



PROF. DR. OLIVER SCHEYTT

# Leitlinien für das Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien

Kulturimmobilien leisten mit ihren besonderen Funktionen	<b>1. Einleitung</b> _____	24
und ihrer architektonischen Qualität einen spezifischen	<b>2. Phase Null – das „A und O“</b> _____	26
Beitrag zur Baukultur und sind Ausdruck der Identität einer	<b>3. Ästhetik und Funktionalität</b> _____	28
Stadt oder Region. Im Lebenszyklus einer Kulturimmobilie	<b>4. Investitionsvolumen</b> _____	29
fallen immense Kosten an; nicht nur für die Planung und	<b>5. Projektsteuerung</b> _____	30
den Bau, sondern vor allem für den Betrieb und die Bau-	<b>6. Governance</b> _____	32
unterhaltung. Trotz der eminenten Bedeutung von Kultu-	<b>7. Parallele Prozesse</b> _____	33
rimobilien, der enormen Summen, die für diese jährlich	<b>8. Kulturauftrag</b> _____	34
aufgewendet werden, und der allgemeinen öffentlichen	<b>9. Betrieb</b> _____	34
Aufmerksamkeit für diese Thematik mangelt es bisher an	<b>10. Die Goldene Regel</b> _____	35
Publikationen und allgemeinem Erfahrungsaustausch.	<b>Literatur</b> _____	37

Als Einstieg werden in diesem Beitrag anhand eines Phasenmodells daher zehn elementare Leitlinien mit konkreten Handlungsempfehlungen entwickelt.

## Einordnung des Beitrags auf der Webseite und für die weitere Nutzung des Loseblattwerks

**Signatur: G 1.7**

**Hauptkapitel G: Projekt- und Veranstaltungsmanagement | Unterkapitel G 1: Projektmanagement**

Die PDF-Fassung des Beitrags finden Sie mit Hilfe dieser Angaben auf [www.kulturmanagement-portal.de](http://www.kulturmanagement-portal.de) unter Inhalte. Kunden, die das Handbuch weiterhin in den zugehörigen Ordnern pflegen, entnehmen bitte den kompletten Beitrag und fügen ihn unter den oben genannten Angaben ein.

# 1. Einleitung

**„Bilbao-Effekt“** Kulturbauten sind Ausdruck der Identität einer Stadt oder Region. Die Bauwerke für Museen, Opern, Theater, Konzerthäuser, Kulturzentren, Musikschulen und Volkshochschulen prägen oft aufgrund ihrer (städte-)baulichen Prominenz maßgeblich das jeweilige Stadtbild und sind dabei meist auch ein bedeutender Ausdruck einer stadtgeschichtlichen Epoche. Kulturimmobilien leisten mit ihren besonderen Funktionen und ihrer architektonischen Qualität einen spezifischen Beitrag zur Baukultur. In ihnen liegt eine hohe nationale und mitunter auch internationale symbolische Strahlkraft. Als Kennwort für spektakuläre Museumsbauten, die die Außenwahrnehmung, ja sogar die Identität einer Stadt in einem hohen Maße beeinflussen können, sei der sogenannte „Bilbao-Effekt“ genannt. Dieser Ausdruck wurde nach dem Bau des architektonisch spektakulären Guggenheim-Museums im spanischen Bilbao durch den US-amerikanischen Architekten Frank O. Gehry geprägt.

Kulturimmobilien fungieren daher als Ankerpunkte der Stadtentwicklung sowie als wichtige Pfeiler für den Kulturtourismus. Zugleich sind Kulturimmobilien Stätten der Begegnung und der (Selbst-)Reflexion des Einzelnen in der Gesellschaft. Zweifellos sind sie damit wesentliche Basis der kulturellen Infrastruktur in Deutschland.

**» Kulturimmobilien fungieren als Ankerpunkte der Stadtentwicklung sowie als wichtige Pfeiler für den Kulturtourismus. «**

Kulturimmobilien sind mit einem Investitionsvolumen in Milliardenhöhe verbunden. Gerade in den letzten Jahren wurde immer mehr bewusst, dass der Bau und vor allem auch die Sanierung von Theatern, Philharmonien oder Museen politische Skandale entfachen, doch gleichzeitig Architekten zu Weltruhm verhelfen können. Die Öffentlichkeit prophezeit häufig bereits nach dem Beschluss eines Kulturneubaus, dass (viel) mehr Kosten als zu Beginn kalkuliert anfallen und Bauzeitenpläne voraussichtlich nicht eingehalten werden. Leider wird diese Prophezeiung nicht selten Realität. Als Beispiele seien nur die Elbphilharmonie, das Humboldt Forum in Berlin oder die Sanierung von Oper und Schauspielhaus in Köln genannt.

Im Lebenszyklus einer Kulturimmobilie fallen immense Kosten an; nicht nur für die Planung und den Bau, sondern vor allem für den Betrieb und die (hoffentlich kontinuierliche) Bauunterhaltung. Deutschland besitzt eine einmalige Theaterstruktur – ein solch breites Angebot an Theater-, Konzert- und Opernhäusern kann weltweit kein anderes Land aufweisen. Heutzutage besteht allerdings aufgrund der Vielzahl der Theaterspielstätten ein erheblicher Sanierungsstau, dessen Bewältigung in den nächsten Jahrzehnten massiver Anstrengungen der öffentlichen Hand bedarf, wohl in einem kaum zuvor aufgetretenen und wahrgenommenen Umfang, da die Häuser „in die Jahre gekommen sind“.

In den meisten Fällen hat die Öffentliche Hand als Bauherr eines Kulturbaus eine ganz besondere Verantwortung inne. Die Planung einer Kulturimmobilie legt den Grundstein für das weitere bauliche Vorgehen und für deren späteren, idealerweise nutzerfreundlichen Betrieb. Die baulichen Gegebenheiten sind ganz entscheidend für den Betrieb und die

Folgekosten. Daher sollte die Aufgabenstellung der Planung gerade auch mit Blick auf die spätere Nutzung und deren Ressourcenerfordernisse angegangen werden. Eine qualifizierte Planung durch den Bauherrn umfasst weit mehr als die Ausschreibung eines Architekturwettbewerbs.

Es ist schon verwunderlich, dass es angesichts der eminenten Bedeutung von Kulturimmobilien, der enormen Summen, die für diese jährlich in Bau, Betrieb und Instandhaltung aufgewendet werden, und der allgemeinen öffentlichen Aufmerksamkeit für diese Thematik bislang kaum einschlägige Publikationen und wenig allgemeinen Erfahrungsaustausch zwischen den Verantwortlichen über die Fachsparten und kommunalen Grenzen hinweg gibt. Erst in letzter Zeit wird die Thematik – auch ausgelöst durch das Buch „Die Kulturimmobilie“ (Scheytt/Raskob/Willems 2016) – genereller und grundsätzlicher fachübergreifend diskutiert. Planen, bauen und betreiben sind schon jeweils für sich hochkomplexe Aufgaben, die zudem auf vielfältige Weise miteinander verwoben sind. Zahlreiche unterschiedliche Akteure sind an diesen Prozessen beteiligt – so spielen etwa auch Partnerschaften zwischen Öffentlicher Hand und Privatwirtschaft immer wieder eine große Rolle bei der Realisierung und dem Betrieb von Kulturimmobilien. Unbedingt erforderlich ist daher die Entwicklung einer Rundumperspektive auf die zentralen Anforderungen, die sich beim Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien stellen, und auf all die unterschiedlichen mitwirkenden Akteursgruppen. Von größter Bedeutung ist ein effektives Zusammenspiel aller Akteure in sämtlichen Phasen, die eine Kulturimmobilie durchläuft. Im Folgenden werden anhand eines Phasenmodells zehn elementare Leitlinien mit konkreten Handlungsempfehlungen entwickelt.

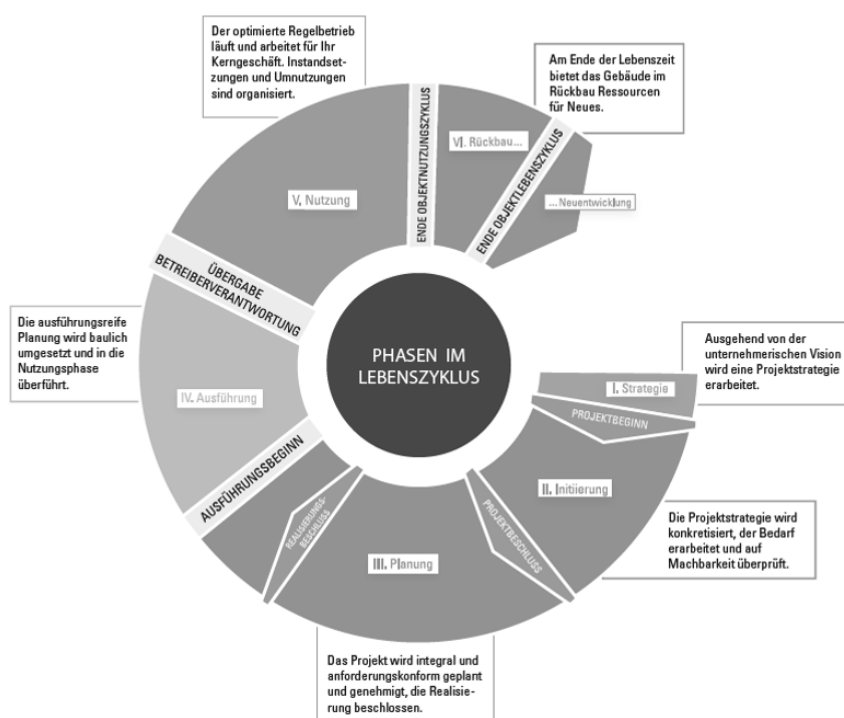
PLANEN		BAUEN		BETREIBEN	
1	Phase 0 als das A und O der Planung gestalten	4	Qualifizierte Projektsteuerung ist Erfolgsgrundlage	7	Erfüllung des kulturellen Auftrages ist das Programm
2	Wechselspiel von Architektur und Funktionalität austarieren	5	Governance des Projekts reflektieren und klug ausgestalten	8	Kulturbetrieb – Effekte erzielen
3	Realistisches Investitionsvolumen berechnen	6	Parallele Prozesse planen und kalkulieren: Umzug, Zwischennutzung etc.	9	Gebäudebetrieb – Effizienz schaffen
<b>10 Die Goldene Regel: Partner suchen, finden und pflegen – Kreative Allianzen bilden</b>					

Abbildung 1 Phasenmodell (© Oliver Scheytt)

## 2. Phase Null – das „A und O“

Schon zu Beginn des Gesamtprozesses ist der Lebenszyklus einer Immobilie ins Bewusstsein zu rufen. Denn die spätere Nutzung und ein etwaiger Sanierungsbedarf hängen entscheidend von der Bauplanung und -ausführung ab und übersteigen diese im Kostenvolumen auf die Dauer um ein Vielfaches. Die Phasen im Lebenszyklus sind in der Abb. 2 zusammenfassend dargestellt.

Im Vordergrund steht die nachhaltige Betrachtung aller **Phasen im Lebenszyklus eines Gebäudes**: von der **Strategie** und der Initiierung über die **Planung** und die **Ausführung** bis zur **Nutzung** und dem **Rückbau** bzw. der **Neuentwicklung**. Alle an diesem Prozess beteiligten Akteure werden mit ihren Leistungen beschrieben und in typischen Projektorganisationen dargestellt.



**Abbildung 2** IG Lebenszyklus Bau (Quelle: [www.ig-lebenszyklus.at](http://www.ig-lebenszyklus.at))

Daher ist es unbedingt erforderlich, die Folgekosten schon bei der Planung zu bedenken. Diese bestehen zum einen in den Gebäudebetriebskosten (Energie, Wasser, Reinigung, Hausmeister, Bewachung etc.), die zum Teil bereits nutzungsunabhängig anfallen, unter Umständen aber auch von der Nutzung abhängig sind, vor allem im Hinblick auf einen erhöhten Personaleinsatz bei stärkerer Nutzung. Ebenfalls mit dem Gebäude zusammenhängend sind spätere Sanierungskosten, wie die laufende Gebäudeunterhaltung oder auch größere Sanierungsmaßnahmen insbesondere bei komplizierteren Gebäudetechniken (z. B. Bühnentechnik eines Theaters). Des Weiteren sind die für den eigentlichen Kulturbetrieb anfallenden Kosten vielfach auch von der Ausgestaltung des Gebäudes wesentlich mitbestimmt.

Entscheidend ist es daher, das Raumprogramm bis ins Detail zu reflektieren. Häufig wird dabei lediglich vom Status quo ausgegangen, während sich Nutzungsanforderungen im Laufe der Jahrzehnte, in denen die

Kulturimmobilie einer (bestimmten?) Nutzung Raum gibt, ändern können. Insofern gilt es, auch künftige Nutzungen und Kapazitätserfordernisse (z. B. bei Depots oder Kleiderräumen) zu antizipieren. Von besonderer Bedeutung ist es, die Arbeitsprozesse und Abläufe innerhalb eines Gebäudes „durchzuspielen“.

### Beispiel

Museen werden oft als statische Bauwerke angesehen, doch muss der Komplexität der raumzeitlichen Bewegung größere Aufmerksamkeit geschenkt werden: Luft, Wasser, Datenströme, Wände, Menschen und Objekte sind Elemente der Bewegung in einer Museumsimmobilie. Daher bedarf es einer „elastischen Museumsarchitektur“ mit möglichst unbegrenzten Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. dazu Bogner 2016, S. 167 ff.).

Als „Phase Null“ wird hier die Planungsphase bezeichnet, die bereits vor den nach der Honorarordnung für Architekten (HOAI) vorgesehenen Leistungsphasen Eins bis Neun liegt. Denn es ist zwingend erforderlich, dass der Bauherr bereits vor der Planung des Bauwerks eine Bedarfsplanung veranlasst. Sie ist die Basis, auf der alle weiteren Planungsphasen aufbauen. Daraus resultiert ein Nutzerbedarfsprogramm, das folgende wesentlichen Elemente enthalten sollte:

- Funktionsprogramm mit Zuordnung der einzelnen Funktionsbereiche, Raumgruppen und Sonderflächen
- Raumprogramm mit Flächen und Räumen für Nutzungseinheiten und Sonderflächen
- Ausstattungsprogramm für die technische Gebäudeausrüstung
- Anforderungen an das Grundstück, die Verkehrswege und die Erschließung

Bereits für diese Bedarfsplanung sollte sich der Bauherr einer professionellen Unterstützung versichern, vorzugsweise mit interdisziplinären Teams, die aus Bedarfsplanern, erfahrenen Praktikern, Architekten, Ingenieuren, Ökonomen und spezifischen Fachleuten der jeweiligen Kultursparten bestehen können. In dieser Phase Null werden nicht nur die Bedürfnisse von Bauherrn und Nutzern ermittelt und als Anforderungen im Nutzerbedarfsprogramm festgeschrieben. Vielmehr entsteht so ein Arbeitsdokument, das auch die Eigenschaften und Leistungen der geplanten Kulturimmobilie hinsichtlich der Zuordnung einzelner Funktionsbereiche des Raumprogramms mit Flächen für die erforderlichen Nutzungseinheiten sowie der Betriebs- und Gebäudetechnik enthält (vgl. dazu Willems/Mahlstedt 2016, S. 63 ff.).

### 3. Ästhetik und Funktionalität

Ein häufiger Streitpunkt in der Planungsphase ist der (scheinbare) Widerspruch zwischen Ästhetik und Funktionalität einer Kulturimmobilie. Die Kunst der an der Planung beteiligten Akteure besteht darin, den Anspruch auf beiden Seiten zu erfüllen: Einerseits besteht die Intention etwa eines Museumsbaus in der Repräsentation des jeweiligen Stadtbildes bzw. in der Verstärkung der Stadtidentität nach außen. Auf der anderen Seite muss die Planung des Baus so erfolgen, dass das Gebäude die intendierten Ausstellungsinhalte und -objekte optimal präsentieren kann. Architektur des Museums und ausgestellte Gegenstände müssen ein symbiotisches Verhältnis eingehen, für Besucher eine Einheit bilden.

» *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 sowohl beim Planen als auch beim Bauen und Betreiben des Kulturbaus stets im Fokus bleiben sollte. Schließlich haben diese Orte immer auch die Funktion sozialer Begegnung. Nicht selten werden etwa den Räumlichkeiten für Gastronomie, Museumsshops, Toilettenanlagen etc. zu wenig Beachtung bei der Planung geschenkt.

Zur Sicherstellung der Funktionalität von Kulturimmobilien kann eine auf das Genre bezogene Fachplanung wesentliche Beiträge leisten. So geht es etwa bei einem Museumsbau um die Grundsatzfrage, wie sich Menschen und Objekte in und zu den unterschiedlichen Räumen (Ausstellungsräume, Depots, Werkstätten, Shop, Gastronomie etc.) bewegen können.

Auch bei Theatern, Opern und Konzerthäusern sind Ästhetik und Funktionalität zu vereinen: Als ein Themenfeld von entscheidender Relevanz sei für diese Räume beispielhaft die Akustik benannt. Angesichts unterschiedlicher Raumformen und Raumvolumina und auch unter visuellen Aspekten ist die Akustik eine der zentralen Aufgabenstellungen bei der Realisierung von Bauten für die „Performing Arts“. Für den Besucher wird die Akustik im subjektiven Erleben eben nicht nur von den technischen Gegebenheiten und den messbaren Parametern, sondern auch von dem gesamten Raumerlebnis und den Sichtachsen mitbestimmt. Die ästhetische Empfindung beim Anblick eines Saales beeinflusst wesentlich die objektive Urteilskraft, wenn dies auch unterbewusst geschieht. Während ein architektonisch gelungener Saal meist auch akustisch ansprechend wirkt, muss ein optisch problematischer Raum seine akustischen Vorzüge erst einmal unter Beweis stellen. Daher müssen die Raumform und Wahl der Materialien frühzeitig in der Planung im Zusammenspiel zwischen Bauherr und Nutzer, Architekten und Akustikern überlegt und abgestimmt werden. Hervorragende akustische Wirkungen lassen sich meistens mit relativ einfachen Mitteln erzielen (Müller/Nies 2016). Eine gute Akustik ist daher weniger eine Frage von Baukosten als ein Ergebnis sorgfältiger Planung.

**Auswirkungen von demografischem und digitalem Wandel**

Weitere komplexe Fragestellungen in der Planungsphase sind etwa: Wie wirken sich der demografische und der digitale Wandel der Gesellschaft auf das Nutzungsverhalten der (potenziellen) 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, oder geht es auch oder vor allem um veränderte Produktionsweisen aufgrund des Einsatzes digitaler Technik? Diese Fragestellungen seien nur beispielhaft genannt, um zu verdeutlichen, wie intensiv in der Planungsphase das Gewollte reflektiert werden sollte. Dies bedarf Zeit und Sachverstand aus unterschiedlichsten Disziplinen.

Bei den Bauten für Einrichtungen der Kulturellen Bildung stellt sich den meist kommunalen Bauherren immer wieder die Frage, ob und gegebenenfalls wie die diversen Institutionen – zum Beispiel Bibliotheken, Volkshochschulen, Musik- und Kunstschulen – in einem Gebäudekomplex zusammengeführt werden können und sollten. Gerade Bibliotheken, die zu den ältesten Einrichtungen Kultureller Bildung zählen, lassen sich gut mit anderen Nutzungen kombinieren. Dabei sollte indes nicht nur die Optimierung der Betriebskosten der entsprechenden Kulturimmobilien im Vordergrund stehen, sondern vor allem die Nutzerfreundlichkeit. Letztlich geht es um das Zusammenspiel und die Vereinbarkeit kultureller, sozialer und wirtschaftlicher Interessen.

Zum Gelingen derartiger Kombinationen empfiehlt es sich, bereits in einer sehr frühen Phase der Planung Bürgerinnen und Bürger sowie die unterschiedlichen Nutzergruppen zu beteiligen. Von solchen Prozessen können auch Impulse für die Urbanität und die Quartiersentwicklung ausgehen. Die Bürger- und Nutzerbeteiligung lässt sich auch in ein klassisches Verfahren eines Architekturwettbewerbes einbinden. Als positives Beispiel kann hier das Bildungshaus in Wolfsburg genannt werden, das auf Basis eines derartigen Planungsprozesses realisiert worden ist (vgl. Thomas 2016).

*» Gerade Bibliotheken, die zu den ältesten Einrichtungen Kultureller Bildung zählen, lassen sich gut mit anderen Nutzungen kombinieren. «*

---

## 4. Investitionsvolumen

Die Kosten für den Bau oder die Sanierung von Kulturimmobilien gehören zu den Elementen, die in der Öffentlichkeit und in der Politik die meisten Schwierigkeiten bereiten. Die Kostensteigerungen bei der Elbphilharmonie und bei der Sanierung von Schauspielhaus sowie Oper in Köln sind aktuelle Beispiele, bei denen die realen Kosten um dreistellige Millionenbeträge von den ursprünglich genannten Summen abweichen. Die Gründe für derartige Fehleinschätzungen oder -angaben sind sehr vielfältig. Festzuhalten ist, dass es durchaus möglich ist, Kosten vorab richtig einzuschätzen, was schon dadurch zu belegen ist, dass nicht bei jeder in den letzten Jahrzehnten realisierten Kulturimmobilie die zunächst

genannten Kosten überschritten worden sind. Bei der Elbphilharmonie haben allerdings zwei parlamentarische Untersuchungsausschüsse detailliert die Fehler analysiert, die zu dem erheblichen Bauzeitverzug von sechs Jahren und den Kostensteigerungen von gut fünfhundert Millionen Euro geführt haben. Die entscheidende Erkenntnis ist, dass die grandiose Idee, die Philharmonie auf einem alten Getreidespeicher verbunden mit einem höchst architektonischen Anspruch zu errichten, eine ungewöhnliche Komplexität verursacht hat. Für deren Planung und Kalkulation hätte vor Baubeginn viel mehr Zeit und Energie eingesetzt werden müssen. Dies hat auch in der Bauphase zu erheblichen Mehrkosten geführt, weil beispielweise bei der Auftragsvergabe niemand wusste, wie die Fassade überhaupt hergestellt werden soll (vgl. Kissler 2016). Zudem war eine mangelhafte Projektstruktur im Dreiecksverhältnis zwischen Bauherr, Architekt und Bauunternehmen etabliert worden, die sowohl bei der Planung und insbesondere in der Bauphase dringend notwendige Entscheidungen erschwerte oder sogar verhindert hat.

### **Sanierung von Schauspielhaus und Oper in Köln**

Ähnlich gelagert ist der Fall der Sanierung von Schauspielhaus und Oper in Köln, in deren Zuge ebenfalls erhebliche Baukostensteigerungen in einer Größenordnung von rund dreihundert Millionen Euro zu erwarten sind und deren Realisierung sich um mehrere Jahre verschoben hat. Auch in diesem Fall war die Planung unzureichend und es gab eine defizitäre Projektstruktur, aufgrund derer die Versäumnisse und Fehlkalulationen viel zu spät erkannt worden waren. Erst Mitte 2015, nachdem bereits die erste Saison in den renovierten Häusern für 2015/2016 geplant war, wurde ersichtlich und offenbart, dass die Sanierung auf keinen Fall im Jahr 2015 vollendet werden könnte.

In diesem Beitrag kann auf die einzelnen Ursachen und Versäumnisse dieser und weiterer Fälle nicht näher eingegangen werden, doch ist festzuhalten, dass eine sehr intensive Planung und eine effektive Projektstruktur das A und O dafür sind, dass Baukosten und Bauzeitenpläne eingehalten werden können. Fehler, die in diesen Bereichen zu Beginn gemacht werden, haben Folgewirkung für die gesamte Bauphase bis hin zu Versäumnissen, die dauerhaft in das Gebäude eingeschrieben werden und die spätere Nutzung sowie Kostenstrukturen beeinträchtigen.

---

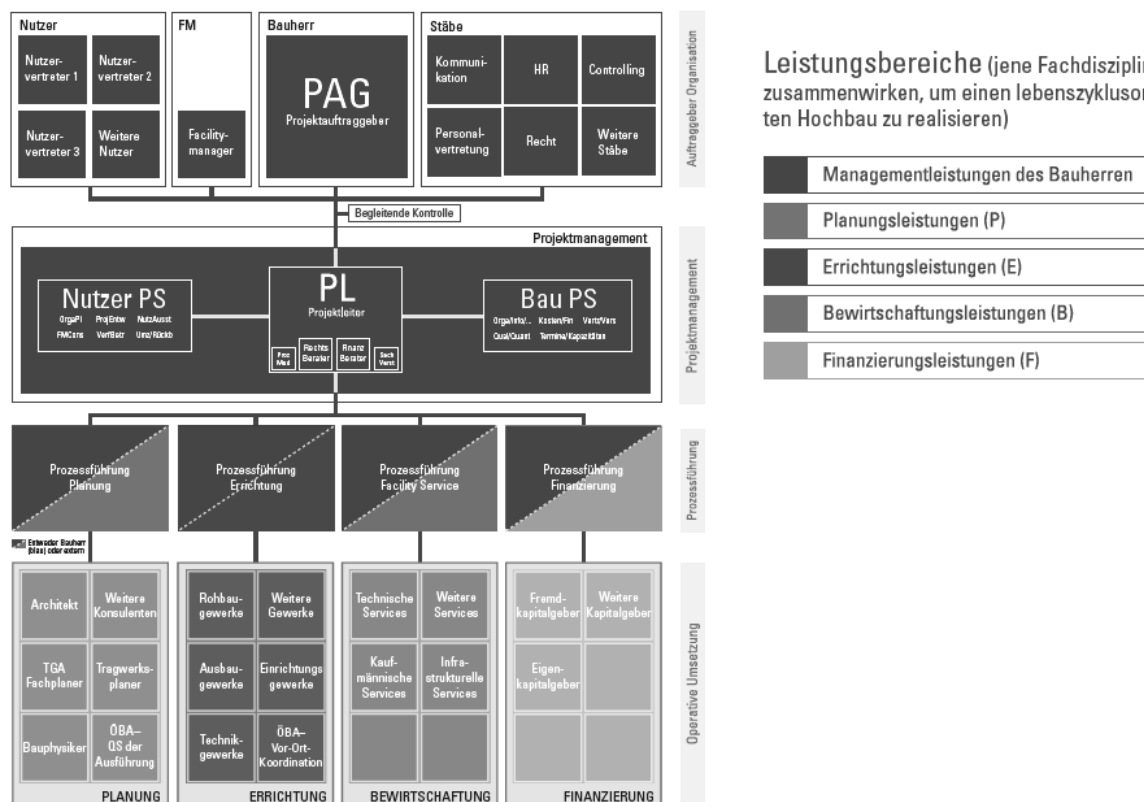
## **5. Projektsteuerung**

Bei der Erstellung oder Sanierung von Kulturimmobilien sind sehr unterschiedliche Personengruppen und Fachrichtungen beteiligt. Daher kommt der Projektsteuerung sowie der fachlichen und organisatorischen Kompetenz der eingesetzten Teams, die für die Planung und Realisierung zuständig sind, eine besondere Bedeutung zu. Die IG Lebenszyklus Hochbau hat hierzu verschiedene Leistungsbereiche definiert, die



der Bauherr zu beachten hat (s. dazu [www.ig-lebenszyklus.at](http://www.ig-lebenszyklus.at)). Wesentlich ist, dass der Bauherr als Projektauftraggeber neben der Projektleitung eine Nutzerprojektsteuerung sowie eine Bauprojektsteuerung etabliert. Diese Projektsteuerung sollte jenseits der beteiligten Architekten und ausführenden Bauunternehmen eingerichtet werden, um insbesondere bei größeren Projekten die Projektsteuerung unabhängig von den eigentlichen Bau- und Planungsprozessen einzurichten. Die Projektsteuerung umfasst daher sowohl die Planungsprozesse (siehe in dem nachfolgenden Chart den Bereich „Prozessführung und Planung“) als auch die Prozesse zur Errichtung/Sanierung des Bauwerks (siehe Prozessführung Errichtung). Auch die bereits während der Planung und Bauphase zu beachtende spätere Bewirtschaftung (siehe Prozessführung Facility Service) sollte in der Projektstruktur etabliert werden, um auch aus diesem Bereich frühzeitig Hinweise und Informationen zu erhalten. Selbstverständlich umfasst die Projektsteuerung auch den Bereich Finanzierung, da diese ebenfalls ein wesentliches Element für die operative Umsetzung des Vorhabens ist.

Wir zeigen Ihnen, welche **Management- und Umsetzungsleistungen** Sie für jeden lebenszyklusorientierten Hochbau benötigen und welche **Leistungsbereiche** Sie als Bauherr vergeben können.



**Abbildung 3** Projektsteuerung und Rollenklärung (Quelle: [www.ig-lebenszyklus.at](http://www.ig-lebenszyklus.at))

### Beispiel

Beim Bau des **Museum Folkwang** gab es eine kluge Projektsteuerung in Form eines privaten Bauherrenmodells. Dieses war Erfolgsfaktor für die budget- und zeitgerechte Realisierung von der Neubautentscheidung im August 2006 bis zur Eröffnung des Museums pünktlich zu Beginn des Kulturhauptstadtjahres im Januar 2010.

### Kostencontrolling

Eines der vorrangigen Ziele der Projektsteuerung ist die Einhaltung des vorgegebenen Kostenrahmens, der vereinbarten Qualität und der festgelegten Termine. Dafür bedarf es eines effizienten Kostencontrollings mit klaren, transparenten Kostenstrukturen und einer projektinternen „Kostenwahrheit“. Für ein funktionierendes Terminmanagement sollten die Beteiligten Projektziele und Meilensteine definieren und eine proaktive Terminplanung verbunden mit einem Frühwarnsystem etablieren. Ein monatlicher Soll-Ist-Vergleich wird im Hinblick auf Kosten und Termine sichergestellt und schließlich gehört auch ein ausgeprägtes Risikomanagement zu einer umfassenden Projektsteuerung: Risiken sind zu identifizieren und zu bewerten. Vor allem bedarf es einer transparenten Risikokommunikation, damit alle Beteiligten frühzeitig Bescheid wissen, wenn sich herausstellt, dass eingeplante Termine und/oder Kostenschätzungen nicht eingehalten werden können. Nur so kann unter Einbezug des Sachverstands aller Beteiligten rechtzeitig reagiert und umgesteuert werden. In regelmäßigen Teambesprechungen werden die Ergebnisse transparent gemacht und gemeinsame Maßnahmen entwickelt sowie die Reportings für den Auftraggeber besprochen.

---

## 6. Governance

Während die Projektsteuerung die projektinternen Prozesse abbildet, geht es bei der „Governance“ des Projekts darum, wie der Bauherr Verantwortlichkeiten regelt, Entscheidungsprozesse und Gremienstrukturen gestaltet und wie Kommunikationsprozesse und -instrumente zur Generierung und Kommunikation von Entscheidungen etabliert werden. Da Kulturimmobilien meist in einem komplexen Gefüge von Zuständigkeiten innerhalb einer Verwaltung und der entsprechenden politischen Organe und Gremien geplant, gebaut und betrieben werden, bedarf es einer intensiven Auseinandersetzung mit den entsprechenden Strukturen innerhalb der öffentlichen Hand. Dabei sollten auch die unterschiedlichen Zuständigkeiten der beteiligten Ressorts einer Kommune, etwa der Bauverwaltung und der Kulturverwaltung, frühzeitig geklärt werden. Damit einhergehen sollte, welche Gremien (Kulturausschuss, Bauausschuss, Rat der Stadt etc.) zu welchen Zeitpunkten mit welchen Fragestellungen und/oder Entscheidungen konfrontiert werden sollten. Eine Entscheidung ist von höchster Relevanz: Wer nimmt innerhalb des

jeweiligen Trägers/Auftraggebers die Bauherrenfunktion wahr? Ist diese eher im Baudezernat anzusiedeln oder in der Kulturverwaltung und/oder sogar bei dem Leiter einer Einrichtung (z. B. Geschäftsführung/Intendanz des Theaters)? Da Bauverwaltungen regelmäßig mehr Erfahrungen und Kompetenzen auf dem Gebiet der Planung und des Baus von Immobilien haben, sollte die Bauherrenfunktion nur im Ausnahmefall von der Kulturverwaltung selbst übernommen werden. Diese kann, wie in Abb. 3 zur Projektsteuerung dargestellt, besser die Rolle der „Nutzungssteuerung“ übernehmen und muss nicht zwangsläufig auch alle vom Bauherrn abgedeckten Funktionen selbst wahrnehmen.

Angesichts der Vielzahl von Akteuren und Akteursgruppen ist die Kommunikation als Dreh und Angelpunkt der Governance anzusehen. Es gilt, Missverständnisse zu vermeiden, Wissenslücken zu schließen und Informationslecks abzudichten.

---

## 7. Parallele Prozesse

Insbesondere bei der Sanierung von Kulturimmobilien ist die Verlagerung der Funktionen aus dem Bestandsgebäude in andere Objekte während der Bauphase eine außerordentlich große Herausforderung, die jeweils mit erheblichen Finanzaufwendungen verbunden ist. Dies gilt im Besonderen für die Kulturimmobilien im Bereich der Darstellenden Künste, da Oper und Schauspiel sowie Orchester während der Bauphase nicht einfach „stillgelegt“ werden können, stehen doch qualifizierte Ensembles und Teams (z. B. Bühnentechnik) fest unter Vertrag und machen die Qualität der jeweiligen Kulturinstitution aus. Hierfür müssen oft über mehrere Jahre Ersatzspielstätten gefunden werden, wenn die Sanierung nicht im laufenden Betrieb möglich ist.

Auch die Verlagerung von Museumsobjekten in andere Gebäude erfordert je nach Objektbestand einen ganz erheblichen logistischen und finanziellen Aufwand (man denke nur an Objekte von historischen Museen, die oft in einer siebenstelligen Anzahl vorhanden sind).

Möglich ist es zudem, die Baustelle zu inszenieren und damit die Aufmerksamkeit des (potenziellen) Publikums auch während der Bauphase wachzuhalten oder sogar zu wecken. Hierfür gibt es ein reichhaltiges Arsenal von Instrumenten wie z. B. Baustellenführungen, Presseartikel, Ausstellungen der Ergebnisse von Architektenwettbewerben und/oder den (Neu-)Bauplänen etc.

---

## 8. Kulturauftrag

Der zentrale kulturpolitische Auftrag einer jeden Kulturimmobilie ist es, kulturelle Teilhabe zu ermöglichen („Kultur für alle“) und dabei auch die Notwendigkeiten zu bedenken, die sich aus gesellschaftlichen Änderungen ergeben. Insbesondere die Prozesse der Digitalisierung stellen die Planungsverantwortlichen vor größte Herausforderungen, da sich technische Neuerungen in den letzten Jahrzehnten mit einer rasanten

Geschwindigkeit entwickelt haben und weiter er-eignen werden. Insofern sind Gebäudestrukturen zu schaffen, die künftige technische Innovationen soweit es geht antizipieren bzw. hierfür Entwicklungspotenziale zur Verfügung stellen. Denn der kulturelle Auftrag ist letztendlich auch davon abhängig, ein „zeitgemäßes Kulturangebot“ schaffen zu können.

» *Es sind Gebäudestrukturen zu schaffen, die künftige technische Innovationen soweit es geht antizipieren bzw. hierfür Entwicklungspotenziale zur Verfügung stellen.* «

---

## 9. Betrieb

### Kulturbetrieb

Gebäude machen nur dann Sinn, wenn sie letztlich auch inhaltlich bespielt werden können. Daher bedarf es einer entsprechenden Personalausstattung und hinreichender Finanzmittel für den inhaltlichen Betrieb. Oft werden Gebäude errichtet, ohne dass die für den Betrieb anfallenden Folgekosten hinreichend kalkuliert und beachtet werden. Dazu gehören selbstverständlich auch entsprechende Ressourcen für Marketing und Vermittlung sowohl in personeller als auch fachlicher Hinsicht. All diese Faktoren sind sowohl mit Blick auf die jeweilige Kulturimmobilie als auch die örtlichen Verhältnisse im Einzelnen zu reflektieren und auszugestalten.

### Gebäudebetrieb

Die Gebäudebetriebskosten sollten schon bei der Planung von Theatern, Opern und Konzerthäusern bedacht werden. Möglichkeiten zur Kostenreduktion ohne Qualitätsverlust ergeben sich durch den Betrieb von mehreren Spielstätten und Sparten aus einer Hand. Insbesondere im Facility Management unterschiedlicher Kulturimmobilien einer Stadt liegen erhebliche Potenziale und Synergieeffekte. Ein ökologieorientierter

Betrieb sollte als Aspekt auch bei der Renovierung von historischen Kulturimmobilien Beachtung finden.

Nicht nur bei der baulichen Umsetzung, sondern auch im Betrieb von Kulturimmobilien können private Partner eingeschaltet werden, um zusätzliches Know-how-Potenzial von Dienstleistern zu mobilisieren, die sich den Gebäudebetrieb als Geschäftsfeld erschlossen haben und ihre Erfahrungen aus unterschiedlichen Konstellationen in die jeweils spezifische Aufgabe einfließen lassen.

---

## 10. Die Goldene Regel

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. Eine zentrale Fragestellung, die diesen Beitrag durchzieht, ist, wie die Akteursgruppen (öffentliche Eigentümer mit ihrer Bauherrenfunktion, Architekten, Fachplaner, Bauunternehmen, Nutzer) den jeweiligen Herausforderungen in den Phasen des Planens, Bauens und Betriebens gerecht werden können, auch angesichts der Finanzknappheit der öffentlichen Hand und der Interessenskonflikte zwischen den verschiedenen Handlungsfeldern und deren Verantwortlichen. Letztlich gibt es dafür nur eine goldene Regel: Es gilt, kreative Allianzen unter allen Beteiligten zu schaffen, damit alle in enger und intensiver Abstimmung zusammenarbeiten. Unentbehrlich erscheint daher auch eine generelle, verstärkte und praxisbezogene Reflexion von Fachexperten über Herausforderungen und Erfahrungen beim Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien. Vor allem sollte unbedingt von Fehlern anderer und guten (tatsächlich vorhandenen!) Beispielen gelernt werden. Auf diesem Feld gibt es immensen Bedarf des Wissens- und Erfahrungsaustausches, der zunehmend erkannt wird. Doch die Foren und Medien dafür sind bei weitem noch nicht hinreichend vorhanden und ausgeprägt. Auch deshalb wird es künftig weitere Artikel zu der Thematik in diesem Handbuch geben.

*» Es gilt, kreative Allianzen unter allen Beteiligten zu schaffen, damit alle in enger und intensiver Abstimmung zusammenarbeiten. «*

PLANEN		BAUEN		BETREIBEN	
I	Phase 0 als das A und O  <i>Zu wenig Zeit für die Planung veranschlagt!</i>	IV	Erfolgsfaktor Projektsteuerung <i>Keine tragfähige und krisenfeste Steuerung sowie Kommunikation!</i>	VII	Erfüllung des kulturellen Auftrages <i>Angestrebte Wirkung nicht (hinreichend) herausgearbeitet/beachtet!</i>
II	Wechselspiel von Architektur und Funktionalität <i>Die Ziele nicht hinreichend durchdacht und definiert!</i>	V	Governance des Projekts <i>Vernachlässigung entscheidender Akteure!</i>	VIII	Kulturbetrieb – Effekte erzielen! <i>Anpassung des Angebots an avisierte künftige Zielgruppen nicht bedacht!</i>
III	Realistisches Investitionsvolumen kalkulieren <i>Zu geringe Bau- und Betriebskosten berechnet und kommuniziert!</i>	VI	Parallele Prozesse: Umzug, Zwischennutzung etc. <i>Zusatzaufgaben während der Bauzeit nicht einkalkuliert und geregelt!</i>	IX	Gebäudebetrieb – Effizienz schaffen! <i>Potentiale für Wirtschaftlichkeit nicht ausgeschöpft!</i>
<b>X Die Goldene Regel:</b> <b>Partner suchen, finden und pflegen – Kreative Allianzen bilden!</b>					

**Abbildung 4** Fehlerquellen beim Planen, Bauen und Betreiben

---

## Literatur

- [1] **Scheytt, O.; Raskob, S.; Willems, G. (Hrsg.) (2016):** Die Kulturimmobilie. Planen – Bauen – Betreiben. Beispiele und Erfolgsrezepte. Bd. 32 der „Edition Umbruch“ der Kulturpolitischen Gesellschaft. Bielefeld.
- [2] **Bogner, D. (2016):** Museum in Bewegung? In: Scheytt/Raskob/Willems (Hrsg.): Die Kulturimmobilie. S. 167 ff.
- [3] **Willems, G.; Mahlstedt, H. (2016):** Kulturimmobilien – Erfolgsfaktor Projektmanagement. In: Scheytt/Raskob/Willems (Hrsg.): Die Kulturimmobilie, S. 63 ff.
- [4] **Müller, K.; Nies, P. (2016):** Die Akustik von Konzerthäusern, Opern- und Theaterräumen. In: Scheytt/Raskob/Willems (Hrsg.): Die Kulturimmobilie, S. 235 ff.
- [5] **Thomas, M. (2016):** Ein Bildungshaus für Wolfsburg – ein öffentlicher Raum im Herzen der Stadt. In: Scheytt/Raskob/Willems (Hrsg.): Die Kulturimmobilie. S. 331 ff.
- [6] **Kissler, B. (2016):** Die Elbphilharmonie und die Öffentliche Hand als Bauherr. In: Scheytt/Raskob/Willems (Hrsg.): Die Kulturimmobilie, S. 23 ff.

### Autor



Prof. Dr. **Oliver Scheytt** ist Geschäftsführer der KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH in Essen sowie Geschäftsführer der KULTURPERSONAL GmbH.

Seit 1997 ist er Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V.

Von 1993 bis 2009 war er Kulturdezernent der Stadt Essen und von 2006 bis 2011 Geschäftsführer der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010 GmbH.