeitsfelder Planen, Bauen und Betreiben zu publizieren. Angestrebt ist eine neue Form des Austausches über aktuelle Bauprojekte im Kultursektor, um die immensen Herausforderungen aufgrund eines verbesserten Informations- und Erfahrungsaustausches qualifizierter bewältigen zu können. Die folgenden Beiträge sollen

Der neueste Band der Schriftenreihe »Edition Umbruch« der Kulturpolitischen Gesellschaft, die nunmehr im Transcript Verlag erscheint, hat den Titel »Die Kulturimmobilie« und enthält 21 Beiträge, die die verschiedenen Facetten des Planens, Bauens und Betriebens behandeln. Die Herausgeber Oliver Scheytt, Simone Raskob und Gabriele Willems haben Autorinnen und Autoren aus den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern von Kulturbauten gewonnen – von Kulturpolitik über Architekturbüros bis hin zur Veranstaltungstechnik. Die Beiträge geben daher einen authentischen und abwechslungsreichen Überblick über die Arbeit in und mit Kulturimmobilien und reflektieren einschlägige Erfolgskonzepte.



ebenfalls zu einer verstärkten Reflexion anregen. Sie entspringen zum einen der Publikation »Die Kulturimmobilie« (siehe auch die Rezension auf S. 42f.) und befassen sich zum anderen mit einem »Parade-Beispiel«, dem zeit- und budgetgerecht im Januar 2010 eröffneten Erweiterungsbau des Museum Folkwang von David Chipperfield.

In den kommenden Monaten finden verschiedene Tagungen und Kongresse statt, die sich der Thematik »Kulturimmobilie« widmen:

- Die Neue Deutsche Kongress GmbH veranstaltet im September und Oktober je in Berlin, Wien und Münster einen Kongress zum Thema »Das grüne Museum – Aufbruch und Erneuerung«, bei dem Museumsbauten des 21. Jahrhunderts im Fokus stehen. Die Referentinnen und Referenten sind vor allem Entscheider und Projektverantwortliche von Museen sowie Verantwortliche aus der öffentlichen Verwaltung. Weitere Informationen und das Anmeldeformular sind zu finden unter: [www.das-gruene-museum.de](http://www.das-gruene-museum.de)
- Beim diesjährigen KulturInvest-Kongress am 3. und 4. November in Berlin wird es ebenso ein

Forum zum Thema »Kulturimmobilien – die Kathedralen des 21. Jahrhunderts« geben, an dem auch Autoren des Buches »Die Kulturimmobilie« mitwirken. Das vollständige Programm und Anmeldeinformationen sind zu finden unter: <https://kulturmarken.de/veranstaltungen/kulturinvest-kongress>.

- Das jährlich stattfindende Kulturpolitische Kolloquium, das traditionell von der Evangelischen Akademie Loccum gemeinsam mit der Kulturpolitischen Gesellschaft veranstaltet wird, widmet sich vom 17. bis zum 19. Februar 2017 dem Thema »Kulturimmobilie«. Das Veranstaltungsprogramm wird in Kürze veröffentlicht und auf den Websites der Akademie als auch der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. bekanntgegeben.

Bereits wenige Monate nach Erscheinen des Buches »Die Kulturimmobilie« ist eine rege Beschäftigung mit diesem so wichtigen und brisanten Thema in Form von Tagungen, Publikationen und einer neuen Internetplattform festzustellen. Die KuPoGe wird sich diesem Themenfeld weiterhin intensiv widmen.

10. JAHRESTAGUNG  
Fachverband  
Kulturmanagement

19. – 21. Januar 2017  
in Weimar

# Kultur im Umbruch

Transformation von Systemen,  
Institutionen und Formaten

[www.fachverband-kulturmanagement.org](http://www.fachverband-kulturmanagement.org)

[www.hfm-weimar.de/kulturmanagement/fvtagung2017](http://www.hfm-weimar.de/kulturmanagement/fvtagung2017)

 Hochschule für Musik  
FRANZ LISZT Weimar

KLASSIK  
STIFTUNG  
WEIMAR



Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

Migration, Digitalisierung und Globalisierung gehen mit einer Neuordnung des kulturellen Feldes einher. Praktiken, Institutionen und Arbeitsbedingungen in der Kulturproduktion und Kulturkonsumption haben sich fundamental gewandelt. Sozioökonomische, demographische und technologische Entwicklungen stellen unter anderem Kulturpolitik und Kulturfinanzierung vor große Herausforderungen. Betroffen sind davon kulturell-künstlerische Produktion, Distribution und Rezeption (z. B. durch TTIP, Kulturgutschutzgesetz, neue Technologien etc.). Vor diesem Hintergrund zeichnet sich eine sektorale Neuverortung und Neubestimmung ab, in der auch die Kräfteverhältnisse zwischen öffentlich-rechtlichen, privatwirtschaftlich-kommerziellen und zivilgesellschaftlichen Akteuren und Institutionen neu ausgehandelt werden. Diese Transformation verlangt einen Umbau des gesellschaftlichen Kultursystems und seiner Institutionen.

Allerdings werden die kulturpolitischen Debatten – ungeachtet dieser Umbrüche – immer noch von alten Rezepten wie ‚Kultur für alle‘ oder dem der gleichen Logik verpflichteten ‚Bitterfelder Weg‘ dominiert. Zu Wort kommen sowohl ausgewiesene Theoretiker, als auch Praktiker aus dem Kulturbereich, die sich mit den geschilderten Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen auseinandersetzen.