Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt

Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine

Band: 117 (1999)

Heft: 23

Artikel: Imagepflege nach aussen, Konfliktbewältigung nach innen: Architekturwettbewerbe und Stadtmarketing: der Fall des Kultur- und Kongresszentrums (KKL) in Luzern

Autor: Malfroy, Sylvain

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-79748

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 29.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Sylvain Malfroy, Lausanne

Imagepflege nach aussen, Konfliktbewältigung nach innen

Architekturwettbewerbe und Stadtmarketing: der Fall des Kultur- und Kongresszentrums (KKL) in Luzern

Am 18. August vergangenen Jahres wurde der erste Abschnitt des Kultur- und Kongresszentrums nach Plänen von Jean Nouvel eingeweiht. Die glückliche «Geburt» dieses 200-Millionen-Projekts geschah aber nicht ohne schmerzliche Wehen, von denen die Streitigkeiten um den Architekturwettbewerb von 1990 nur einen Aspekt darstellen. Einige Punkte dieser Geschichte sollen hier resümiert werden.

Das heute realisierte «Produkt» KKL an den Ufern des Vierwaldstättersees krönt einen äusserst komplexen Prozess, der im Laufe seiner Entwicklung mehrmals drohte, die gängigen politisch-administrativen Entscheidungs- und Führungsverfahren zu überfordern. Das Bekenntnis zu einer umfassenden Strategie von Stadtmarketing ist sicherlich entscheidend für den bewundernswerten Erfolg dieses Unternehmens.

Luzern, abenteuerliche Geschichte eines gelungenen Grossprojekts

Die Entstehungsgeschichte des Kultur- und Kongresszentrums am See liegt in mehreren Darstellungen vor; es kann nicht unsere Absicht sein, sie hier in gekürzter Form wiederzugeben.[1] Nur jene Episoden sollen herausgegriffen werden, die die Wechselbeziehung zwischen Architekturwettbewerb und Stadtmarketing zu beleuchten helfen.

Grundsätzlich stellen wir fest, dass die Einweihung des KKL ein echtes Ereignis darstellte, etwas Ausserordentliches war, das Geschichte machte und verdient, in Erinnerung zu bleiben. Die Bedeutung dieses Unternehmens jedoch liegt nicht so sehr in seinem funktionalen Inhalt (ein Mehrzweckgebäude für die Kultur), noch ausschliesslich in der herausragenden Qualität seiner Architektur, sondern in der einmaligen Virtuosität des Projektmanagements, das aus einem anfänglich in politischem Streit verharrenden öffentlichen Bauvorhaben ein ehrgeiziges, durch mehrere Volksabstimmungen bestätigtes Gemeinschaftswerk machte.

Der Projektierungs- und Realisierungsablauf des KKL verlief nicht linear nach dem Muster: Abklären des Raumprogramms, Standorts, der Trägerschaft, der Finanzierung und des Betriebskonzepts, Durchführen eines Architekturwettbewerbs zur Gewinnung eines ausführbaren Entwurfs, Realisierung und Inbetriebnahme. - Die Ausschreibung des Wettbewerbs geschah im März 1989 zu einem Zeitpunkt, als die erwähnten Voraussetzungen nicht vollständig abgeklärt waren: Nicht entschieden war, ob der Vorgängerbau (von Architekt Armin Meili 1933 errichtet) zu erhalten sei, inwieweit mit der neuen Anlage gleichzeitig die Umgestaltung des Seeufers in Angriff genommen werden durfte, welchen Anteil der Projektierungs- und Baukosten die öffentliche Hand (Gemeinde, Kanton) übernehmen würde und schliesslich ob oder wie stark diese massiven Ausgaben andere kulturpolitische Verpflichtungen (Unterstützung der nicht etablierten Kultur, Mitfinanzierung eines neuen Kunstmuseums, Restaurierung des Bourbaki-Panoramas u.a.m.) benachteiligen würden, was unter Umständen Konsequenzen über die Zusammenstellung des Raumprogramms haben konnte usw.

Der Wettbewerb wurde in der - zweifelhaften - Hoffnung eröffnet, dass das Siegerprojekt all diese hängigen Fragen überzeugend entscheiden würde. Diese Hoffnung belebte vor allem die Lobby der Musikliebhaber und Festivalbetreiber. Mit dem Angebot, Wettbewerb und Ausarbeitung eines baureifen Projekts mit privaten Mitteln zu finanzieren, meinte dieser ungeduldig werdende Interessenkreis, den langwierigen Diskussionen ein Ende zu setzen und mit konkreten Taten die Realisierung des ersehnten Auditoriums zu fördern. Aber damit wurde eher Öl ins Feuer geworfen: ausserhalb des Kreises der künftigen Nutzer des neuen Musiksaals konnte niemand damit einverstanden sein, dass der Streit um die öffentliche Kulturförderung von den finanzkräftigsten Lobbyisten in ihrem Sinne erzwungen wurde.

Der Wettbewerb fand trotzdem statt, konnte aber im Mai 1990 nicht vernünftig entschieden werden. Da die Voraussetzungen nicht eindeutig waren, kamen die Richter auch zu keinem eindeutigen Urteil: nach den *«ästhetischen»* Kriterien des Fachpreisgerichts wurde der erste Rang - trotz Verstössen gegen die Wettbewerbsbedingungen - dem Entwurf von Jean Nouvel/ Emmanuel Cattani zuerkannt, der erste Preis aber nach den von den Sachpreisrichtern bevorzugten Kriterien der *«Machbarkeit»* und der Reglementstreue dem Entwurf von Rodolphe Luscher zugesprochen! Dieses Ergebnis spaltete die öffentliche Meinung sowie diejenige der Entscheidungsgremien noch mehr: Auf der einen Seite war da der Entwurf von Nouvel, der den unausgesprochenen Ehrgeiz ausdrückte, den Luzern als Festivalstadt von Weltruf heimlich in das neue Konzerthaus steckte, der aber den finanziellen Rahmen einer ausgeglichenen öffentlichen Kulturförderung gänzlich sprengte - auf der andern Seite der Entwurf von Luscher, der wohl die meisten Auflagen in pragmatischer Weise erfüllte, gleichzeitig aber jener symbolischen Ausstrahlungskraft entbehrte, die vermocht hätte, eine kollektive Welle der Begeisterung und das Zusammenspannen aller Kräfte auszulösen. Die Stadt Luzern war ihrem Ziel kein bisschen näher..., sah sich aber in gerichtliche Verfahren seitens der Architektenschaft (Büro Nouvel/Cattani, unterstützt von Mario Campi, Präsident der Wettbewerbskommission) sowie des SIA verwickelt.

Wenn der Wettbewerb nicht genügt, einen Konsens herbeizuführen...

Diese Episoden gestatten folgende Zwischenschlüsse betreffend den Einsatz von Wettbewerben: Im Prinzip schaffen Wettbewerbsverfahren Autorität und dienen der Konsensfindung, denn:

- die relativ offene Zulassung zur Teilnahme sorgt für eine Vielfalt der Gesichtspunkte und Breite der Informationsbasis
- die Berufung einer mehrköpfigen Jury begünstigt eine durchberatene und argumentierte Auslobung
- die Legitimität des Siegerprojekts beruht auf dem demokratischen Charakter der Regeln, auf der sachverständigen Begutachtung und der Evidenz des Vergleichs

Doch im Alltag sind Wettbewerbsverfahren häufig umstritten. Abgesehen von allfälligen Regelverletzungen (etwa betreffend Anonymität) - die eher den Berufsstand der Architekten empören -, verbreitet sich jedesmal ein allgemeines Unbehagen, wenn Bürger und Bürgerinnen die politisch Machthabenden mit gutem Grund verdächtigen, sich hinter der «objektiv begründeten» Autorität eines Wettbewerbs zu verstecken, um schwierigen demokratischen Auseinandersetzungen auszuweichen. Dies ist u.a. der Fall, wenn:

- ein Wettbewerbsverfahren als technokratischer «Überrumpelungsversuch» missbraucht wird, nach dem Motto «was die Experten für gut halten, darf nicht mehr beanstandet werden...»
- Ausgangslage und Zielsetzung eines Wettbewerbs vor dessen Durchführung nicht hinreichend und offen beraten werden, so dass über das Verfahren nicht die bestmögliche Lösung zu einem spezifischen Problem gesucht, sondern Grundsätzliches entschieden wird

Wettbewerbsverfahren werden häufig mit falschen Erwartungen verbunden, ja, als «Wundermittel» missverstanden, womit ein noch so schwieriges Problem gelöst werden könnte. Kommt man in einer politischen Entscheidungsfindung nicht weiter, organisiert man einen Wettbewerb! Weiss man vor lauter Programm- und Standortvarianten keine Synthese mehr herzustellen, wird ein Wettbewerb durchgeführt! Ein Wettbewerb bietet jedoch an und für sich keine Garantie für rationales Handeln. Diese Erfahrung musste 1990 auch die Stadt Luzern machen, bis die Forderung laut wurde, das Projekt solle einem professionellen Management anvertraut werden.

Beizug eines professionellen Managers

Anfang April 1991 erteilte der Luzerner Stadtrat der Unternehmensberatung von Thomas Held, Zürich, das Mandat für die Gesamtkoordination des Kulturraums Luzern. Held hatte der Stadt schon 1987 seine Kompetenz bewiesen, als er noch als Mitarbeiter der Firma Hayek Engineering, Zürich, die Situation eben dieses Kulturraums begutachtet hatte.

Held entspannte die Situation, indem er die Frage nach dem neuen Musiksaal provisorisch zurückstellte, die verschiedenen Partner des kulturellen Lebens aber zu einem offenen Gespräch einlud. Alle sollten einsehen, dass sie de facto solidarisch gebunden sind: Keine Interessengruppe kann ihre Ziele alleine erreichen, alle sind auf Förderung durch öffentliche Mittel angewiesen und brauchen die Zustimmung ihrer «Konkurrenten» in der politischen Befragung. Dadurch, dass die finanziellen Mittel beschränkt waren und nicht in Teilinvestitionen verzettelt werden durften, waren unter den verschiedenen Ansprüchen Synergien zu suchen, um mit einem möglichst kompakten Massnahmenpaket die vielfältigen Bedürfnisse zu decken. Es hat sich mittlerweilen gezeigt, dass jede Strategie, die versucht, klar einseitige Ansprüche im Namen des allgemeinen Interesses durchzusetzen, nur in blockierende Machtkonfrontationen zu münden vermag. Die früheren Kontrahenten wurden also gesamthaft als Mitwirkende des kulturellen Lebens und ihre Ansprüche als legitim anerkannt. Gemäss neuem Konzept wurden sie vor die Entscheidung gestellt, sich an der Trägerschaft des künftigen Projekts in dem Masse verantwortlich zu beteiligen, wie sie später einen eigenen Nutzen daraus ziehen wollten. Die Organisation der Trägerschaft lief parallel zur Überarbeitung des Raumprogramms. Am Schluss berücksichtigte dieses folglich die Anforderungen nicht nur der Musikkreise, sondern auch diejenigen der lokalen Vereine, der Kongressveranstalter, der Freunde des Kunstmuseums, usw. Die Mehrheit dieser Bedürfnisse sollte unter einem einzigen Dach realisiert werden, während andere anderswo durch weniger aufwendige Umbauten befriedigt werden konnten. Die erreichten Synergien machten es plausibel, den öffentlich festgesetzten finanziellen Rahmen einzuhalten. Die Struktur der Trägerschaft umschrieb zudem klare Verpflichtungen für die Beschaffung und eine ausgeglichene Verteilung der privaten Mittel. Das Betriebskonzept sorgte für eine Klärung der Nutzungsbedingungen und der Anrechte auf öffentliche Subventionen.

Es kann hier nicht auf die Einzelheiten der Strategie eingegangen werden. Es genügt festzustellen, dass unter der koordinierenden Leitung von Thomas Held gelernt wurde,

- ein konkretes Projekt in einem breiten Kontext zu verankern (Anpassung der gesamten Infrastruktur des Kulturraums Luzern)
- pragmatische Aspekte von der politischen Grundsatzdiskussion zu lösen (Berücksichtigung der verschiedenen Bedürfnisse unabhängig vom politischen Machtspiel)
- Zielkonflikte in einem offenen und geregelten Kommunikationsverfahren zu bereinigen, bei welchem die Ansprüche mit der Bereitschaft zur eigenen Verpflichtung gekoppelt wurden
- eine gemischte, solidarische Trägerschaft zu organisieren
- ein komplexes und integrationsfähiges Raumprogramm zusammenzustellen
- ein Finanzierungskonzept auszuarbeiten, das die Höhe des Aufwands nicht vertuscht, die Beschränkung der öffentlichen Mittel wahrnimmt und privates Sponsoring intelligent beizuziehen vermag
- ein Betriebskonzept auszuarbeiten, das potentielle Reibungen im Voraus ausschaltet
- eine transparente Informationspolitik zu führen

Mittlerweile gibt es einen Namen für ein solches Handlungsmodell: «Stadtmarketing». Der Begriff stammt ursprünglich aus der Betriebswirtschaft, übertragen auf die kommunale Politik heisst er soviel wie kooperative Stadtentwicklung: «Ziel der Bemühungen von umfassendem Stadtmarketing ist es, die Stadt und ihre Leistungen für Bürger, Wirtschaft und Auswärtige aufzuwerten. Versteht man Stadt als Lebensraum für diese Gruppen, so ist es erforderlich und sinnvoll, sie auch in die Verantwortung einzubeziehen. Wichtig sind dabei Kooperation, Kommunikation, die Nutzung von Kompetenzen sowie Engagement und Verantwortungsgefühl. Im Ergebnis könnte daraus eine langfristige Partnerschaft zwischen allen Akteuren entstehen, die zur gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung konkreter Projekte auf der Grundlage partnerschaftlich erarbeiteter Leitlinien und einer offensiven, konsensorientierten Diskussion von Zielkonflikten führt.»[2]

Unter der Koordination von Held konnte also das nachgeholt werden, was beim Architekturwettbewerb noch gefehlt hatte, nämlich klare Voraussetzungen. Mit den bereinigten Auflagen besuchte Held nun den Architekten Luscher, mit dem die Stadt im Anschluss an den Wettbewerb sich entschieden hatte zusammenzuarbeiten. Doch angesichts der veränderten Bedingungen - Beizug einer Projektierungsgesellschaft, Zusammenarbeit mit einem Totalunternehmer, verbindliche Einhaltung von Kostendach und Terminplan - zog sich Luscher zurück. Nouvel, in dieser Hinsicht flexibler, erklärte sich bereit, sein Wettbewerbsprojekt zu überarbeiten, seine gerichtliche Klage zurückzuziehen und als Architekt an der Realisierung des Gemeinschaftswerks KKL mitzuwirken.

Der Architekturauftrag im Rahmen eines Stadtmarketingskonzepts

Es war also quasi «Zufall», dass am Schluss das Projekt wieder in den Händen von Jean Nouvel lag. Hätte Luscher die ihm angebotenen revidierten Bedingungen angenommen, wäre Nouvel nicht zum Zug gekommen. Ohne die Kompetenz von Luscher in Abrede stellen zu wollen (es lässt sich keine Hypothese machen über das, was er erreicht hätte, falls das Projekt ihm definitiv anvertraut worden wäre), muss man rückblickend eingestehen, dass dieser Zufall zu einem guten Re-

Kultur- und Kongresszentrum Luzern am Ufer des Vierwaldstättersees. Architekt Jean Nouvel, 1998 (© P. Ruault, 1998)

sultat geführt hat. Jean Nouvel hat sich als ein ausserordentlicher Partner der Projektierungsgesellschaft erwiesen. Er hat sofort seine eigene Verantwortung darin gesehen, aus dem KKL eine «Lokomotive» für die Stadt zu machen: etwas an der Spitze Stehendes, das anderes (mit-) zieht, ein «Spitzenprodukt». Die Herausforderung bestand nicht so sehr darin, etwas zu bauen, das die internationale Ausstrahlung Luzerns fördern würde (auch wenn dies nötig war), sondern vielmehr darin, das lokale schöpferische Potential gemeinsam in Bewegung zu setzen (un projet mobilisateur, wie man auf französisch sagen würde). Jean Nouvel hat aus dem KKL mehr als eine Infrastruktur für die Kultur entworfen, er hat vielmehr ein Identifikationsbild für die Stadtbevölkerung geschaffen, das tatsächlich greifen konnte.

Der Eckstein des Stadtmarketings ist die Realisation von Projekten, die Schaffung von Ereignissen, die in der Zeit klar umschrieben sind. Die traditionellen Verwaltungsstrukturen, die eher zur Sicherung der Kontinuität von Abläufen konzipiert sind, haben die grosse Schwäche, dass sie kaum auf konkrete Ziele ausgerichtet sind. Ihnen fehlt häufig die Fähigkeit, die Bevölkerung zur aktiven Teilnahme zu motivieren. Schreibt eine öffentliche Verwaltung einen Architekturauftrag aus, so macht sie dies aus einer völlig anderen Perspektive, als wenn sie sich daran schickt, ein Projekt nach den Kriterien des Stadtmarketings auf die Beine zu stellen. Im ersten Falle verrichtet sie ihre «normalen» Geschäfte, bemüht sich, politische Entscheidungen planmässig umzusetzen, im andern Falle bricht sie mit dem herkömmlichen «Lauf der Dinge», sie schafft neue Möglichkeiten. Die Rolle des Architekten ist hier entscheidend. Wird ein Projekt im Sinne eines Ereignisses an ihn herangetragen, wird von ihm erwartet, dass sein Entwurf auch Impulse auf das lokale kulturelle Leben auszusenden und kollektive Ziele zu umschreiben vermag. Saint-Exupéry sagte einmal sinngemäss: «Wenn du ein Schiff bauen willst, musst du unter den Leuten die Sehnsucht nach dem Meere wecken!» Im Falle Luzerns ist es kein geringer Verdienst Jean Nouvels, es verstanden zu haben, im Laufe von unzähligen Vorträgen immer wieder die architektonischen Stimmungen, die ihm vorschwebten, präzise mitzuteilen und das Publikum somit emotional teilnehmen zu lassen. Der Bau des KKL muss folglich als eine umfassende künstlerische Leistung rezipiert werden, die nicht mit der routinemässigen Lösung eng definierter architektonisch-städtebaulicher Probleme verwechselt werden darf.

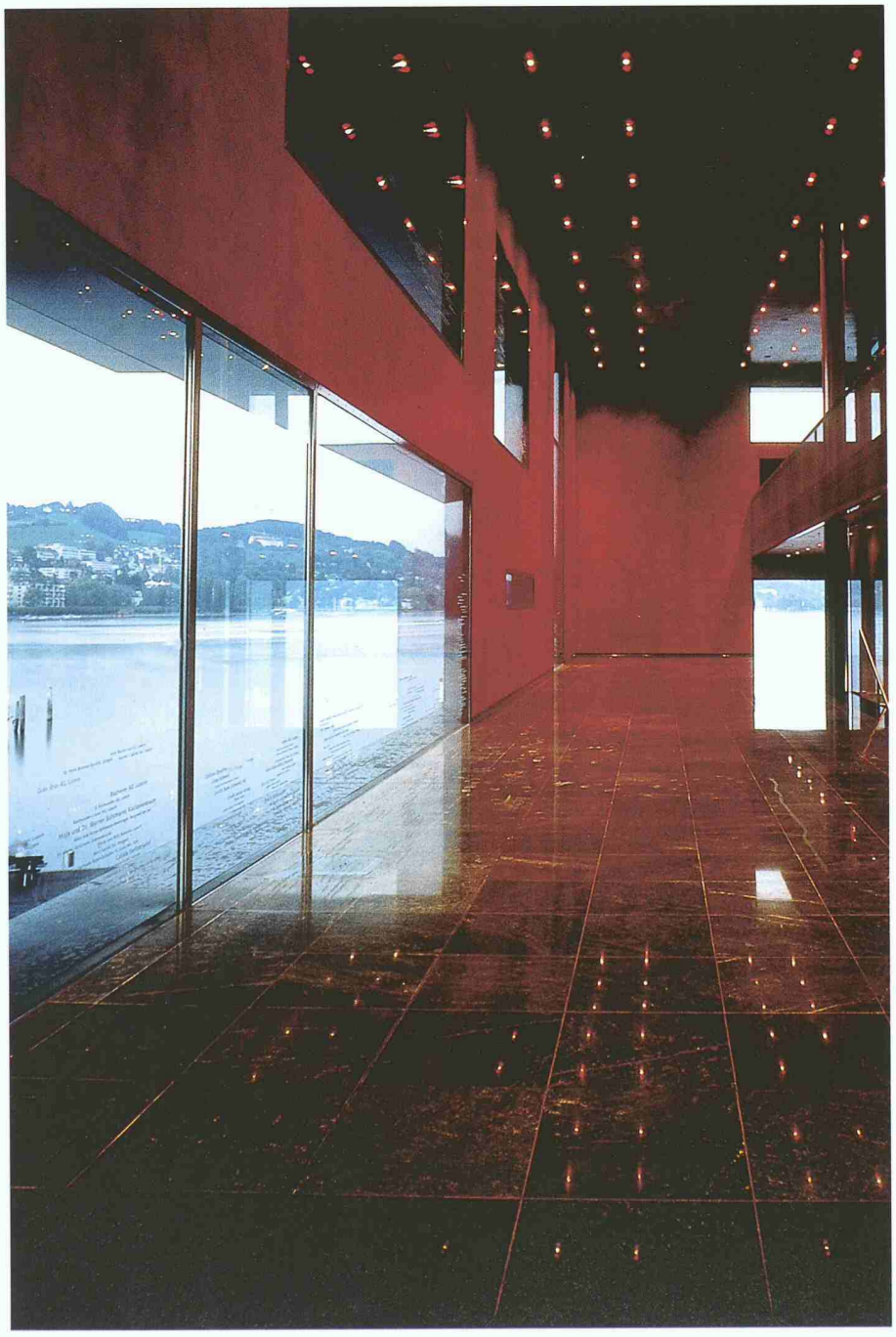
Imagepflege nach aussen, Konfliktbewältigung nach innen

Zusammen mit grossen, vom Fernsehen übertragenen Sportveranstaltungen, Weltkonferenzen und andern «Gipfeln» gehören internationale Architekturwettbewerbe mittlerweile zu den Möglichkeiten, womit aufstrebende Städte - selbst von einer intensivierten wirtschaftlichen Konkurenz betroffen - die Gunst der Medien für sich zu gewinnen suchen. Wettbewerbe werden als Ereignisse inszeniert, womit sich die Veranstalter ein verbessertes Image, eine gestiegene Präsenz im Weltgeschehen erhoffen. Dieser Umstand weckt leicht den Verdacht, dass bei der Be-

urteilung solcher Wettbewerbe nicht die Qualität der Lösung eines spezifischen Problems, sondern die unmittelbare Umsetzbarkeit einer Glanznummer in symbolisches Kapital massgebend ist. Zahlreiche Aspekte dieser Entwicklung laden zu höhnischer Kritik ein, so etwa das Paradox, dass gerade Städte, die sich von internationalen Architekturwettbewerben eine Profilierung ihrer Eigenart erhofften, in Tat und Wahrheit einen Schritt weiter in die Durchschnittlichkeit, ja Mittelmässigkeit gesunken sind, weil sie nicht anders konnten, als dieselben überbeschäftigten Stars beizuziehen, um von ihnen notwendigerweise die gleiche standardisierte «Ware» geliefert zu bekommen.

Doch auch wenn angesichts solch absurder Entwicklungen die Skepsis und gleichzeitig der Widerstand gegen eine Degradierung des Wettbewerbs zur Farce berechtigt sind, kann es nicht bei solchen Unmutsäusserungen bleiben. Im Falle von Luzern konnten wir summarisch den Lernprozess nachvollziehen, der die Stadtverwaltung dazu geführt hat - man lernt ja bekanntlich aus Fehlern! -, für die Bewältigung einer überfordernden Aufgabe ein gesamtheitliches Stadtmarketingkonzept einzusetzen. So zeigt sich zum Schluss, dass die Zusammenarbeit mit dem Stararchitekten Jean Nouvel schliesslich mehr lokalpolitische Bedeutung und Wirksamkeit gehabt hat, als dass damit eine rasche internationale Werbekampagne für die Festivalstadt Luzern inszeniert worden wäre. Denn ohne breitabgestützte Kommunikation und kollektive Beteiligung kommen Grossprojekte nicht länger zustande - und Kommunikation nicht ohne Katalysatoren. Architekturwettbewerbe sind nützliche Katalysatoren, die Erfahrung zeigt aber, dass Kommunikation rasch entarten kann, wenn keine Strukturen aufgebaut wurden, wie sie das Stadtmarketing erfolgreich einsetzt.

Kultur- und Kongresszentrum Luzern. Architekt Jean Nouvel, 1998. Innenansicht (© P. Ruault, 1998)



Adresse des Verfassers:
Sylvain Malfroy, Kunsthistoriker, EPFL-DA, Case postale 555, 1001 Lausanne

Anmerkungen

[1] *Karl Bühlmann* (Hrsg.): KKL - Kultur- und Kongresszentrum Luzern, die Geschichte seines Werdens, die Zukunft seiner Idee. Rotkreuz 1998. Sowie *Isabel Drews*, mit einem Vorwort von *Thomas Held*: Kultur- und Kongresszentrum Luzern, von der Vision zur Realisierung, eine Chronologie. Emmenbrücke 1998.

[2] *Busso Grabow, Beate Hollbach-Grömig*: Stadtmarketing - eine kritische Zwischenbilanz. Berlin 1998, S. 170.