

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.



Editorial

In Abwandlung eines Zitates von Karl Valentin könnte man sagen:
„Kulturimmobilien sind schön, machen aber viel Arbeit“.

Das ist so. Aber die Arbeit damit macht auch viel Freude. Wir wissen, wovon wir sprechen, denn wir dürfen seit geraumer Zeit auch für eine Städtische Bühne arbeiten. Als Beratungsunternehmen, das sich in seiner Geschichte vorwiegend der Strategie, der Entwicklung und dem Betrieb von *Corporate Immobilien* gewidmet hat, haben wir eine völlig neue Welt betreten. Dass man auf dem Weg zu Besprechungen im Lenkungsausschuss gleichzeitig an Menschen im Smoking, singenden Wikingern mit Hörnern, griechischen Göttern, zweifelnden Prinzen und einem Bühnendrachen begegnet, kommt in der freien Wirtschaft äußerst selten vor.

Und doch ist vieles vertraut: Identität soll sich im Gebäude entfalten können, Raum Menschen und Aufgaben zugeordnet werden, mit dem Budget ist verantwortungsvoll, transparent und fast immer minimierend umzugehen, nachhaltige Lösungen, die genau den Anforderungen der „Bewohner“ und Anspruchsgruppen entsprechen, sind zu schaffen. Mögen die Inhalte unterschiedlich sein, die Form – und damit meinen wir die Prozesse, die zur richtigen Infrastruktur führen – sind es nicht.

In diesem Themendossier zeigen wir, was bei Kulturimmobilien besonders wichtig ist und von welchen Aspekten aus der Wirtschaft Verantwortliche für Kulturimmobilien profitieren können. Wir freuen uns auf einen Austausch von Erfahrungen und Gedanken mit Ihnen!

Frankfurt am Main, Mai 2016



Andreas Leuchtenmüller
Geschäftsführender Gesellschafter



Hauke Schlüter
Unternehmenskommunikation
und Marketing

Vorhang auf!

Von Andreas Leuchtenmüller und Hauke Schlüter
Mai 2016

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. Auch Sanierungen oder Umnutzungen von Kulturbauten oder Kulturdenkmälern sind „Werke“, die eher dem überlegten und vorausschauenden Malen der Alten Meister näherstehen sollten, als spontanem *Action Painting*.

In diesem Text 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.

Erschienen ist der Text im Buch "Die Kulturimmobilie", das Prof. Oliver Scheytt, Simone Raskob und Gabriele Willems herausgegeben haben – an dieser Stelle unseren herzlichen Dank für die



- ▶ „Die Kulturimmobilie“, Oliver Scheytt | Simone Raskob | Gabriele Willems (Hg.), transcript Verlag, Bielefeld, Mai 2016, ca. 400 Seiten, kart. ISBN 978-3-8376-2981-1

Einladung, einen Beitrag leisten zu dürfen!
Doch zunächst:

Warum sind Kulturimmobilien besonders?

Kulturimmobilien haben in der Gesellschaft einen besonderen Stellenwert. Sie werden beachtet, oft kontrovers diskutiert; ihre Gestalter werden ausgezeichnet. Von den letzten zehn *Pritzker-Architekturpreisträgern* haben neun Kulturimmobilien entworfen¹.

Indes, die Gebäude selbst, ihre Entstehung und ihr Kontext weisen tatsächlich Besonderheiten auf, die sie von Objekten der privaten Wirtschaft unterscheiden. Auf Basis unserer Erfahrungen strukturieren wir hier die Kriterien, die miteinander in Wechselwirkung stehen:

Die Funktionalität von Kulturimmobilien: hochkomplex

Fragt man einen Briten, wie er einen Vorschlag findet und er antwortet „interesting“, so fasst er in einem Wort zusammen, was alle Bedeutungen und Haltungen von vollkommener, höflicher Ablehnung bis hin zu enthusiastischer Begeisterung annehmen kann – und somit oft richtig ist.

Das entsprechende Wort auf die Frage nach dem Wesen der Funktionalität einer Kulturimmobilie wäre „komplex“.

Treten wir einen Schritt näher heran.

Kulturimmobilien sind Sonderbauten. *Spezialwerkzeuge*. 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.

Unternehmensimmobilien² weisen diese Komplexität in der Regel nicht auf. Ob es Schadensbearbeitung bei einer Versicherung ist, Entwicklungsarbeit bei einem IT-Unternehmen oder reine Administration: die Nutzung ist vergleichbar³. Nicht so bei Kulturimmobilien. Aufführen (Musik? Tanz? Sprache?), Proben, Ausstellen, Präsentieren, Exemplare in Ruhe lesen oder ausleihen, Verwalten, Kulissenlagern... und Zuhören/ Zuschauen/ Genießen⁴ sind völlig verschiedene Nutzungsformen, die zu ihrer optimalen Ermöglichung verschiedene Raumlösungen und Serviceleistungen benötigen.

Dies zeigt anschaulich den größten Unterschied zwischen Kultur- und Corporate-Immobilien:

Die Vielfalt der Nutzertypen einer Kulturimmobilie: extrem

Gehen wir mit der Pyramidenstruktur von oben hinein, teilen sich auf: „Kulturschaffende“ und „Kulturkonsumierende“⁵. Erstere können sich

zum Beispiel allein in einem Theater unter anderem unterteilen in: Ensemble, Intendanz, Gastkünstler, Regisseure, Dramaturgen, Inspizienten, Bühnenarbeiter, Toningenieure, Presseabteilung, Theaterkreisbetreuer, Kantinenpersonal, Administration, Musiker, Ankleiderin, Fundus, Zuschauergarderobe, Tänzer, ... die Zweiteren beispielsweise in Abonnenten, Senioren, Schulklassen, zufällig Hereinkommende, Studenten, Theaterenthusiasten, Presse, Kritiker, Künstler, VIP-Logen Berechtigte und nahezu endlos weitere, die sich nach unten beliebig differenzieren lassen. Dazu kommen noch eventuelle Betreiber und Angestellte von Restaurants oder Shops.

Allen gemeinsam: sie stellen ihre beruflichen und persönlichen Ansprüche an die Kulturimmobilie. Und sie sind alle völlig verschieden. Von einander und auch innerhalb „sich selbst“⁶. In Quantitäten und in Qualitäten. Sie sind oft widersprüchlich. Was Wirtschaftsunternehmen mit ihren Produkten passiert⁷ – hier geschieht's mit dem Haus. 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 „Kulturimmobilienbeobachtenden oder -wahrnehmenden“.

1 Zählt man das geplante olympische Dorf 2012 (*Morphosis/ Thom Mayne*) in New York als Kulturimmobilie hinzu, sind es zehn von zehn.

2 Wir betrachten den Schwerpunkt „Headquarters/ Zentrale“ oder „Administration“. Produktionshallen, Testgebäude oder Konferenzkomplexe können zwar ebenfalls zum Immobilienportfolio eines Unternehmens gehören, sind aber aufgrund ihrer Sonderfunktion nicht Thema dieses Textes.

3 Natürlich unterliegt die räumliche Ausprägung Varianzen, die von der Organisation der Prozesse abhängen, vom Unternehmensleitbild und der gestalterischen Umsetzung. Das „Grundmodul Arbeitsplatz“ mit Tisch und Stuhl ist jedoch typisch für die Nutzung „Büro“ und nicht „Theater“. Auch wenn manche Künstler durchaus einen ganzen Abend damit bestreiten können.

4 Hoffentlich...

5 Natürlich nicht immer trennscharf. Aktive Musiker sitzen auch bei Kollegenkonzerten im Publikum: es geht um die momentane Nutzung.

6 So können die Ansprüche und Wahrnehmungen ein und desselben Hauses in der Nutzergruppe „Gastregisseure“ völlig unterschiedlich sein – von „tolle Akustik“ bis „ich kann so nicht arbeiten“.

7 Anschaulich: Automobilindustrie. Ein und dasselbe Auto wird von verschiedenen Personen (auch gleicher Zielgruppen) unterschiedlich wahrgenommen oder genutzt.

Nicht notwendigerweise die physischen Nutzer des Objektes, aber trotzdem Inhaber von Ansprüchen an selbiges⁸. Ideelle Nutzer. Personen, die Anforderungen an das Gebäude haben, ohne es zu betreten. 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: präsenter, relevanter, schwierig zu steuern

Kulturimmobilien sind präsenter im kollektiven Bewusstsein als Unternehmensimmobilien. Das liegt sowohl an ihrer meist zentralen Lage, aber auch daran, dass sie für die Meisten von höherer und dauerhafterer Relevanz sind, als Gebäude der privaten Wirtschaft. Neue Unternehmenszentrale für den Vertrieb Deutschland einer Automarke⁹ in Berlin-Friedrichshain, schön und gut, aber die Anteilnahme am *Museum der Moderne* und die öffentliche Diskussion schon vor dem ersten Spatenstich hat doch eine ganz andere Wucht und Qualität. Es ist mehr ein *wir*, als ein *die*. Kollektive Identität, Identität des Kollektivs. Und dahinter steht nicht nur das Bewusstsein der Finanzierung durch Steuergelder. Es ist einfach eine Frage der Nutzung, sei sie tatsächlich oder „nur“ potenziell. Jeder kann ins Museum (oder es behaupten) und es nutzen, aber man versuche mal, unangemeldet an der Rezeption eines amerikanischen Technologiekonzerns vorbeizukommen.

Dass die Identität von Kulturimmobilien in der Öffentlichkeit wesentlich wahrnehmbarer ist als die von Konzernzentralen, liegt an ebenfalls ihrer „Vernetzung“. Sowohl durch Infrastruktur (ÖPNV-Anbindung, Haltestelle „Theater“) als auch durch Kommunikation: regelmäßige neue, tagesakuelle Programme, Personalien, Hintergründe von Trivial- bis Hochkultur befeuern Feuilles und Medienberichterstattung.

Kulturimmobilien werden damit stärker am „wirklichen Leben“, an der eigenen Kultur gemessen. Sie erhalten dadurch für die Meisten eine



höhere Bedeutung. Lokal, regional. Auch daran zu erkennen, dass sie häufig – und vor allem schon in der Initiierungsphase oder ab der ersten Idee – zum Spielball von Partikularinteressen der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen werden. Jeder meint, mitreden zu können, zu dürfen – und tut es auch. Allein oder in organisierter Form. Mit und ohne Mandat.

Anders bei Unternehmenszentralen. Ihre Identitätsfindung erfolgt in der Regel schneller, bedeutend weniger Personen sind daran beteiligt. Ihnen kann neben den Funktionalitäten ein „Markenauftrag“ mitgegeben werden, der sich meist aus einem wohldefinierten Markenhandbuch in *Corporate Architecture* ableitet. Vorstand oder Geschäftsführung befinden über Markenwerte und richten Unternehmen, Kultur und Objekt daran aus¹⁰. Sie werben zwar für Akzeptanz und sichern sie, aber entscheiden direkt. Die Anzahl der Anspruchstellenden und der Entscheider ist



- ▶ 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

Die Finanzierung und das Entwicklungsmanagement von Kulturimmobilien: oft diffus

Nähern wir uns diesem Thema über die Budgets. 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. Noch im sprichwörtlich letzten Moment können Projekte kippen; ein aktuelles Beispiel ist das von Helmut Jahn entworfene Stadtmuseum in Wiesbaden¹² mit politischem Vor-, Zwischen- und Nachbeben. 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 tatsächlichen Tagesgeschäft.

gering. Gottfried Semper mag allein vom sächsischen König einen klaren Auftrag für das Opernhaus bekommen haben; das *Paekdusan-Institut für Bauwesen und Architektur* in Nordkorea kennt sicher auch kein anderes Arbeiten. Gleichwohl, die Entscheidungswege für zeitgenössische öffentliche Kulturbauten der westlichen Welt sind... komplex. Auch die Einbindung in die städtebauliche Situation.

Ebenso die erwartbaren Identitäten der Objekte. Aber sie müssen durchdacht und gesteuert werden, damit sich ein erwünschter Bilbao-Effekt einstellt und spektakuläre Architektur Besucher anziehen kann sowie die geschaffene Identität der Immobilie auf den Ort und nicht den Gestalter übergeht. Gutes Beispiel, ein Partygespräch: „Was fällt Ihnen zu Sydney ein?“ „Natürlich das Opernhaus!“ „Und welcher Architekt hat es entworfen?“ „...“¹¹

8 Um sich diese Ambiguität zu vergegenwärtigen, stelle man sich beispielsweise die Frage: „Wann ist der erbittertste Gegner der Theaterrenovierung zum letzten Mal im Theater gewesen? Oder der Bauunternehmer?“

9 Unternehmenszentrale Mercedes-Benz Vertrieb Deutschland, Architekten Gewers & Pudewill, eingeweiht 2013 in Friedrichshain-Kreuzberg.

10 ... in an ideal world, die jede Unternehmensleitung natürlich gerne hätte...

11 Der dänische Architekt Jørn Utzon (1918-2008).

12 Wiesbaden wollte ursprünglich ein Museum für die eigene Stadtgeschichte bauen lassen und das Haus über 30 Jahre lang mieten und betreiben. Abgesagt im Dezember 2014.

Funktionalitäten, Dimensionierung oder Ausstattungsqualitäten, die nicht anforderungsseitig und genau zu einem bestimmten Projektzeitpunkt vorliegen, führen in der Regel zu Mehraufwand oder Fehlplanung. Wunschdenken 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. Geklärte Verantwortungsbereiche, auf die wir im Folgenden noch eingehen werden, und sinnvolle Projektstrukturen erlauben auch der Öffentlichen Hand, Sicherheit bei der Entwicklung, Sanierung oder Umnutzung von nachhaltigen und erfolgreichen Kulturimmobilien zu gewinnen.

Wie wird diese Sicherheit bei Kulturimmobilien geschaffen?

Sicherheit, vom lateinischen *securus*¹³, bedeutet der Wortherkunft nach *unbekümmert*, oder *frei von Risiken oder Gefahren*. Dieser Zustand tritt nicht automatisch ein, sondern ist das Ergebnis eines Prozesses. Und wie alle Prozesse können und müssen sie gesteuert werden, um das beste Ergebnis hervorzubringen. Sowohl Achtsamkeit und Nachdenken, als auch Intuition und Entscheidungsstringenz sind wichtige Komponenten, die aber eines „Roten Fadens“ bedürfen, damit sie zielgerichtet wirken können.

Aus unserer Erfahrung heraus empfehlen wir ein fünfphasiges Modell, das wir im Folgenden weiter erläutern werden.

Die fünf Phasen sind:

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.

Wir haben gesehen: Kulturimmobilien sind Teil des Kulturproduktes und damit der Kernprozesse. Der Erfolg der Kulturorganisation, ob Theater, Museum, Bibliothek oder Konzerthalle steht in direktem Zusammenhang mit dem geplanten oder zu sanierenden Gebäude. Umso entscheidender ist es, für den zu entwickelnden Kulturbau eine klare Vorstellung davon zu haben, welche Aufgaben er übernehmen soll und was er darin leisten muss.

Schon hier hilft es, in Anforderungen und nicht in Lösungen zu denken. Das gilt besonders für vor-schnelle Gestaltungsvorschläge oder gar Dimensionierungen. Eine Vision wie „ein hypermoder-



- ▶ Kultur und ihre Inszenierung können auch Teil der Anforderungen bei der Entwicklung einer Unternehmensimmobilie sein. *Mittelbayerischer Verlag*, Regensburg – ein M.O.O. CON-Projekt.
© Helge Bauer

Prozess der Strategieentwicklung oder -vermittlung vorgeschaltet werden.

Die besondere Situation von politischen Konstellationen und individuellen Gemengelage vereinfachen verbindliche Entscheidungen über Kulturimmobilien nicht, aber eine Klärung ist notwendig, um Strategie und Ziele festlegen zu können.

Nach dem *Grund* des Projektes müssen *Rollen* geklärt werden.

Gerade für Gemeinden ist es wesentlich, ob es eine interkommunale Zusammenarbeit geben oder eine projektbezogene Vorgehensweise bevorzugt wird. Erst dann sollte es mit den weiteren Schritten weitergehen. Aber genau dies passiert oftmals nicht. Man ist verführt, sofort in das Projekt hineinzuspringen und „Vorentwurf!“ zu rufen und vielleicht auch schon die ersten renommierten Architekten anzufragen. Das ist übereilt und wenig zielführend. Auch, wenn es Spaß macht.

Grundsätzliches Thema ist auch hier die Finanzierung. Angefangen bei der Finanzierbarkeit (*Bankability*). Gibt es Förderung, arbeiten mehrere Gemeinden zusammen? Wer übernimmt welche Aufgaben? Was kann aus bereits abgewickelten eigenen oder vergleichbaren Projekten gelernt werden? Welche Möglichkeiten der Vergabe der Planungs- und Bauleistungen gibt es im Beschaffungsprozess konkret? Wie geht es nach der Errichtung und während des Betriebs der Kulturimmobilie weiter?

ner 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.

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.

Indes, diese gemeinsame Vorstellung ist schwierig zu erzeugen.

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

13 Genau: se „ohne“ und cura „Sorge, Pflege“, also „ohne Sorge“. Erinnert dies nicht an ein Theater in Hamburg?



Verantwortung und Risikoverteilung der Rollen aller Beteiligten sind zu bestimmen. Die spätere Gebäudenutzung (Bauherr? Nutzerinstitution?) und die herzustellende Gebäudeverfügbarkeit (Planer, Bauunternehmer, Betreiber, Bank) können über Funktionsvereinbarungen abgebildet werden. Und hier gleich eine *Reprise*: Insbesondere bei Kulturimmobilien-Projekten öffentlicher Auftraggeber muss zunächst ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten über Verantwortung und Aufgaben in den Rollen erzeugt werden. Hilfreich sind existierende Organisationsmodelle für lebenszyklusorientierte Projekte, die unabhängig vom gewählten Beschaffungsmodell (Vergabepolitik) eingesetzt werden können. Improvisationen werden hier mit großer Wahrscheinlichkeit zur Kakophonien.

Wir empfehlen, diese Punkte strukturiert in Projektgruppen zu klären, zu dokumentieren und nach den Regeln von *Projektmanagement meets Politik* sich das *placet* zu erarbeiten und zu erdiskutieren.

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 – die redundanzfreie Summe der Anforderungen an die Kulturimmobilie – wird strukturiert erfasst und detailliert, auf Umsetzungsfähigkeit überprüft und einer Betrachtung unterzogen, die nicht nur die Entstehungskosten, sondern auch den Betrieb im gesamten Lebenszyklus¹⁵ zu Vollkosten berücksichtigt.

Das klingt jetzt sehr nach Managementsprache. In der Welt der Alten Meister ausgedrückt, hätte Albrecht Dürer, von Jakob Fugger beauftragt, ihn zu portraituren, seine Initiierungsphase vielleicht wie folgt organisiert:

Eines oder mehrere sehr intensive Gespräche mit Fugger geführt, in denen er ermittelt hätte, was genau das Bild über den Portraitierten aussagen sollte, wer es betrachten würde, in welchem Umfeld und wo genau es hängen würde – nicht: die Bildgröße in Quadratzentimetern, es sei denn, es hätte bereits einen festen Platz gegeben – wieviel Zeit Fugger für das Portraitsitzen werde aufwen-

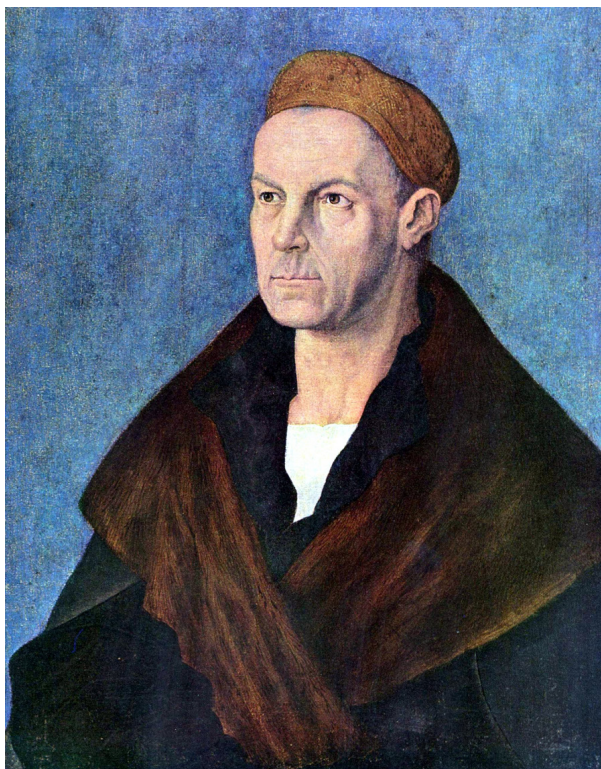


► Das Gebäude als Ausdruck von Identität – *voestalpine Stahl* in Linz, Österreich – ein Projekt von M.O.O.CON
Architekt: *Dietmar Feichtinger Architectes*.
© *Martin Eder*

den können, wann der Fertigstellungstermin sein sollte, wie lange das Bild existieren sollte, ob ein Rahmen mitanzufertigen wäre und welche Wünsche hier zu berücksichtigen seien, ob das Bild in adäquaten Zeitabständen auf Vergilbung oder Frühsprünge zu begutachten sei und was der sicherlich kostenbewusste Kaufmann denn dafür auszugeben gedenke. Dann hätte sich Dürer zum Denken und Rechnen zurückgezogen und versucht, alles in Einklang zu bringen. Materialien, Utensilien und Zeit erlauben, eventuell Pigmente auf Lapislazuli-Basis aufgrund der exorbitanten Kosten mit anderen Farbstoffen ersetzt, die eine ähnliche Farbe liefern, Öle auf den Lichteinfall eingestellt, Mal- und Trockenzeiten kalkuliert, vielleicht eine Skizze abgestimmt und erst dann Termin und Preis bestätigt. Bevor er das Bild weiter zu planen oder gar zu malen begonnen hätte. Zurück zu Immobilien. Mit einem längeren Gespräch ist es hier nicht getan. Die Anforderungen der Nutzergruppen sind – Sie haben es geahnt – komplex.

Trotzdem lassen sie sich ermitteln, wenn man strukturiert vorgeht und die Befragungsgespräche mit den relevanten Nutzervertretern¹⁶ anhand eines Leitfadens moderiert.

Zur Ermittlung und Festschreibung der Ziele einer Kulturimmobilie und der Anforderungen an sie, ist



► Porträt des Jakob Fugger von Albrecht Dürer (1471-1528). Wir waren leider nicht bei der Entstehung des Bildes dabei, nehmen es aber gerne als Beispiel für eine mögliche Projektentwicklung.
© *The Yorck project | Wikimedia Commons*

das Denken in vier Dimensionen zu empfehlen:

Kulturelles | Soziales | Organisatorisches | Wirtschaftlichkeit

Geht es bei Unternehmensimmobilien mehr darum, die Identität des Unternehmens oder Bauherren zu erkennen und mit der Nachhaltigkeit¹⁷ des geplanten Gebäudes zu verbinden, steht es bei Kulturimmobilien im Vordergrund, eine eigene Identität zu schaffen (und zu bauen sowie zu betreiben), die sich an den Zielen und Anforderungen ausrichtet. Und genau darum sind diese genau zu ermitteln.

¹⁵ Einschließlich eines möglichen Rückbaus.

¹⁶ Auch die Zusammenstellung der Nutzervertreter ist ein ebenso faktisch wie politisch getriebener Prozess..

¹⁷ „Nachhaltigkeit“ nicht im Sinne von „ökologischem Bauen“, sondern „nur die Ressourcen aufwenden, die zur Deckung des identifizierten Bedarfes notwendig sind“.



► Ob Frank Lloyd Wright in New York oder Frank O. Gehry in Bilbao – diese Kulturimmobilien verkörpern immer die Identität von *Guggenheim*. Solomon R. Guggenheim Museum Restoration Completion. Photograph by David Heald.
© The Solomon R. Guggenheim Foundation, New York

Ein Sonderfall, und hinsichtlich Identität fast zu behandeln, wie Unternehmensimmobilien, ist zum Beispiel *Guggenheim*, die ihren Museen in Bilbao und Abu Dhabi sehr viel von der eigenen Identität in der Architektursprache mitgegeben haben, oder Kulturimmobilien, die in Dominanz eines Sponsors (Unternehmen oder Person) entstehen, der in den meisten Fällen seine eigene Identität miteinbringen wird.

Die generelle Methode zur Ermittlung von Zielen/Anforderungen ist identisch – die Differenzierung erfolgt in den Unterkategorien und natürlich über die Inhalte und Erkenntnisse, die man daraus erhält.

Wie sieht eine weitere Differenzierung in den Dimensionen aus? Eine beispielhafte und daher unvollständige Darstellung:

Kulturelle Ziele

- Leitbild „Heimat der Kulturimmobilie“ (Land, Region, Stadt, Viertel)
- Image „Heimat der Kulturimmobilie“
- „Wesen“ der geplanten kulturellen Aktivität/en (Image, aktuelle Trends, Historie, Zukunftsprognose, Protagonisten)
- Sinn und Zweck der Kulturimmobilie
- Kulturszene der „Heimat“ (Angebot, Quantitäten, Qualitäten, Erreichbarkeiten, „Einfachheit der Teilnahme“)
- Berücksichtigung des städtebaulichen Umfeldes
- „Heimatliche Besonderheiten“ (z.B. Lage am Meer, Bergbautradition, besterhaltene Altstadt)
- Entwicklung der Heimat (Prognose, Historie, Entwicklungspolitik, Infrastruktur)



▶ Guggenheim Museum Bilbao. Photograph by David Heald.
© The Solomon R. Guggenheim Foundation, New York

- ▶ „Marktpolitik“ der Kulturimmobilien-Heimat (Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung, Tourismus, Inward Investment)

- ▶ Kulturpolitik und Aktivitäten

Soziale Ziele

- ▶ Haltungen, Einstellungen Kulturimmobilien-Initiatoren und Verantwortliche (auch Betrieb)
- ▶ Attraktivität für Nutzer, Gesellschaft, Anspruchsgruppen
- ▶ Lebensklima der „Heimat“ (relative Standards, Erholungsangebot, Städte, Natur)
- ▶ Wissen, Können Bevölkerung/ Zielgruppe
- ▶ EU relevante Ziele

Organisatorische Ziele

- ▶ Arbeits- und Entscheidungsprozesse der kulturellen Disziplin/ Organisation, für die Kulturim-

moblie geplant ist

- ▶ Kompetenzen und Verantwortungen dort
- ▶ Aufbau- und Ablauforganisation
- ▶ Dimensionierung/ Platzbedarf
- ▶ Schnittstellen der Nutzergruppen (insbesondere zur Öffentlichkeit)
- ▶ Besondere Anlässe (Großereignisse wie WM/ Olympia, Titel „Kulturhauptstadt“, Stadtjubiläen) und ihre zeitlichen Vorgaben

Wirtschaftliche Ziele

- ▶ Budgets, Aufwand/ Ertrag, Haushalt
- ▶ Finanzierung
- ▶ Vermögen, Wertentwicklung
- ▶ Unabänderbare Auflagen (EU, Strukturförderung, regional, lokal)



- ▶ Umsetzung einer Vision und Ausdruck von Identität außen wie innen: 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*

Jede Entwicklungsaufgabe hat ihren komplexen Kriterienkatalog, der in den vier Dimensionen Ziele/ Anforderungen ermittelt, die dann in konkrete Objektziele übersetzt werden müssen: die geeigneten Methoden sind vorbereitete und moderierte Diskussionsrunden, Dokumentation, und verbindliche Verabschiedung. Um einen Eindruck zu geben, zeigen wir beispielhaft, wie Formulierungen konkreter Objektziele aussehen,

die aus Anforderungen abgeleitet wurden. Zu beachten ist, dass dies nicht Ergebnisse eines einzigen Projektes sind, sondern zur Verdeutlichung verschiedene mögliche Objekte herangezogen wurden. Auch gibt es in den seltensten Fällen eine 1:1-Entsprechung von „Anforderung“ und „Objektziel“. In den Dimensionen sind die Anforderungen aufzustellen, zu reflektieren und dann in Objekt- und Serviceziele zu überführen.

Dimension	Anforderung	Objekt- und Serviceziele
Kulturelles	▶ Hauptstadtcharakter unterstreichen	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ „Landmark“ – Gebäude ▶▶ Zeitgeschichtliche Bedeutung des Ortes berücksichtigen
	▶ Technologieregion verkörpern	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Benchmark für Energieeffizienz/ Nachhaltigkeit ▶▶ Ingenieurgetriebene Ästhetik außen und innen
	▶ Offenheit für andere Kulturen zeigen	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Die Welt/ kulturelle Vielfalt im Gebäude wahrnehmen können ▶▶ Vielsprachiges Leitsystem
	▶ Eigene & fremde Veranstaltungen: Ausstellung bis Konzert	▶▶ Extreme Flexibilität der Säle, relevanter Räume, Technik und Betrieb
Soziales	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EU: Verringerung CO₂-Emissionen ▶ Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Nachhaltige, zukunftsweisende Immobilie entwickeln ▶▶ Gesundheit und Sicherheit für Mitarbeiter und Besucher
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Künstler ▶ Mitarbeiter und Künstler anziehen und langfristig binden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Kombination von Arbeits-, Familien und Freizeitthemen ▶▶ Persönliche Atmosphäre für Mitarbeiter und Künstler, die Wertschätzung und „Heimat“ vermittelt
	▶ Besucher anziehen	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ „Unwiderstehliches“ Gebäude (auffällig, neugierig machend, einzigartig, verführerisch, inspirierend) ▶▶ Einfachste Erreichbarkeit, Zugang so einfach, wie möglich
Organisatorisches	▶ Effizienter Personaleinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Präsentation/ Management des Objektes durch geringstmögliche Mitarbeiterzahl ▶▶ Kommunikation der Mitarbeiter untereinander fördern
	▶ Städtisches Angebot im Zusammenhang mit anderen Kulturimmobilien stärken	▶▶ Andere Kulturimmobilien im Objekt wahrnehmbar machen
	▶ Wertschöpfung durch Dritte erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Gastronomie/ Shop(s) ▶▶ Fremdvermietbarkeit
Wirtschaftlichkeit	▶ Öffentlich-rechtlich	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Kostendisziplin und -transparenz ▶▶ Effiziente Flächennutzung (shared services & spaces) ▶▶ Betriebskosten minimieren ▶▶ Wertorientierung
	▶ Langer Nutzerzyklus	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ Dauerhafte Materialien ▶▶ Moden vermeiden ▶▶ Kostengünstige Sanierung

Die Übersetzung erfordert Denk- und Abstimmungsarbeit – was gleichzeitig ein nicht zu unterschätzendes, gemeinsames Projektverständnis erzeugt. Die Objekt- und Serviceziele sind dann auf Vollständigkeit und Freiheit von Redundanzen und Widersprüchen zu überprüfen.

Ein Objekt und sein Betrieb sind dann gut beschrieben, wenn die Ziele für die folgenden neun Felder (hier mit Themenbeispielen) bearbeitet wurden:

1. Ökologie

- ▶ Energieverbrauch
- ▶ Baustoffe
- ▶ Emissionen
- ▶ Fläche
- ▶ Mikroklima

2. Soziokultur

- ▶ Integration Umfeld
- ▶ Komfort (visuell, akustisch, thermisch)
- ▶ subjektive Sicherheit
- ▶ Außenraumqualität

3. Ökonomie

- ▶ Flächenwirtschaftlichkeit
- ▶ bedarfsgerechte Bau- & Ausstattungsqualität
- ▶ Investition
- ▶ Drittverwendungsfähigkeit
- ▶ Folge- & Nutzungskosten
- ▶ Wert- & Ertragsentwicklung

4. Funktion

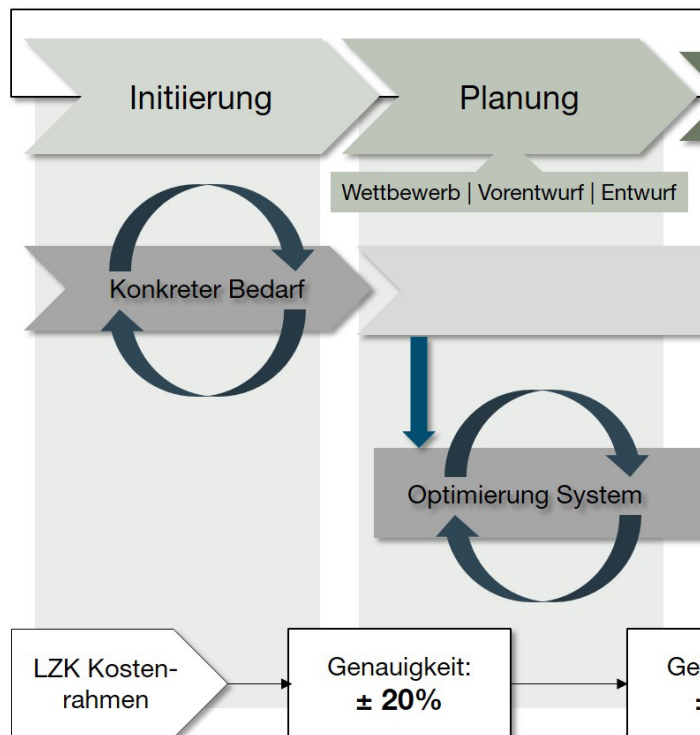
- ▶ Nutzungskonzept
- ▶ Raum- & Funktionsprogramm
- ▶ Logistik & Infrastruktur
- ▶ Strukturen & Modularität
- ▶ Sonderthemen

5. Prozess

- ▶ Managementkompetenz
- ▶ Prozesse & Projekte
- ▶ Beschaffungsqualität
- ▶ Analyse & Konzept | Planung
- ▶ Ausführung
- ▶ Inbetriebnahme

Lebenszyklus-Kosten schon be

Frühe und belastbare Zahlen durch Einsatz ein



- ▶ Bewirtschaftung

6. Form

- ▶ Gestalt und Wirkung
- ▶ Bezug zu Identität der Kulturinstitution
- ▶ Umgang mit dem Kontext

7. Standort

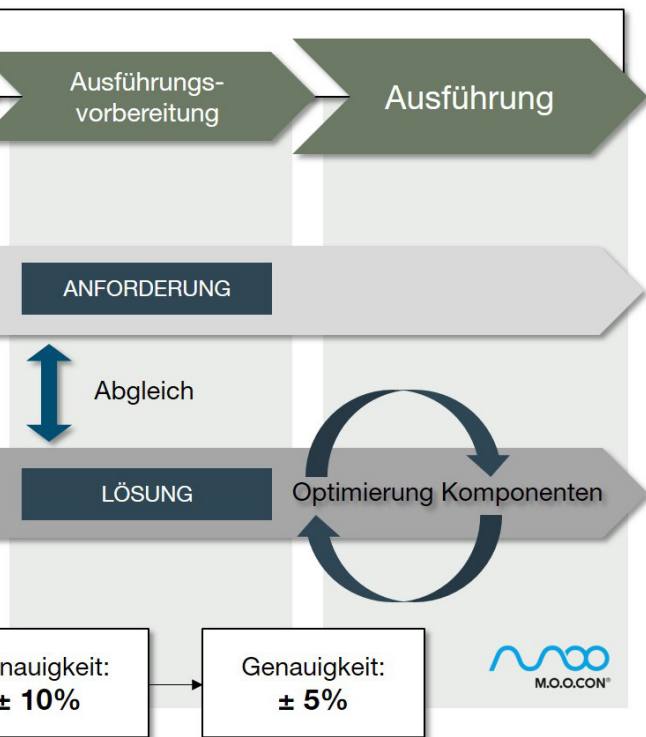
- ▶ Image/ Stadtentwicklung
- ▶ Gestaltung und Entwicklung von Standort und Quartier
- ▶ Verkehrsanbindung
- ▶ spezifische und allgemeine Umfeldinfrastruktur
- ▶ Verhältnisse am Mikrostandort/ Grundstück
- ▶ rechtliche Parameter, Baureife

8. Service

- ▶ Portfolio
- ▶ Produkte
- ▶ Organisation
- ▶ Steuerung

i der Initiierung kennen

nen LZK-Tools



9. Konstruktion

- ▶ thermische Qualität Gebäudehülle
- ▶ Schallschutz
- ▶ Brandschutz
- ▶ Tragsicherheit
- ▶ Reinigungs- & Wartungsfreundlichkeit
- ▶ Rückbaubarkeit
- ▶ Umnutzungsfähigkeit, Reversibilität

Noch einmal sei daran erinnert, dass hier mit „Zielen“ gearbeitet wird, nicht mit Lösungen. So ist „minimale Emission und weitgehende Verwendung natürlicher Baustoffe“ ein *Ziel* und „Gestaltung der Westfassade mit Holz und Ton“ eine *Lösung*, die vom Architekten angeboten werden kann. Ein genau umrissener Flächen-/Raumbedarf nach Funktionen differenziert (Bühne, Lager, Ausstellungsfläche, Lesesaal, Archiv, Publikum, Büro, Kantine, Technik, Anlieferzone, Parkplätze, Gastronomie, Shop, u.v.a.) ist das Herzstück.

- ▶ Mit dem LZK-Tool lassen sich schon in der Phase „Initiierung“ die Lebenszykluskosten mit einer Genauigkeit von ± 20 Prozent bestimmen.

© M.O.O.CON

Oberste Maxime sei die bedarfsgerechte Dimensionierung – denn jeden nicht gebauten Quadratmeter muss man auch später nicht betreiben. Die technischen Qualitäten (Beispiel: Raumklima, Beleuchtung) werden ebenfalls festgelegt.

Vieles weitere muss an dieser Stelle schon durchdacht werden, bevor es festgeschrieben wird. Dazu gehören Besucherströme, Kommunikationsbeziehungen von Abteilungen untereinander, Sichtachsen oder die Gebäudeerschließung. All diese Informationen sind entscheidend für zwei weitere wichtige Prozesse:

Die Analyse der Lebenszykluskosten und die notwendige Durchführung eines Architektenwettbewerbes.

Schon jetzt können Lebenszykluskosten berechnet werden

Nur mit einer lebenszyklusorientierten Vorgehensweise entstehen zukunftsfähige Kulturimmobilien, die von Anfang an höchst wirtschaftlich auf den gesamten Lebenszyklus abgestimmt sind. Bei einem lebenszyklusorientierten Vorgehen ist die spätere Nutzungsphase von Beginn an integraler Bestandteil der Planung. Sinn ist, nur so viele Ressourcen zu verbrauchen, wie unbedingt erforderlich. Dieser Nachhaltigkeitsgedanke trägt mit geringeren Nutzungskosten zum Gesamterfolg der Organisation bei.

Fast schon ein *running gag*, auf den wir regelmäßig treffen, ist die Frage „Wie genau wird diese wunderschöne Fassade gereinigt?“ Wenn wir auch Verständnis dafür haben, wie wenig Spaß es macht, beim Entwurf eines fantastischen Gebäudes über seine Außenreinigung nachzudenken, wissen wir, dass auch hier – wie

an vielen anderen Punkten – schnell erhebliche Kosten im Lebenszyklus entstehen, hat man sich diese Gedanken nicht gemacht und auch nicht in den Objektzielen vorgesehen. Es ist eben nicht schnell damit getan, „einfach alle 2 Jahre den Hubwagen kommen zu lassen“, denn der kommt vielleicht gar nicht über den Zugangsweg, weshalb ein viel teurerer Spezialwagen mit Ausleger die Arbeit übernehmen muss – und natürlich auch in Rechnung stellt. Siebenstellige Beträge kommen während des gesamten Nutzungszyklus der Kulturimmobilie flugs zusammen. Welche Gastkünstler hätte man dafür engagieren können! Wie viele Ausstellungskataloge hochwertig produzieren?

Wie viele Beispiele zeigen, ist es der kritischste Erfolgsfaktor überhaupt, sich über die notwendigen Kosten *ex ante* im Klaren zu sein, schon bevor das Projekt in die Planungsphase geht. Ist ein gründliches Nutzerbedarfsprogramm erarbeitet worden, wie gezeigt, ist bereits zu diesem Zeitpunkt die Ermittlung eines Rahmens für die Lebenszykluskosten (LZK) unter Zuhilfenahme eines *LZK-Tools*¹⁸ 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. Lebenszykluskosten schließen natürlich Finanzierungskosten ein.

Eine ergänzende Machbarkeitsstudie, die sich qualitativ und quantitativ mit Definition und Detailbetrachtung von Varianten des Nutzerbedarfes (als Idealfall und Messgröße) beschäftigt und hilft, Erwartungen und Budgets in Einklang zu bringen. Auch sie betrachtet immer Ziele für Objekt und Betrieb über den Lebenszyklus. Typische Fragen, die sie klärt, sind: Welche Auswirkung hat eine Größenveränderung zum Beispiel des Zuschauerbereiches auf Errichtungskosten und Betrieb? Was bewirkt eine Änderung der Transparenzanforderung an die Fassade hinsichtlich energetischem Verhalten und Betriebsaufwand? Was lösen unterschiedliche Sicherheitskonzepte aus? Und natürlich auch, wie Service



Level für Reinigung die Rechnung beeinflussen.

Qualitätsvolle Entwürfe brauchen qualitätvolle Briefings

Erst diese fertige und abgestimmte Arbeit sei die Grundlage für die Auslobungsbroschüre eines möglichen Architektenwettbewerbs. Damit sie wirklich kreative Lösungen entwickeln können, die auch die Projektanforderungen erfüllen, müssen die teilnehmenden Architekten in die Lage versetzt werden, die auch tun zu können. Nichts ist schlimmer für einen Künstler, als gesagt zu bekommen „mach‘ irgend was“. Sagt Peter Gabriel¹⁹. Und für Budgets auch. Eine hohe „Bestellqualität“ ist *conditio sine qua non* für exzellente Entwürfe und Budgetsicherheit.

Spätestens jetzt ist ein geeigneter Zeitpunkt, über Akzeptanzsicherung und Kommunikationsstrategie tiefer nachzudenken, die bei einem solchen Projekt notwendig werden. Die herein-



- ▶ Hohe Bestellqualität: Die strukturierte und detaillierte Erfassung von Anforderungen in den vorgestellten Dimensionen, ermöglicht den zu einem Wettbewerb eingeladenen Architekten Lösungen vorzuschlagen, die den Zielen der Organisation entsprechen. Forschungs- und Entwicklungszentrum „Laces“ der adidas Group, Herzogenaurach – ein M.O.O.CON-Projekt. Architekten: *kadawittfeldarchitektur*. © *Werner Huthmacher*

kommenen Entwürfe sind ein würdiger Kommunikationsanlass, der Absichten und Strategien unterstreicht. Aufgrund der höchst individuellen Situation kann in diesem Beitrag keine Empfehlung neben der gemacht werden, dass beide Themen die gleiche Sorgfalt verdienen, wie das Objekt und sein Betrieb.

III. Planung

Vertiefung und permanente Optimierung

Eine erfolgreiche Kulturimmobilie besteht nicht nur aus einem Gestaltungskonzept.

Wow!-Architektur ist aufregend, aber eitel Blendwerk und nicht nachhaltig, 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. Das wertschöpfende Zusammenspiel aller

Qualitätsaspekte wird nur durch einen integralen Planungsprozess erreicht.

Erfolgsfaktoren sind dabei das Hinzuziehen aller am Planungsprozess Beteiligten, ein Fortschreiben der Anforderungen und ihr regelmäßiges Spiegeln im Rahmen eines installierten Qualitätsmonitoring. Unverzichtbar ist ein durchgängiges digitales Datenmodell von der ersten Idee über alle virtuellen Varianten der Planung (Vorentwurf, Entwurf, Einreichung, Ausschreibung) und der realen Bauvorgänge bis zum lebenslangen Betrieb des Gebäudes. Eindeutige Prozessverantwortung (inhaltlich, rechtlich und organisatorisch) für die komplexe Planung und Ausführung ist festzulegen.

¹⁸ Ein software- und datenbankgestützter Ermittlungsprozess für Lebenszykluskosten.

¹⁹ "The worst thing you can say to an artist is you have freedom to do anything, or you say it to yourself." – Peter Gabriel, Interview mit John Carucci (Associated Press) Mai, 2010.

Das Qualitätsmonitoring sichert die Ausführung im Hinblick auf Objekt- und Servicestrategie, effektive Steuerungs- und Kontrollmechanismen für die Entwicklungs- und Betriebsphase sind aufzubauen. Als sinnvolle Struktur haben sich die oben vorgestellten neun Felder erwiesen, innerhalb derer Optimierungen stattfinden. Da sich für gewöhnlich die Nutzeranforderungen über die Projektlaufzeit verändern können (und werden, *sic!*) sind sie fortzuschreiben und als neuer Kanon zu nutzen.

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*. Zeit zum Durchdenken von Implikationen muss eingeplant werden.

Als wertvoll für den Gesamterfolg einer Immobilie sei auf folgende Punkte hingewiesen:

► **Rechtzeitiges und baubegleitendes Facility Management**

Untrennbar zur Kulturimmobilie gehört ihr Betrieb. Damit ist sie ebenso Teil des kulturellen Kernprozesses, wie das Gebäude selbst. Infrastrukturelle, technische oder betriebliche Schwächen werden von den Besuchern oder den Kulturschaffenden wahrgenommen, sie können eine perfekte Inszenierung oder Präsentation von Exponaten erschweren bis verhindern. Spielzeiten, Festivals, Programmwechsel, Umbauten, Anlieferungen, etc. – alle Prozesse und Aktivitäten müssen auf ihre Implikationen auf das Facility Management untersucht werden, Anforderungen, für die die FM-Strategie Lösungen schaffen muss sind festzuhalten – im Qualitätsmanagement sind die angebotenen Lösungen an den Anforderungen zu spiegeln und gegebenenfalls zu optimieren.

Klassiker: Verbringen die Besucher ihre Theaterpause mit der Suche nach den sanitären Anlagen, dem schier endlosen Weg dorthin und dann



in der Warteschleife oder kann diese Zeit minimiert werden, damit Kunstgenuss und Bar-Erlebnis im Vordergrund stehen.

► **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 Lösung herausstellt.

Klassiker: aus Nutzerperspektive die Schalldämmung von Probenräumen. Günstige Lösungen erzeugen oft ernsthafte akustische Unverträglichkeiten; ein nachträglicher Umbau ist wesentlich kostenintensiver und betriebsstörender als eine



- ▶ Die erfolgreiche Integration einer beeindruckenden Medienfassade in ein Gebäude ist das Ergebnis einer permanenten Optimierung auf Basis laufender Änderungen und Erkenntnisse: Von Umwelteinflüssen, Materialtests, Verkehrsgutachten, technischer Auflagen statischer Berechnungen über Content-Konzepte bis hin zur Absicherung gegen Hackerangriffe und laufender Software-Updates.

PSD Bank Westfalen-Lippe in Münster – ein M.O.O.CON-Projekt.

© *PSD Bank Westfalen-Lippe eG*

Startlösung, die zuvor erfasste Anforderungen zu Hörsamkeit, Sprachverständlichkeit oder Nachhallzeiten genau erfüllt.

Besondere Empfehlung zu Erzeugung von Kostensicherheit: *Open Book* vereinbaren

Unvorhergesehenes kommt so zuverlässig wie der Schwan in Lohengrin. Ein Planungs- und Realisierungsprozess nach Vertragsabschluss mit dem Immobilienentwickler²⁰ dauert mehrere Jahre. Und Kulturorganisationen sind dynamisch. Auch wenn der Bedarfsplanungsprozess noch so akribisch durchgeführt wurde, die Nutzeranforderungen hypergenau festgehalten – schon fast naturgesetzmäßig wird es zu Änderungen kommen. Daher ist die kontinuierliche Fortschreibung des Nutzerbedarfs auf Mieterseite so notwendig.

Jedoch können daraus durch die Kulturinstitution veranlasste, nachvertragliche Änderungen an Fläche und Ausstattung resultieren. Damit es

nicht zu Kostenexplosionen in Flughafendimensionen kommt, sollte prinzipiell ein transparentes *Open Book* vertraglich festgehalten werden. Heißt: Auftraggeber und Auftragnehmer haben in partnerschaftlicher Weise klare Einblicke in alle Projektvorgänge. So sind vom Vertragspartner vorgelegte Nachtragskalkulationen im Detail offenzulegen²¹ und können mit der Urkalkulation verglichen werden. Sollten weitere Zweifel bestehen, hat die Kulturinstitution sogar das Recht, eigene Angebote einzuholen, die dann Basis für Abrechnungen werden.

Dieses Prinzip von Nutzer und Entwickler/Ersteller/ Eigentümer als faire und gleichberechtigte Partner hat sich in vielen unserer Projekten bewährt.

²⁰ Steht stellvertretend für den Vertragspartner der Kulturinstitution; es kann auch der Vermieter, Leasinggeber, Eigentümer oder eine andere Form juristischer Personen sein.

²¹ Das schließt, in der Tat, die Einsicht in mögliche Ausschreibungen ein.

IV. Ausführung

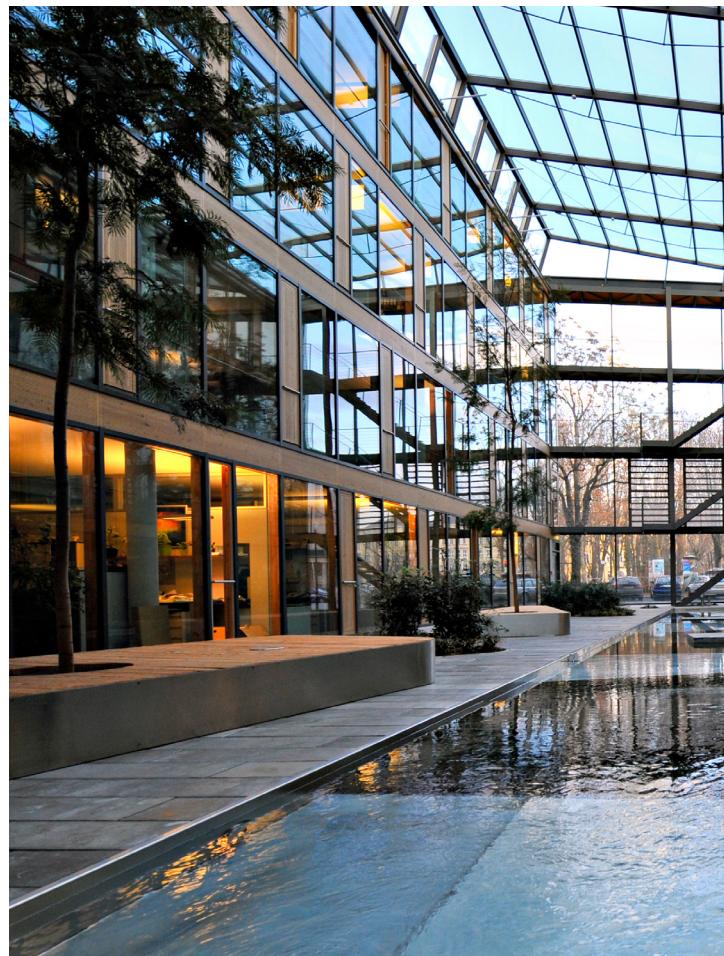
Das Prozessmodell der Kulturinstitution und das architektonische Konzept werden realisiert.

Aus der optimierten und genehmigten Entwurfsplanung heraus werden Leistungsverzeichnisse erstellt, die vergaberechtlich konform ausgeschrieben werden und 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.

Öffentliche Institutionen stehen im Fokus. Sie unterliegen öffentlich-rechtlichen Rahmenbedingungen. Ihre Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein, die Entscheidungsfindung transparent. Sie sollten stets auf einer belastbaren Basis aufbauen und gut dokumentiert sein. Ausschreibungsunterlagen – sowohl für den früheren Architektenwettbewerb, als auch hier für die Vergabe, bauen auf den Ergebnissen der bisherigen Phase auf. Ebenfalls die Finanzierung (Volumen) der Zusammenhang mit den verschiedenen Finanzierungsformen insbesondere hinsichtlich Flexibilität und Risikoabdeckung.

In die Vergabestrategie fließen die rechtlichen Aspekte ebenso ein, wie vorab definierte Ziele wie beispielsweise:

- ▶ Minimierung der Gesamtkosten
- ▶ Minimierung der Umweltbelastungen:
 - ▶▶ Vermeidung gesundheitsgefährdender Stoffe
 - ▶▶ Nutzung ressourcen- und emissionschonender Baustoffe
- ▶ Hohe soziale Standards bei Erstellung des Gebäudes
- ▶ Kompetente und termingerechte Leistungserbringung
- ▶ Rollenaufteilung (Verantwortung, Risiken) und Schnittstellendefinition der Leistungen *Finanzierung | Planung | Ausführung | Betrieb*



Auch die Vergabestrategie sei getrieben von der Lebenszyklusdenkweise.

Marktpreisschock und *Point of no return*

Erstmals mit tatsächlichen Marktpreisen konfrontiert passiert es natürlich, dass übereilt kosten-senkungsgetriebene Entscheidungen getroffen werden, bei denen sowohl die Ziele der Kulturinstitution als auch die Nachhaltigkeit auf der Strecke bleiben. Schnell wird für einen billigeren Bodenbelag gestimmt (schneller Abrieb, teurer Austausch) oder eine Leuchtstoffröhre statt der anforderungskonformen (und langfristig günstigeren) LED-Lösung – und damit die Chance auf eine qualitätsvolle Kulturwelt, die immer den passenden Raum zur Verfügung stellt verbaut.²²

Erschwerend kommt hinzu: ausführende Unternehmen setzen gerne um, was sie bereits kennen. Sie lieben Standards und schützen sie.



- ▶ Hohe soziale Standards, Minimierung der Umweltbelastungen und Einhalten der Anforderungen an Transparenz und Budgetsicherheit einer öffentlich-rechtlichen Institution: Verwaltungsgebäude der Landesregierung Kärnten, Österreich – ein M.O.O.CON-Projekt.

© Helge Bauer

Und die Unterschrift unter den Zuschlag ist der Point of no return.

Umso wichtiger ist es daher vor Vertragsabschluss, zum einen die Fortschreibung der Anforderungen und die Planung möglichst weit voranzutreiben und zum anderen eine Kompetenz in Vollkosten zu entwickeln. Und dies nicht bei einer kleinteiligen Optimierung, sondern natürlich über den gesamten Lebenszyklus der Kulturimmobilie. Der kostenintensivere Betrieb von Kulturimmobilien durch überdurchschnittliche Verbräuche und höheren Energiebedarf ist zu berücksichtigen.

V. Betrieb

Werterhaltung und permanentes Erzeugen der kulturellen Erlebnisqualität

Umfassendes und nachhaltiges Facility Management von Kulturimmobilien ist aufgrund ihres Kernprozesscharakters von besonderer Nutzerre-

levanz. Damit es in der Lage ist, kulturelle Bestleistungen zum einen zu ermöglichen und zum anderen wahrnehmen zu lassen, sollte es aus sechs Perspektiven betrachtet werden:

1. Ziel und Strategiekonformität mit den Kernprozessen der Kulturinstitution

Um einen Wertschöpfungsbeitrag (ideeller und monetärer Art) zu leisten, müssen die FM-Ziele und -Strategien aus dem „Wesen“ sowie der Strategie der Kulturinstitution abgeleitet und umgesetzt werden.

2. Organisation und Prozesse

Das Organisationsmodell stellt die Weichen auf Erfolg – oder Misserfolg. Die „Sekundär-

22 Dieses Wortspiel ist wörtlich zu nehmen.

prozess-Organisation“ darf nicht nur „stumm leisten“ und verwalten. Sie muss Megatrends, Branchentrends, Entwicklungen in „ihrer“ Disziplin²³ beobachten, für ihre Umsetzung bewerten und daraus Maßnahmen für Werterhaltung und Ermöglichen der Bestleistungen entwickeln. Eine FM-Organisation, die weiß, wie sich das digitale Archivierungswesen entwickeln wird und welche Auswirkungen dies auf die Fläche hat, wird einer Bibliothek einen größeren Wertschöpfungsbeitrag liefern.

3. Kompetentes Management

Sekundäre Prozesse von Kulturimmobilien dürfen nicht „sekundär“ behandelt werden, sondern brauchen Kernprozess-Qualität. Zuverlässiges Projekt-Management, tadellose Beschaffung, transparentes Kostencontrolling und Qualitätsmanagement sind hier selbstverständliche Hygienefaktoren. Gefordert sind ganzheitliche Sichtweise, kulturstrategische Begabung, Kreativität, Reflexionsfähigkeit und praktische Intelligenz, um funktionierende Lösungen zu entwerfen und persönliches „Standing“, um diese Lösungen auch gegen Zweifel durchsetzen zu können.²⁴

4. Bedarfskonforme „Produkte“

Versteht man Organisationseinheiten in einem Kulturbetrieb als „Kunden des FM“, müssen denen „marktfähige Produkte“ zur Verfügung gestellt werden. Keine Einzelemente wie beispielsweise „ein Raum“ für Musiker, sondern Services wie „buchbare ungestörte Probestühne mit Notenständern“. Keine „Kasse“²⁵, sondern eine Lösung mit verschiedenen Zahlungsmöglichkeiten, Online Ticketing, sicherem Geldfluss und statistischer Auswertung. Darüber hinaus können Anreizsysteme eine nachhaltige Nutzung von Ressourcen fördern.

5. Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit ist das Maß für den verantwortlichen Ressourceneinsatz zur Bedarfsdeckung der kulturellen Kernprozesse. Versteht man die Kulturimmobilie und ihren Betrieb nicht als „Ist-eben-da-Objekt“, sondern als „gebaute Res-



source“, ist man gedanklich schon einen Schritt weiter. Nicht nur bei der Erstellung, auch beim Betrieb ist der gebaute Raum der größte Hebel für Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit.

6. Risikobeherrschung

Das FM muss Risikomanagement betreiben.

Kulturelles Angebot und Nachhaltigkeit müssen auch in „Notfällen“ aufrechterhaltbar sein. Dies gilt für den Kulturbetrieb selbst, ökonomische Nachhaltigkeit (beispielsweise den umgehenden Ersatz eines Lieferanten bei dessen Ausfall), soziale Nachhaltigkeit (Aufrechterhaltung von Arbeitsplatzsicherheit und -standards) und ökologische Nachhaltigkeit (Umweltschutz). Die Risikobeherrschung muss in *Business Continuity Plänen* zur Sicherung der kulturellen Aktivitäten integriert werden.²⁶



- ▶ Der Betrieb gehört dazu: um der Organisation über den Lebenszyklus des Gebäudes die bestmögliche Umgebung zu bieten, muss das Facility Management aus sechs Perspektiven betrachtet werden. *Haus der Ärzteschaft, Düsseldorf* – ein M.O.O.CON-Projekt. Architekten: *RKW Architekten*. © *Ansgar M. van Treeck*

Um einen wirtschaftlichen und nachhaltigen Betrieb zu gewährleisten, ist es sinnvoll, ihn in drei Phasen zu teilen:

- ▶ Einregulierung und Inbetriebnahme des Gebäudes,
- ▶ Betriebseinführung (unterschiedlicher Länge, mehrere Spielzeiten oder Ausstellungsrhythmen) und
- ▶ Regelbetrieb (eingeschwungener Zustand des Systems)

Technische Parameter, Auslastungen, Wartung dürfen sich nicht an einer Starteinstellung, orientierten, sondern immer am tatsächlichen Nutzerbedarf. Aktuelle Systeme und SMART-Technologien erlauben auch dem Nutzer oder Nutzergruppen eine Beeinflussung in Echtzeit²⁷. Eine saubere und zugriffsschnelle Dokumentation sei selbstverständlich.

Ein sehr kurzes Wort zu Sanierungen von Kulturimmobilien

Verschärfte EU-Gebäuderichtlinien sowie selbstauferlegte Gebäude- und Servicestandards verändern und erhöhen die Anforderungen bezüglich Nachhaltigkeit und Energieeffizienz an öffentliche Gebäude. Die Verantwortlichen stehen vor großen Herausforderungen und operieren unter budgetär und politisch komplexen Rahmenbedingungen. 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.

²³ Ein Theaterbetrieb muss andere Entwicklungen beobachten, als ein Museum.

²⁴ Zum Beispiel in der Diskussion mit dem Intendanten oder dem kaufmännischen Direktor...

²⁵ Es sei denn, man ginge konform mit Neil MacGregor: „Kein Museum sollte Eintritt verlangen, sondern sich als Privatsammlung der Bürger verstehen.“

²⁶ Ein Unwetter sorgte im Kurhaus Wiesbaden im Juli 2014 unter anderem für Betriebsausfall und Wasserschaden in zwei Konzertflügeln.

²⁷ Bedingt auch die Übernahme von individueller Verantwortung und ist ein Thema für interne Kommunikation.

Um bei der Entwicklung von nachhaltigen Sanierungsprojekten einen rationalen und transparenten Entscheidungsfindungsprozess zu ermöglichen, empfehlen wir einen vierstufigen Prozess:

1. Erarbeitung Kriterienkatalog zur Bewertung der Kulturimmobilien
2. Bewertung der einzelnen Objekte und Ableitung von Portfolio- und Objektstrategien
3. Überführung der Objektstrategien in eine Immobilien- und Sanierungsstrategie
4. 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.

Im Mittelpunkt der weiteren Überprüfung der Sanierungsvarianten muss eine belastbare Berechnung nach Vollkosten stehen, die nicht nur Investitions-, sondern auch Objektfolgekosten berücksichtigt und – das ist wie immer entscheidend – den Lebenszyklus betrachtet. Dann wird mit den öffentlichen Entscheidungsträgern die Bewertung der Sanierungsvarianten entsprechend Kulturstrategie und Nachhaltigkeitskriterien durchgeführt.

Dieses Vorgehen garantiert öffentlichen Bauherren oder Kulturinstitutionen, dass die hohen Erwartungen und Zielvorstellungen an Sanierungsprojekte erfüllt werden sowie die Öffentlichkeitsarbeit mit objektiven und nachvollziehbaren Schlussfolgerungen unterstützt wird.



Schlussakkord

Wir sind am Ende unserer Betrachtungen von Kulturimmobilien und ihres Zyklus:

Planen – Bauen – Betreiben.

Im Zentrum stehen für uns eine detaillierte 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.



- ▶ ... irgendwo in Deutschland
© pixabay | Metzke CC0

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 plant

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
(in den Wahlverwandtschaften)*

M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.



Frankfurt | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Hamburg | Deutschland

M.O.O.CON® GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Wien | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com

Waidhofen/Ybbs | Österreich

M.O.O.CON® GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: office@moo-con.com | www.moo-con.com



© **M.O.O.CON** Mai 2016

Titelmotiv:
Chor der Oper Frankfurt |
Städtische Bühnen Frankfurt –
ein M.O.O.CON-Projekt.
© Barbara Aumüller