

Nicht die Ouvertüre – das Gesamtkonzert bestimmt das Erlebnis

Kulturimmobilien sind besonders – so ist auch eine besondere Prozessqualität in Entwicklung und Betrieb gefragt, sollen sie zu Leuchttürmen im Kulturbetrieb und Stadtbild werden

Andreas Leuchtenmüller und Hauke Schlüter

Wohl waltete wagnerianische Wucht, weil Wichtiger Wünsche wohlmeinend wirkten – und am Ende wurde es nur ein karges Konzert auf dem Kamm.

Wir alle kennen Kulturbauprojekte, die euphorisch, abgestimmt und scheinbar budgetsicher gestartet sind, sich dann verloren in umbautem Raum und Zeit, unklaren Zuständigkeiten und ausufernden Kosten. Die Gefahr, vom Elbtraum zum Albtraum zu werden, ist groß. Und sie versteckt sich nicht nur in Neubauprojekten, sondern auch in Sanierungen.

In unserem Beitrag (im Buch ausführlicher mit Beispielen) machen wir uns Gedanken über die Besonderheiten von Kulturimmobilien und zeigen auf, was man von einer bei vielen Wirtschaftsunternehmen bewährten Vorgehensweise strategisch, planerisch und operativ lernen kann, damit man auf einem sicheren Weg »von der ersten Skizze« zum »fertigen Bild« kommt, das alle erfreut und inspiriert.

Warum sind Kulturimmobilien besonders?

Kulturimmobilien haben in der Gesellschaft einen besonderen Stellenwert. Sie werden beachtet, oft kontrovers diskutiert, ihre Gestalter ausgezeichnet. Indes: Die Gebäude weisen Besonderheiten auf, die sie von Objekten der privaten Wirtschaft unterscheiden.

Die Funktionalität von Kulturimmobilien: hochkomplex

Kulturimmobilien sind Sonderbauten. Eine Konzerthalle hat andere Aufgaben und muss dementsprechend anders ausgelegt werden, als eine Glyptothek. Der Bogen spannt sich vom kleinen, aber feinen Spezialwerkzeug *Lesebühne* bis zum multifunktionalen Schweizermesser *Dreispartenhaus*. Neue Ertragsfelder wie *Gastronomie* oder *Shop* außerhalb des Kerngeschäftes erhöhen die Komplexität weiter.

Unternehmensimmobilien weisen diese Komplexität in der Regel nicht auf. Ob es Schadensbearbeitung bei einer Versicherung ist, Entwicklungsarbeit bei einem IT-Unternehmen oder reine Administration: Die Büronutzung ist vergleichbar.

Nicht so bei Kulturimmobilien. Aufführen, Proben, Ausstellen, Präsentieren, Exemplare in Ruhe lesen oder ausleihen, Verwalten, Kulissen lagern ... und Zuhören, Zuschauen, Genießen sind völlig verschiedene Nutzungsformen, die zu ihrer optimalen Ermöglichung verschiedene Raumlösungen und Serviceleistungen benötigen.

Die Vielfalt der Nutzertypen einer Kulturimmobilie: extrem

»Kulturschaffende« können sich zum Beispiel in einem Theater unterteilen in Ensemble, Intendanz, Gastkünstler, Regisseure, Dramaturgen, Bühnenarbeiter, Musiker, Fundus, Zuschauergarderobe, Tänzer und noch mehr – »Kulturkonsumierende« in Abonnenten, Senioren, Schulklassen, zufällig Hereinkommende, Studenten, Theaterenthusiasten, Presse, Kritiker, VIP-Logen-Berechtigte und nahezu endlos weitere. Hinzu kommen noch Betreiber und Angestellte von Restaurants oder Shops.

Allen gemeinsam: sie stellen Ansprüche an die Kulturimmobilie. Völlig verschieden in Quantität und Qualität. Was zur wichtigen Erkenntnis führt, dass die Immobilie in der Kultur wesentlicher Teil des Produktes und damit der Kernprozesse ist.

Das kann man sich einfach vergegenwärtigen: Ein und dieselbe Ausstellung wirkt im *Victoria and Albert Museum* anders als in einer leeren Fabrikhalle. *Tosca* auch. Den Gedanken mit den Kernprozessen merken wir uns.

Zusätzlich gibt es die »Kulturimmobilienwahrnehmenden«. Nicht notwendigerweise physische Nutzer des Objektes, aber trotzdem Inhaber von Ansprüchen. Politiker auf allen Ebenen, insbesondere diejenigen, die über seine Finanzierung entscheiden. Die Betreiber von Kulturimmobilien der Umgebung. Aufmerksamkeitskonkurrenz. Bürger. Und die amorphe »Öffentliche Meinung«.

Die Identität von Kulturimmobilien: präserter, relevanter, schwierig zu steuern

Kulturimmobilien sind präserter im kollektiven Bewusstsein als Unternehmensimmobilien. Sie werden stärker am »wirklichen Leben«, an der eigenen Kultur gemessen. Auch daran ist zu erkennen, dass

Andreas Leuchtenmüller ist geschäftsführender Gesellschafter von M.O.O.CON



Hauke Schlüter ist verantwortlich für Marketing und Unternehmenskommunikation der M.O.O.CON GmbH in Deutschland





Kulturimmobilien sind wesentlicher Teil des »Produktes« und damit der Kernprozesse. Als Beispiel hier das Deutsche Architekturmuseum in Frankfurt am Main mit dem »Haus-im-Haus« von Oswald Mathias Ungers – kein funktionaler Museumsbau, sondern ein programmatisches Gebäude für die Architektur.

© Norbert Miguletz

sie häufig – und vor allem schon in der Initiierungsphase oder ab der ersten Idee – zum Spielball von Partikularinteressen der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen werden. Anders bei Unternehmenszentralen. Ihre Identitätsfindung erfolgt in der Regel schneller; bedeutend weniger Personen sind daran beteiligt. Ihnen kann neben der Funktionalität ein »Markenauftrag« mitgegeben werden, der sich meist aus einem wohldefinierten Markenhandbuch in *Corporate Architecture* ableitet.

Die Finanzierung und das Entwicklungsmanagement von Kulturimmobilien: oft diffus

Fallende Verfügbarkeit bei steigenden Kosten, Investitionen bis zur Milliardenhöhe, öffentliche Gelder, Entscheidungswege, politische und soziale Spannungsfelder, Wahlperioden, Interessengefüge, extremer Argumentations- und Rechtfertigungsdruck, geforderte Revisionsicherheit, und vor allem nachentscheidliche Spezifikationsänderungen kennzeichnen ein Feld, auf dem der Taschenrechner ein ebenso unentbehrliches Accessoire ist wie ein Minendetektor.

Wenn auch viele Projekte mit Kulturimmobilien gut gemanagt sind und mit wenig Enttäuschungen hinsichtlich Budgets, Zeit, Funktion und Ästhetik beendet werden, ergeben sich Felder, in denen von *Corporate Immobilien* gelernt werden kann.

Dies betrifft auch den Ausgleich möglicher mangelnder Erfahrung von Verantwortlichen mit den Eigenheiten der Bauwirtschaft und den Prozessen und ihren Zeitlichkeiten im Tagesgeschäft. Funktionalitäten, Dimensionierung oder Ausstattungsqualitäten, die nicht anforderungsseitig und genau zu einem bestimmten Projektzeitpunkt vorliegen, führen in der Regel zu Mehraufwand oder Fehlplanung. Wunschenken funktioniert und ist finanziell greifbar und entscheidungsfähig, aber nur, wenn es im Vorfeld genau beschrieben und für die Kulturimmobilie in ihrem gesamten Lebenszyklus einschließlich Betrieb zu Vollkosten berechnet wurde. Die heutigen Methoden und Tools, richtig angewandt, erlauben dies.

Sicherheit bei Kulturimmobilien schaffen

Sicherheit bedeutet »frei von Risiken oder Gefahren«. Dieser Zustand ist das Ergebnis eines Prozesses, der gesteuert werden muss. Aus unserer Erfahrung heraus empfehlen wir ein fünfphasiges Modell:

- I. Strategie
- II. Initiierung
- III. Planung
- IV. Ausführung
- V. Nutzung

I. Strategie: Das Projekt beginnt in den Köpfen ... und mit einer Strategie!

Visionen (das »Was?«) brauchen eine Strategie (das »Wie?«), damit sie Gestalt annehmen können. Schon hier hilft es, in Anforderungen und nicht in Lösungen zu denken. Das gilt besonders für Gestaltungsvorschläge oder gar Dimensionierungen. Eine Vision wie »ein hypermoderner Theaterbau mit 800 Plätzen« ist gefährlich. Es wurde weder untersucht, ob »hypermodern« eine Qualität ist, die für die Nutzergruppen wichtig ist, »Theater« eine relevante Fokussierung oder »800 Plätze« eine Größenordnung, die – auch unter Betrachtung aller Konkurrenzangebote – für das Einzugsgebiet adäquat ist.

Daher wäre eine bessere Formulierung der Vision zum Start: »ein attraktiver Kulturbau, der unsere Bürger begeistert und über die Grenzen hinaus für Aufmerksamkeit sorgt«. Und auf dieser Basis weiter differenzieren.

In der Praxis treffen wir auch bei Unternehmen immer wieder auf Situationen, in denen ein gemeinsames Strategieverständnis auch auf den Leitungsebenen nicht existiert. Hier muss ein Prozess der Strategieentwicklung oder -vermittlung vorgeschaltet werden.

Als wesentliche Erkenntnis halten wir fest:

Der Strategiephase muss ein viel höherer Wert beigemessen werden.

Erst dann geht es in die Initiierungsphase über, dem eigentlichen Projektbeginn.

II. Initiierung: Vision und Strategie erzeugen einen Bedarf und Kosten – beides ist zu kennen

Ziel dieser Phase ist, Entscheidungssicherheit durch vollständige und detaillierte Berechnungen zu erlangen und eine strategiekonforme Umsetzungsoption zu erarbeiten.

Der Bedarf wird strukturiert erfasst und detailliert, auf Umsetzungsfähigkeit überprüft und einer Betrachtung unterzogen, die nicht nur die Entstehungskosten, sondern auch den Betrieb im gesamten Lebenszyklus zu Vollkosten berücksichtigt. Hier ist das Denken in vier Dimensionen zu empfehlen:

Kulturelles | Soziales | Organisatorisches | Wirtschaftlichkeit

In der Vollversion des Buchartikels zeigen wir Beispiele zur Differenzierung in den Dimensionen

und zu Anforderungen, die in Objekt- und Serviceziele übersetzt werden.

Schon jetzt können Lebenszykluskosten berechnet werden

Nur mit einer lebenszyklusorientierten Vorgehensweise entstehen zukunftsfähige und wirtschaftliche Kulturimmobilien. Die spätere Nutzungsphase ist von Beginn an integraler Bestandteil der Planung.

Bevor das Projekt in die Planungsphase geht, sind die Kosten zu kennen. Ist ein gründliches Nutzerbedarfsprogramm erarbeitet worden, ist bereits zu diesem Zeitpunkt die Ermittlung eines Rahmens für die Lebenszykluskosten (LZK) unter Zuhilfenahme eines LZK-Tool – ein software- und datenbankgestützter Ermittlungsprozess – mit einer Genauigkeit von +/- 20% möglich. Nach der Planungsphase steigt die Genauigkeit auf +/- 10%, nach der Ausführungsvorbereitung und noch vor der Ausführung sind +/- 5% realistisch.

Qualitätsvolle Entwürfe brauchen qualitätsvolle Briefings

Erst diese fertige und abgestimmte Arbeit sei die Grundlage für einen möglichen Architektenwettbewerb. Eine hohe »Bestellqualität« ist *conditio sine qua non* für exzellente Entwürfe und Budgetsicherheit.

III. Planung: Vertiefung und permanente Optimierung

Eine erfolgreiche Kulturimmobilie besteht nicht nur aus einem Gestaltungskonzept. Wow!-Architektur ist aufregend, aber eitel Blendwerk, wenn sie in anderen wesentlichen Punkten gegen die Kulturstrategie der Institution sowie Objekt- und Betriebsstrategie verstößt. Nur ein ganzheitlich durchdachtes Konzept sichert Nachhaltigkeit, Zukunft und damit Werte kultureller und auch finanzieller Natur.

Erfolgsfaktor ist das Hinzuziehen aller am Planungsprozess Beteiligten, ein Fortschreiben der Anforderungen und ihr regelmäßiges Spiegeln im Rahmen eines installierten Qualitätsmonitoring. Das Team der Projektbeteiligten muss neben hoher Professionalität auch den Willen zu Qualität und Nachhaltigkeit teilen. Dazu gehört, sich nicht mit Standardlösungen zufriedenzugeben, sondern immer die beste Lösung finden zu *wollen*.

Wertvoll für den Gesamterfolg einer Immobilie:

- *Rechtzeitiges und baubegleitendes Facility Management*

Untrennbar zur Kulturimmobilie gehört ihr Betrieb. Damit ist er ebenso Teil des kulturellen Kernprozesses, wie das Gebäude selbst. Infrastrukturelle, technische oder betriebliche Schwächen werden von den Besuchern oder den Kulturschaffenden wahrgenommen. Spielzeiten,



Festivals, Programmwechsel, Umbauten, Anlieferungen etc. müssen auf ihre Implikationen auf das Facility Management hin untersucht werden.

- *Änderungs-/Optimierungsmanagement stets mit Lebenszyklusbetrachtung*

Werden verbesserte und neue Lösungen in Erwägung gezogen, sind sie vor Entscheidung der Lebenszyklusbetrachtung zu unterziehen. Oftmals werden qualitativ bessere Lösungen spontan verworfen, weil der Anschaffungspreis zu hoch scheint – dabei ist es möglich, dass sich eine zunächst kostenintensivere Lösung im Lebenszyklus als die günstigere und nachhaltigere herausstellt.

IV. Ausführung: Das Prozessmodell der Kulturinstitution und architektonische Konzept werden realisiert

Aus der optimierten und genehmigten Entwurfsplanung heraus werden Leistungsverzeichnisse erstellt, zu Angeboten führen. Es ist der Übergang von der »Planungstheorie« ins wirkliche Bauleben. Richtige Entscheidungen müssen getroffen werden, damit sich die individuellen Prozesse der Kulturinstitution in der Kulturimmobilie entfalten können.

V. Betrieb: Werterhaltung und permanentes Erzeugen der kulturellen Erlebnisqualität

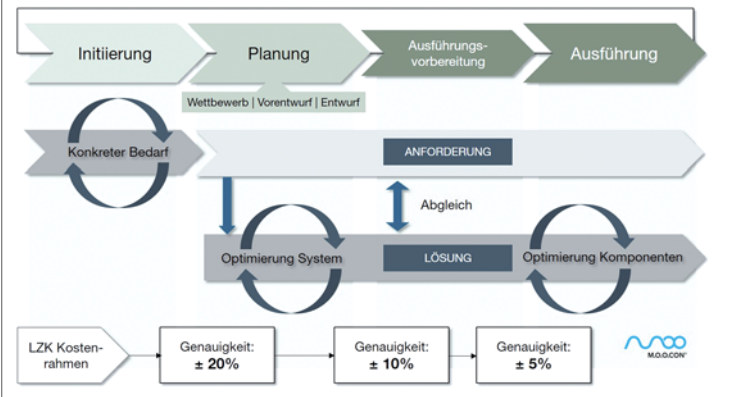
Umfassendes und nachhaltiges Facility Management von Kulturimmobilien ist von besonderer Nutzerrelevanz. Es sollte aus sechs Perspektiven betrachtet werden:

1. Ziel und Strategiekonformität mit den Kernprozessen der Kulturinstitution
2. Vordenkende Organisation und zukunftsfähige Prozesse
3. Kompetentes Management in Kernprozessqualität mit »Standing«
4. Bedarfskonforme »Produkte«, die Nutzeranforderungen erfüllen
5. Wirtschaftlichkeit – der gebaute und betriebene Raum ist der größte Hebel

Realisierte Umsetzung einer Vision und Ausdruck von Identität: Zwei Unternehmensstandorte werden zusammengelegt; das neue Gebäude soll der privilegierten Lage gerecht werden und einzigartigen Standard bieten, die Dynamik der Teams unterstützen und Raum für Wachstum vorhalten. Reversibilität der Ausbauten und technischen Infrastruktur muss sichergestellt sein. Das Objekt soll Talente (Design, Entwicklung, Management) anziehen und binden. Neues Bürogebäude Swarovski, Männedorf, Schweiz – ein M.O.O.CON-Projekt. Architekten: Ingenhoven Architects
Fotos © Andreas Keller

Lebenszyklus-Kosten schon bei der Initiierung kennen

Frühe und belastbare Zahlen durch Einsatz eines LZK-Tools



Mit dem LZK-Tool lassen sich schon in der Phase »Initiierung« die Lebenszykluskosten mit einer Genauigkeit von ± 20 Prozent bestimmen.
© M.O.O.CON

- Risikobeherrschung: ökonomisch, sozial (Aufrechterhaltung von Arbeitsplatzsicherheit und -standards) und ökologisch (Umweltschutz).

Ein sehr kurzes Wort zu Sanierungen von Kulturimmobilien

Verschärfte EU-Gebäuderichtlinien sowie selbst auferlegte Gebäude- und Servicestandards verändern und erhöhen die Anforderungen bezüglich Nachhaltigkeit und Energieeffizienz an öffentliche Gebäude. Oft sind auch Entscheidungen in einem Portfolio von Kulturimmobilien gefragt, so dass sich der Einsatz von Portfolio-Techniken anbietet, um »sanierungsrelevante« Objekte und ihre Beziehung zueinander zu erkennen.

Um bei der Entwicklung von nachhaltigen Sanierungsprojekten rationale und transparente Entscheidungsfindung zu ermöglichen, empfehlen wir einen vierstufigen Prozess:

- Erarbeitung Kriterienkatalog zur Bewertung der Kulturimmobilien
- Bewertung der einzelnen Objekte und Ableitung von Portfolio- und Objektstrategien
- Überführung der Objektstrategien in eine Immobilien- und Sanierungsstrategie

- Analyse von Sanierungsvarianten entsprechend Kulturstrategie, Lebenszykluskosten, Nachhaltigkeitskriterien

Die Evaluierung von Sanierungsobjekten anhand klug gewählter Kriterien verhindert den voreiligen Start kostspieliger Sanierungs- und Modernisierungsprojekte, ohne mögliche Alternativen berücksichtigt zu haben. Nach Erkennen der tatsächlichen Sanierungsobjekte wird zunächst die Machbarkeit von Sanierungsvarianten wie *Teilsanierung in mehreren Schritten*, *Generalsanierung* oder *Neubau* in Abhängigkeit der Kulturziele und Qualitätskriterien überprüft.

Schlussakkord

Im Zentrum stehen für uns eine außergewöhnliche Anforderungsdefinition, die sich konsequent am Bedarf von Nutzergruppen orientiert, und die permanente Spiegelung/Optimierung von Lösungen. Erst die so erzeugte *Bestellqualität* versetzt Architekten und Projektpartner in die Lage, auch Lösungen liefern zu können, die eine außergewöhnliche Kulturimmobilie schaffen und gleichzeitig Sicherheit erzeugen.

Wir haben gezeigt, wie dieser Bedarf strukturiert werden kann und wie wichtig das Denken im kompletten Lebenszyklus zu Vollkosten ist. Die Kulturimmobilie selbst und ihr Betrieb sind wesentliche Elemente des Kernprozesses der Institution, die sie planen.

An dieser Stelle verabschieden wir uns höflich aus diesem Beitrag, freuen uns auf viele weitere außergewöhnliche Kulturimmobilien mit Planungssicherheit und möchten jedoch nicht verschweigen, dass viele Gedanken eigentlich eine Vertiefung einer über 200 Jahre alten Anforderung sind:

Drei Dinge sind an einem Gebäude zu beachten: dass es am rechten Fleck stehe, dass es wohlgegründet, dass es vollkommen ausgeführt sei. (Johann Wolfgang von Goethe, Wahlverwandtschaften)



Bernd Wagner

Fürstenhof und Bürgergesellschaft

Zur Entstehung, Entwicklung und Legitimation von Kulturpolitik

Bernd Wagner • Edition Umbruch 24 • Bonn / Essen: Klartext Verlag 2009
520 Seiten • 19,90 Euro • ISBN 978-3-8375-0224-4

Grundlagen und Konstitutionsbedingungen öffentlicher Kulturpolitik • Anfänge öffentlicher Kulturpolitik in der Frühen Neuzeit • Die absolutistischen Höfe als Zentren der Kunstentwicklung und Kulturförderung im 17. und 18. Jahrhundert • Die Herausbildung bürgerlicher Kultur und Kulturförderung • Ausbildung und Begründung öffentlicher Kulturpolitik im »langen 19. Jahrhundert«.



Kulturpolitische Gesellschaft e.V. • Weberstraße 59a • 53113 Bonn
T 0228/201 67-0 • post@kupoge.de • www.kupoge.de