

Gutes Entscheiden
in Wirtschaft, Politik
und Gesellschaft

Absturz im freien Fall – Anlauf zu neuen Höhenflügen

Hansjürg Mey
Daniel Lehmann Pollheimer
(Hrsg.)

Akademische Kommission
Universität Bern

Kurzer Weg zum grossen Ziel: Kultur- und Kongresszentrum Luzern

PETER BISCHOF¹

1 Kontext: Gefahren öffentlicher Planung

Der Neubau des Kultur- und Kongresszentrums Luzern (KKL) war ein öffentliches Projekt. Öffentliche Projekte werden in der Arena der Gesellschaft durchgespielt. In dieser ist eben alles öffentlich, d.h. die Bevölkerung, segmentiert in eine Vielzahl einzelner Gruppierungen, diskutiert mit. Sie ist dazu legitimiert durch «Betroffenheit» in irgendeiner Form. Ganz im Sinne von Paul Feyerabends Credo der 70er-Jahre «*Anything goes*» will, kann und soll jeder und jede mitreden. Viele haben eine gute Idee und die meisten ein wichtiges (Eigen-)interesse am jeweiligen Projekt. Jede Idee muss besprochen und diskutiert werden. Die Gefahr ist gross, dass durch zu viele Vernehmlassungen die Planung zerredet wird, viel zu lange dauert und oftmals auch mehrmals von Neuem gemacht wird: «*Nothing goes!*».

Die üblichen Abhilfen für diese Gefahren bei öffentlichen Projekten sind:

- «offene» Planung
- Wettbewerbe und Symposien
- Beiräte und Expertisen
- Kommissionen auf den Ebenen Parlament/Regierung, Verwaltung und Bauherrschaft/Bauunternehmer.

Doch vielerorts führen auch diese Massnahmen nicht zum Ziel, weil eine gemeinsame *Vision* fehlt. Visionen bergen zwar die Gefahr in sich, dass nicht an sie geglaubt wird, weil sie eben Visionen und per definitionem unrealisierbar sind. Im Falle des KKL war ein wichtiger allgemeiner Erfolgsfaktor eine von den meisten beteiligten Akteuren geteilte gemeinsame Vision, die als realisierbar betrachtet wurde: Das KKL wurde innert fünf Jahren verwirklicht und stellt damit im Bezug zu Verwirklichungszeit im Vergleich zu andern öffentlichen Projekten gleicher Grössenordnung eine Erfolgsgeschichte dar. Dies wurde nach der Eröffnung des Kernstückes des KKL's, des grossen Konzertsaaes, in der nationalen und internationalen Presse entsprechend gewürdigt.²

¹ Anhand der Aufzeichnung des mündlichen Referates von Daniel Lehmann Polheimer zusammengestellt.

² Der Gesamtkomplex des Kultur- und Kongresszentrums mit grossem Konzertsaal, Luzerner Saal und Konferenzzentrum wurde am 24. März 2000 offiziell eröffnet. Das ebenfalls dazu gehörende Kunstmuseum wurde am 19. Juni 2000 dem Betrieb übergeben.

2 Erfolgsfaktoren

2.1 Breite, demokratische Abstützung

Die spezielle politische Konstellation brachte es mit sich, dass das Projekt KKL vier Volksabstimmungen überstehen musste, anstelle der bei öffentlichen Bauprojekten üblichen zwei (Projektierungskredit, Baukredit).

Jede dieser Abstimmung brachte aber für das Projektteam die Chance, ihr Projekt in die Öffentlichkeit zu tragen. Dabei spielten der alte (Franz Kurzmeyer) und der neue Stadtpräsident (Urs W. Studer) sowie der Architekt Jean Nouvel eine bedeutende Rolle, indem sie sich selbst in der Öffentlichkeit für das Projekt engagierten und exponierten. Nicht zuletzt dadurch bewilligten die Bürger der Stadt Luzern einen Beitrag von 98 Mio. Franken an das Projekt, die grösste je von der Stadt für ein Bauprojekt gesprochene Summe.

Eine wichtige Rolle dabei spielte der Projektleiter Thomas Held, dem als Nichtluzerner geglaubt wurde, sich für die Sache zu engagieren und nicht für irgendein Eigeninteresse, was einer Person aus dem Luzerner Umfeld nicht so ohne weiteres abgenommen worden wäre. Der von ihm verfolgte Ansatz, bisweilen als «Luzerner Methode» bezeichnet, stützte sich darauf, dass alle, die mitreden wollten, seien es Einzelpersonen oder Gruppierungen, von den renommierten Internationalen Musikfestwochen über die Alternative Musikszene bis zum Jodlerklub, ernstgenommen und in der Form von runden Tischen am Gespräch beteiligt wurden.

Bei diesen Gesprächen wurde entsprechend auch viel geredet, um nicht zu sagen «gschnorret³». Sie verschafften dem Projekt aber eine sehr breite Legitimation. Eine gemeinsame Vision, eine gemeinsame Sprache konnten entwickelt und die einander verbindenden Punkte gefunden werden. Eine gemeinsame Vision braucht eine gewisse Dynamik und Beschleunigung, damit sie sich nicht verliert. Darum war es von seiten des Projektteams ausserordentlich wichtig, organisatorisch dafür zu sorgen, dass durch die Vorgabe von Traktanden, durch die Protokollierung und das verbindliche Festhalten von als Konsens erkannter Punkte das in diesen Gesprächen Gesagte nicht verloren ging, sondern produktiv weitergeführt und die einzelnen Mitdiskutanten immer wieder mit ihren Aussagen «gepackt» werden konnten.

Für einen solchen Ansatz war eine offene und aktive Kommunikation unumgänglich. Im gelebten Kommunikationskonzept des Projektteams

³ Luzerner Deutsch für «schwatzen».

2 Erfolgsfaktoren

2.1 Breite, demokratische Abstützung

Die spezielle politische Konstellation brachte es mit sich, dass das Projekt KKL vier Volksabstimmungen überstehen musste, anstelle der bei öffentlichen Bauprojekten üblichen zwei (Projektierungskredit, Baukredit).

Jede dieser Abstimmung brachte aber für das Projektteam die Chance, ihr Projekt in die Öffentlichkeit zu tragen. Dabei spielten der alte (Franz Kurzmeyer) und der neue Stadtpräsident (Urs W. Studer) sowie der Architekt Jean Nouvel eine bedeutende Rolle, indem sie sich selbst in der Öffentlichkeit für das Projekt engagierten und exponierten. Nicht zuletzt dadurch bewilligten die Bürger der Stadt Luzern einen Beitrag von 98 Mio. Franken an das Projekt, die grösste je von der Stadt für ein Bauprojekt gesprochene Summe.

Eine wichtige Rolle dabei spielte der Projektleiter Thomas Held, dem als Nichtluzerner geglaubt wurde, sich für die Sache zu engagieren und nicht für irgendein Eigeninteresse, was einer Person aus dem Luzerner Umfeld nicht so ohne weiteres abgenommen worden wäre. Der von ihm verfolgte Ansatz, bisweilen als «Luzerner Methode» bezeichnet, stützte sich darauf, dass alle, die mitreden wollten, seien es Einzelpersonen oder Gruppierungen, von den renommierten Internationalen Musikfestwochen über die Alternative Musikszene bis zum Jodlerklub, ernstgenommen und in der Form von runden Tischen am Gespräch beteiligt wurden.

Bei diesen Gesprächen wurde entsprechend auch viel geredet, um nicht zu sagen «gschnorret»³. Sie verschafften dem Projekt aber eine sehr breite Legitimation. Eine gemeinsame Vision, eine gemeinsame Sprache konnten entwickelt und die einander verbindenden Punkte gefunden werden. Eine gemeinsame Vision braucht eine gewisse Dynamik und Beschleunigung, damit sie sich nicht verliert. Darum war es von seiten des Projektteams ausserordentlich wichtig, organisatorisch dafür zu sorgen, dass durch die Vorgabe von Traktanden, durch die Protokollierung und das verbindliche Festhalten von als Konsens erkannter Punkte das in diesen Gesprächen Gesagte nicht verloren ging, sondern produktiv weitergeführt und die einzelnen Mitdiskutanten immer wieder mit ihren Aussagen «gepackt» werden konnten.

Für einen solchen Ansatz war eine offene und aktive Kommunikation unumgänglich. Im gelebten Kommunikationskonzept des Projektteams

³ Luzerner Deutsch für «schwätzen».

wurde die Öffentlichkeit so akzeptiert, wie sie ist, als eine Art Hühnerhof. Anstelle einer Öffentlichkeitsarbeit im traditionellen Sinn via einer PR-Agentur und Hochglanzprospekten wurde so weit als möglich 1:1 oder face-to-face Kommunikation angestrebt: Das ganze Projektteam selbst, mitsamt Projektleiter, Stadtpräsident und Architekt ging in die Quartiere und versuchte, einem Wahlkampf ähnlich, selbst für die Sache einzustehen.

Beispielsweise wurde dabei stets ein Modell mitgeführt, das die Integration des zu bauenden KKL in den städtebaulichen Kontext veranschaulichte. Sonst an sich nur unter den Fachleuten gebräuchliche Begriffe wie «Orthogonalität eines Quartiers», «architektonische Offenheit des KKL zum See», «Horizontalität des grossen Daches» u.ä. wurden so in Luzern für viele zum Allgemeingut. Weiter wurde eine Fotomontage des KKL in seine Umgebung erstellt, die aufzeigt, wie das Planungsgebiet nach Bauabschluss aussehen wird.

Dieser breit angelegter Mitspracheprozess mit angepasster offener und aktiver Kommunikation war erfolgreich. Beispielsweise liessen kurz vor der entscheidenden Abstimmung die Vereine in der Presse verlauten: «Weit über 100 Vereine und Organisationen sagen JA».

2.2 Privates Engagement

1993 war Public-private-partnership, also das gemeinsame Engagement von Privaten und öffentlicher Hand bei der Finanzierung von öffentlichen Projekten kaum üblich.⁴ In Luzern wurde das Fundraising nicht an eine einschlägige Agentur delegiert, sondern von wichtigen gesellschaftlichen Exponenten der Stadt Luzern und der Schweizer Wirtschaft persönlich übernommen. Nach der Zusage finanzieller Unterstützung durch erste grosse Donator/-innen kam der Stein regelrecht ins Rollen, so dass mit ca. 55 Millionen rund ein Viertel der Bausumme von 216 Millionen Franken von Privaten beigesteuert wurde.⁵ Die privaten Donatoren wurden mittels einer eigens dafür geschaffenen privaten Stiftung in den Prozess einbezogen, so dass sie stets mitreden und auch

⁴ Seither konnten neben dem KKL in weiteren Schweizer Städten namhafte private Beteiligungen an Grossprojekten verzeichnet werden, so z.B. beim geplanten Neubau der Klee-Sammlung in Bern, dem Beyeler-Museum in Riehen bei Basel und dem Schauspielhausprojekt in Basel. Gerade in den beiden erstgenannten Fällen ist das private Engagement ebenfalls mit renommierter Architektur verbunden.

⁵ Davon stammen rund die Hälfte aus der Region Vierwaldstättersee, der Rest aus der übrigen Schweiz. Von der gesamten Bausumme wurden weiter rund die Hälfte von der Stadt Luzern, ein Achtel vom Kanton Luzern und der Rest durch weitere wie Kunstgesellschaft, Hotelierverein, Sonder- und Fremdfinanzierungen sichergestellt. Eine Finanzierungslücke von rund 8 Mio. Franken war Anfang 1999 als Risikofaktor noch offen.

mitentscheiden konnten. Bauträger des KKL ist die Trägerstiftung KKL und nicht die Stadt Luzern.

2.3 Beschleunigung

Die Endtermine für das Bauprojekt wurden bereits 1992 festgelegt, insbesondere die Eröffnung des grossen Konzertsaaes auf den August 1998 fixiert. Die Schenkungsversprechen der Donatoren waren mit einem Verfallsdatum verknüpft, so dass auf die öffentliche Hand ausreichend Druck entstand, die Verwirklichung des Projektes voranzutreiben.

Auch wurde das Planungsrisiko fair verteilt. Der Gefahr, dass die beteiligten Planer einfach «planen, planen, planen» wurde dadurch begegnet, dass die Auszahlung von Teilen der Honorare an die Realisierung des Projektes gekoppelt wurde. Ferner wurden die für das konkrete Bauprojekt wichtigen Behörden früh und ständig einbezogen. So konnte die Baubewilligung am Tag nach der entscheidenden Abstimmung im Juni 1994 eingereicht werden. Erteilt wurde sie bereits drei Monate später.

Eine weitere Baubeschleunigung wurde erreicht, indem die Internationalen Musikfestwochen Luzern als wichtige Nutzerin des alten am vorgesehen Standort des KKL stehenden Kunsthauses überzeugt werden konnten, für ein Jahr in ein Provisorium zu ziehen. Die Bauphase konnte so um zwei Jahre verkürzt werden. Je kürzer eine Bauphase ist, desto weniger ergeben sich Wechsel bei den beteiligten Personen und Firmen in Planung und Ausführung. Solche Wechsel sind es, was oft Verzögerungen und Kosten verursacht.

2.4 Programm und Qualität

«Alles unter einem Dach» war die zentrale Idee bei der Programmierung der Raumnutzung der grossartigen «Hülle» KKL. Nicht zuletzt deswegen profitieren alle vom Projekt. «Alle» bedeutet, dass, neben dem grossen Konzertsaal für höchste Ansprüche, ein multifunktionaler Saal («Luzerner Saal») vor allem für die Vereine, ein Kongresszentrum für touristische und wirtschaftliche Interessen, das Kunstmuseum und diverse Restaurants integriert werden. Dieses Programm «Alles unter einem Dach» wurde entsprechend mit allen besprochen. Doch auch hier war von seiten des Projektteams wichtig, darauf zu achten, dass dies nicht ewig dauerte, sondern auch einmal entschieden wurde.

Für die architektonische Qualität des gesamten Gebäudes bürgte der Stararchitekt Jean Nouvel, für die akustischen Ansprüche der ebenso renommierte Akustiker Russell Johnson. Für die bauliche Sicherung

3 Risiken

3.1 Risiko

3.2 Risiko

mitentscheiden konnten. Bauträger des KKL ist die Trägerstiftung KKL und nicht die Stadt Luzern.

2.3 Beschleunigung

Die Endtermine für das Bauprojekt wurden bereits 1992 festgelegt, insbesondere die Eröffnung des grossen Konzertsales auf den August 1998 fixiert. Die Schenkungsversprechen der Donatoren waren mit einem Verfallsdatum verknüpft, so dass auf die öffentliche Hand ausreichend Druck entstand, die Verwirklichung des Projektes voranzutreiben.

Auch wurde das Planungsrisiko fair verteilt. Der Gefahr, dass die beteiligten Planer einfach «planen, planen, planen» wurde dadurch begegnet, dass die Auszahlung von Teilen der Honorare an die Realisierung des Projektes gekoppelt wurde. Ferner wurden die für das konkrete Bauprojekt wichtigen Behörden früh und ständig einbezogen. So konnte die Baubewilligung am Tag nach der entscheidenden Abstimmung im Juni 1994 eingereicht werden. Erteilt wurde sie bereits drei Monate später.

Eine weitere Baubeschleunigung wurde erreicht, indem die Internationalen Musikfestwochen Luzern als wichtige Nutzerin des alten am vorgesehen Standort des KKL stehenden Kunsthauses überzeugt werden konnten, für ein Jahr in ein Provisorium zu ziehen. Die Bauphase konnte so um zwei Jahre verkürzt werden. Je kürzer eine Bauphase ist, desto weniger ergeben sich Wechsel bei den beteiligten Personen und Firmen in Planung und Ausführung. Solche Wechsel sind es, was oft Verzögerungen und Kosten verursacht.

2.4 Programm und Qualität

«Alles unter einem Dach» war die zentrale Idee bei der Programmierung der Raumnutzung der grossartigen «Hülle» KKL. Nicht zuletzt deswegen profitieren alle vom Projekt. «Alle» bedeutet, dass, neben dem grossen Konzertsaal für höchste Ansprüche, ein multifunktionaler Saal («Luzerner Saal») vor allem für die Vereine, ein Kongresszentrum für touristische und wirtschaftliche Interessen, das Kunstmuseum und diverse Restaurants integriert werden. Dieses Programm «Alles unter einem Dach» wurde entsprechend mit allen besprochen. Doch auch hier war von seiten des Projektteams wichtig, darauf zu achten, dass dies nicht ewig dauerte, sondern auch einmal entschieden wurde. Für die architektonische Qualität des gesamten Gebäudes bürgte der Stararchitekt Jean Nouvel, für die akustischen Ansprüche der ebenso renommierte Akustiker Russell Johnson. Für die bauliche Sicherung

dieser höchsten Qualitätsstandards konnte die Bauherrschaft bezüglich Kosten und Funktionalität mitreden, bei Geschmacksfragen dagegen trugen allein Nouvel und Johnson die Entscheidungsverantwortung. Für die Qualitätssicherung beim eigentlichen Bauen war der Generalunternehmer verantwortlich. Aber auch der Bauherr, die Trägerstiftung KKL, baute ein eigenes Qualitätsmanagementteam auf. Das Projektteam begab sich selbst auf die Baustelle und prüfte mit oder ohne Einbezug von Experten die Qualität der Bauausführung. Heute ist das Haus eröffnet, beliebt und ausgebucht.

3 Risiken

3.1 Risiko Fertigstellung

Der grosse Konzertsaal wurde am 18. August 1998 mit Glanz und Gloria eröffnet. Die Fertigstellung des ganzen Gebäudes war aber noch ausstehend. Es bestand die Gefahr, dass nach dem Motto «The party is over» Motivation, Durchhaltewillen und Gründlichkeit fehlten, um den Rest des Gebäudes fertigzustellen.

Gerade im Schlusspurt ist es wichtig, die Kostensituation im Griff zu behalten und nicht mit dem Ziel vor Augen nachlässig zu werden. Der verantwortliche Generalunternehmer hatte zwar die Erstellung des KKL für einen verbindlichen Pauschalbetrag zugesichert. Gerade wegen dieser Pauschale liegt ein grosses finanzielles Risiko bei ihm. Es besteht die Gefahr unzweckmässiger und wenig dauerhafter Einsparungen in der Schlussphase, wenn die Aufwendungen die Pauschale zu überschreiten drohen. Hier ist genügende Aufmerksamkeit durch den Bauherr wichtig.

Nach der Eröffnung des Prunkstücks Konzertsaal entstand die Herausforderung, den «zweiten Konzertsaal» des KKL, das Kunstmuseum, in der gleichen Qualität zu erstellen.

3.2 Risiko Betrieb und Luzerner Alltag

Die Eigentümerin des KKL, die private Trägerstiftung KKL, verpachtete den Betrieb vorerst an die Management AG, eine kommerzielle Non-Profit-Gesellschaft, gegründet von fünf Luzerner Persönlichkeiten.⁶

⁶ Die privatwirtschaftlich organisierte Betriebsgesellschaft Management AG wurde im Mai 2000 von der durch Stadt und Kanton Luzern dominierten Trägerstiftung KKL übernommen, damit die Führung vereinheitlicht und Interessens- und Kommunikationskonflikte vermieden werden können.

In der ersten Zeit war die Nachfrage zur Nutzung der Räumlichkeiten sehr hoch. Ebenso hoch sind die Unterhaltskosten. Es stellt sich die Frage, ob der Ertrag aus der Nutzung einen nicht-defizitären Betrieb ermöglicht. Eng damit verknüpft ist das Nutzungskonzept, also die Frage, was in der «Kathedrale» erlaubt sein soll. Im weiteren Kontext ist auch offen, inwiefern der Weltklassesaal in der Provinzstadt Luzern genügend Publikum anziehen kann, insbesondere wenn der Reiz des Neuen einmal verklungen ist. Kommen die Leute aus dem Grossraum Zürich nach Luzern, gibt es gar künstlerische und betriebliche Kooperationen oder entwickelt sich der Nouvel/Johnsonsaal gar zu einem nationalen Projekt.

Insgesamt entspricht der Bau des KKL dem einer Kathedrale und das in einer Zeit, wo man, frei nach Kurt Biedenkopf, Hochhäuser baut und nicht Kathedralen.

In der ersten Zeit war die Nachfrage zur Nutzung der Räumlichkeiten sehr hoch. Ebenso hoch sind die Unterhaltskosten. Es stellt sich die Frage, ob der Ertrag aus der Nutzung einen nicht-defizitären Betrieb ermöglicht. Eng damit verknüpft ist das Nutzungskonzept, also die Frage, was in der «Kathedrale» erlaubt sein soll. Im weiteren Kontext ist auch offen, inwiefern der Weltklassesaal in der Provinzstadt Luzern genügend Publikum anziehen kann, insbesondere wenn der Reiz des Neuen einmal verklungen ist. Kommen die Leute aus dem Grossraum Zürich nach Luzern, gibt es gar künstlerische und betriebliche Kooperationen oder entwickelt sich der Nouvel/Johnsonsaal gar zu einem nationalen Projekt.

Insgesamt entspricht der Bau des KKL dem einer Kathedrale und das in einer Zeit, wo man, frei nach Kurt Biedenkopf, Hochhäuser baut und nicht Kathedralen.

Arbeitsgruppe Kultur- und Kongresszentrum Luzern: KKL – Das Wunder von Luzern?

BRUNO AFFENTRANGER, CHRISTIAN SCHENK

1 Ausgangslage

Zweifellos ist die Realisierung des Kultur- und Kongresszentrums Luzern eine imposante Leistung und dies gleich in mehrfacher Hinsicht:

- Der künstlerische Wert ist zeitgenössische Weltklasse.
- Der Preis war dementsprechend hoch und verglichen mit der Finanzkraft einer mittelgrossen Schweizer Stadt ziemlich überwältigend.
- Die politischen Hürden zur Projektierung und Realisierung wurden scheinbar mühelos übersprungen.
- Eine Opposition gegen das doch gigantische und einigermaßen elitäre Projekt war kaum wahrnehmbar.
- Die Spendierfreude privater Donatoren war beträchtlich.
- Das Tempo der Realisierung nach einer regionalpolitisch verkorkten Ausgangslage war beeindruckend.

Das Projekt deswegen vorbehaltlos zu glorifizieren und es in stiller Ehrfurcht als Geschenk der Fortuna entgegenzunehmen, ist deswegen noch lange nicht angebracht. Angesichts der erwähnten Superlative ranken sich aber leicht Legenden um die Entstehungsgeschichte dieses Werks, weil rationale Faktoren kaum mehr auszureichen scheinen, um das Gelingen dieses Realität gewordenen Traums zu erklären. Nicht als «Wunder von Luzern», wie die Berner Zeitung die Einweihung des KKL's titulierte hatte, aber immerhin als positives Beispiel eines gelungenen Entscheidungs- und Entstehungsprozesses diente das Thema KKL dem Symposium über gutes Entscheiden in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Die Arbeitsgruppe, die sich vertieft mit der Genesis des KKL's beschäftigt hat, versuchte nüchtern die Rahmenbedingungen der Realisierung zu untersuchen, die Erfolgsfaktoren zu abstrahieren und damit den mystischen Schleier wegzufegen, der den kritischen Blick auf das Werk zu trüben drohte. Auch allfällige Risikofaktoren und ungelöste Problemfelder mussten in der Gruppe zur Sprache kommen. In einem weiteren Schritt sollte die generelle Rezepturfähigkeit derjenigen Faktoren geprüft werden, die das Projekt in Luzern zum Erfolg werden liessen, um allenfalls allgemeingültige Lehren zum Entscheidungsprozess aufstellen zu können, die zum Gelingen eines beliebigen Projektes beitragen könnten.

Mit den gewonnenen Erkenntnissen zu den Voraussetzungen einer erfolgreichen Entscheidungsfindung bei komplexen Herausforderungen – seien sie politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder kultureller Natur – wären schliesslich auch die Universitäten als Ausbildungsstätten der zukünftigen Entscheidungsträger fähig, das nötige Know-how des Entscheidens weiterzugeben.

Inwiefern das «Erfolgsbeispiel KKL» mit allgemein gültigen Aussagen zu diesen hochgesteckten Zielsetzungen beitragen kann, versuchten die Diskussionsteilnehmer der Arbeitsgruppe auszuloten. Die Ergebnisse, die natürlich nur Fragment und im besten Fall Anregung zu einer eingehenden Untersuchung sein können, sollen im nachfolgenden Bericht in konzentrierter Form präsentiert werden.

2 Ergebnisse

2.1 Erfolgsfaktoren

Obwohl die Planung und Realisierung des KKL's durchaus kritisch unter die Lupe genommen wurde, rüttelte die Arbeitsgruppe doch nicht grundsätzlich an der Erfolgsthese des Fallbeispiels. Allein die Tatsache, dass ein Projekt dieser Grösse und von hervorragender kultureller Bedeutung allen möglichen Widrigkeiten getrotzt hat und zur unüberseh- und unüberhörbaren Realität geworden ist, rechtfertigt eine solche Betrachtungsweise. Problemfelder wurden aber nicht gänzlich ausgeblendet, sondern vorerst zurückgestellt, um eine Sammlung der wichtigsten Erfolgsfaktoren zu erstellen.

2.1.1 Vision

Die klar und anschaulich definierte Vision eines Kultur- und Kongresszentrums in Luzern stand am Anfang der Erfolgsgeschichte, zündete den Funken der Begeisterung und gab dem Projekt den nötigen Schwung. Sie besticht durch qualitative Höchstklasse und künstlerische Einzigartigkeit. Dafür bürgten der Stararchitekt Jean Nouvel und der Akustiker mit weltweitem Renommee, Russell Johnson. Das Programm «Alles unter einem Dach» verspricht aber trotzdem Bürgernähe und praktische Nutzbarkeit für alle. Allzu elitäre Ambitionen werden durch das Konzept der Multifunktionalität erfolgreich gedämpft. Ein gesicherter Kostenplafond und eine geschickte Bauetappierung sind weitere Argumente des stichfesten Programms.

Mit den gewonnenen Erkenntnissen zu den Voraussetzungen einer erfolgreichen Entscheidungsfindung bei komplexen Herausforderungen – seien sie politischer, wirtschaftlicher, gesellschaftlicher oder kultureller Natur – wären schliesslich auch die Universitäten als Ausbildungsstätten der zukünftigen Entscheidungsträger fähig, das nötige Know-how des Entscheidens weiterzugeben.

Inwiefern das «Erfolgsbeispiel KKL» mit allgemein gültigen Aussagen zu diesen hochgesteckten Zielsetzungen beitragen kann, versuchten die Diskussionsteilnehmer der Arbeitsgruppe auszuloten. Die Ergebnisse, die natürlich nur Fragment und im besten Fall Anregung zu einer eingehenden Untersuchung sein können, sollen im nachfolgenden Bericht in konzentrierter Form präsentiert werden.

2 Ergebnisse

2.1 Erfolgsfaktoren

Obwohl die Planung und Realisierung des KKL's durchaus kritisch unter die Lupe genommen wurde, rüttelte die Arbeitsgruppe doch nicht grundsätzlich an der Erfolgsthese des Fallbeispiels. Allein die Tatsache, dass ein Projekt dieser Grösse und von hervorragender kultureller Bedeutung allen möglichen Widrigkeiten getrotzt hat und zur unüberseh- und unüberhörbaren Realität geworden ist, rechtfertigt eine solche Betrachtungsweise. Problemfelder wurden aber nicht gänzlich ausgeblendet, sondern vorerst zurückgestellt, um eine Sammlung der wichtigsten Erfolgsfaktoren zu erstellen.

2.1.1 Vision

Die klar und anschaulich definierte Vision eines Kultur- und Kongresszentrums in Luzern stand am Anfang der Erfolgsgeschichte, zündete den Funken der Begeisterung und gab dem Projekt den nötigen Schwung. Sie besticht durch qualitative Höchstklasse und künstlerische Einzigartigkeit. Dafür bürgten der Stararchitekt Jean Nouvel und der Akustiker mit weltweitem Renommee, Russell Johnson. Das Programm «Alles unter einem Dach» verspricht aber trotzdem Bürgernähe und praktische Nutzbarkeit für alle. Allzu elitäre Ambitionen werden durch das Konzept der Multifunktionalität erfolgreich gedämpft. Ein gesicherter Kostenplafond und eine geschickte Bauetappierung sind weitere Argumente des stichfesten Programms.

2.1.2 Kommunikation

Diese Vision und das ihr unterlegte Programm mussten überzeugend unter die Leute gebracht werden. Ohne eine gelungene Kommunikationsarbeit zielt die beste Vision ins Leere. In Luzern wurde diesem Punkt die nötige Beachtung geschenkt. Bemerkenswert ist dabei die Tatsache, dass für diese Aufgabe keine eigentliche PR-Firma beauftragt wurde. Das Projektmanagement, die Politiker, der Architekt sowie weitere direkt am Projekt beteiligte Personen betrieben direkte Überzeugungsarbeit bei allen möglichen Interessengruppen. Gleichzeitig hatte man ein offenes Ohr für Anliegen und Einwände aus der Bevölkerung und nahm diese Reaktionen ernst. Die Öffentlichkeit wurde von allem Anfang an in die Diskussion um die Planung und Realisierung miteinbezogen.

2.1.3 Demokratische Abstützung

Insgesamt vier Volksabstimmungen musste das Projekt KKL überwinden. Die Berücksichtigung der Volksmeinung war in diesem Entscheidungsprozess von zentraler Bedeutung. Während bei wirtschaftlichen Grossprojekten, wie beispielsweise einer Fusion zweier Firmen, die Mehrheitsfähigkeit in der Öffentlichkeit überhaupt kein Kriterium im Entscheidungsfindungsprozess darstellt, muss diesem Punkt in diesem Fall höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden. In Luzern wurden deshalb schon sehr früh alle möglichen Interessengruppen an einem «Runden Tisch» versammelt. Städtische Vereine wurden zur Stellungnahme eingeladen und in die Entscheidung und Verantwortung miteingebunden. Auf die Bedürfnisse der zukünftigen Benutzer wurde Rücksicht genommen. Es spielte der «Mehrweckhallen-Effekt», der auch in kleinen Gemeinden eine Mehrheit zu überzeugen vermag. Gleichzeitig wurde den Interessen der nicht-etablierten Kulturszene Rechnung getragen: Im Rahmen eines gesamtstädtischen Kulturkonzeptes wurde der Alternativkultur verschiedene Räumlichkeiten zur Nutzung angeboten. Eine allfällige Opposition von dieser Seite wurde dadurch zum vornherein unterlaufen und dies, verglichen mit den Kosten des KKL's, zu einem sehr bescheidenen Preis.

2.1.4 Öffentliches und privates Engagement

Ein Blick auf die finanzielle Lastenverteilung des 211 Mio. Franken Projektes gibt folgendes Bild (Stand Sommer 1998): Stadt Luzern 98 Mio., Kanton Luzern 24 Mio., Stiftung Konzerthaus Luzern 50 Mio., Hotelierverein Luzern 7 Mio., Kunstgesellschaft Luzern 2 Mio., Sonder- und Fremdfinanzierung 20 Mio. und Finanzierungslücke 4 Mio. Die Leistung

privater Donatoren ist eindrücklich und verdeutlicht die Private-public-partnership in finanzieller Hinsicht deutlich. Die beträchtliche Privatfinanzierung, die zum Teil schon sehr früh zugesichert wurde, wirkte für den Souverän hinsichtlich der städtischen Kreditsprechung äusserst motivierend. Wollte die öffentliche Hand Zugriff auf diese bereitgestellten Gelder erhalten, musste sie ihrerseits den nötigen Kredit bewilligen. Nachdem die finanzielle Verantwortung dann derart verteilt war, spielte das gemeinsame Engagement natürlich auch in anderen Bereichen wie der Planung oder der Öffentlichkeitsarbeit.

2.1.5 Beschleunigung

Wichtig für die erfolgreiche Realisierung eines Projektes ist ein hohes Tempo. Reibungsverluste über allzu lange Zeit bedeuten den Tod jedes Vorhabens. Eine einmal formulierte Zielsetzung muss unter allen Umständen durchgezogen werden. In Luzern wurde der Einweihungstermin vom August 1998 bereits 1992 festgesetzt. Gegen eine Verschiebung dieses Datums kämpfte man immer wieder erfolgreich an. Der Entstehungsprozess wurde von Anfang an in jeder Phase forciert und gesetzliche Rahmenbedingungen optimal ausgenützt. Hilfreich waren diesbezüglich auch privaten Schenkungen mit «Verfalldatum». Diese werden vom Donator, der seine Investition noch zu Lebzeiten gedeihen sehen will, erst ausbezahlt, wenn die Projektierung wie vorgesehen voranschreitet und die öffentliche Hand ihre Versprechen termingerecht einlöst: In Luzern beispielsweise wurde die Baubewilligung in rekordverdächtigen 3 Monaten erteilt.

2.1.6 Charismatische Persönlichkeiten

Hinter dem erfolgreichen Projekt KKL steht nicht nur ein Katalog von objektiv definierbaren Erfolgsfaktoren, von denen einige Wichtige oben bereits angesprochen wurden. Zum Gelingen haben auch starke Persönlichkeiten mit beinahe charismatischen Zügen ihren Beitrag geleistet. Ihnen muss bei einer Sammlung von ausschlaggebenden Schlüsselkategorien die nötige Wertschätzung entgegengebracht werden. Schliesslich sind sie es, die die Entscheidungen unter Berücksichtigung der erfolgversprechenden Kriterien fällen. Entscheidend sind aber auch die Signale der Begeisterung, des Optimismus, aber auch des Vertrauens, der Weitsicht, der Volksnähe und des Pragmatismus, die von diesen Persönlichkeiten ausgingen und sich gewinnbringend auf die Bevölkerung übertrugen. Solche charismatische Persönlichkeiten, die zu Aushängeschilder des Erfolgs geworden sind, findet man in Luzern auf verschiedenen Ebenen: In der Geschäftsführung der Träger-

privater Donatoren ist eindrücklich und verdeutlicht die Private-public-partnership in finanzieller Hinsicht deutlich. Die beträchtliche Privatfinanzierung, die zum Teil schon sehr früh zugesichert wurde, wirkte für den Souverän hinsichtlich der städtischen Kreditsprechung äusserst motivierend. Wollte die öffentliche Hand Zugriff auf diese bereitgestellten Gelder erhalten, musste sie ihrerseits den nötigen Kredit bewilligen. Nachdem die finanzielle Verantwortung dann derart verteilt war, spielte das gemeinsame Engagement natürlich auch in anderen Bereichen wie der Planung oder der Öffentlichkeitsarbeit.

2.1.5 Beschleunigung

Wichtig für die erfolgreiche Realisierung eines Projektes ist ein hohes Tempo. Reibungsverluste über allzu lange Zeit bedeuten den Tod jedes Vorhabens. Eine einmal formulierte Zielsetzung muss unter allen Umständen durchgezogen werden. In Luzern wurde der Einweihungstermin vom August 1998 bereits 1992 festgesetzt. Gegen eine Verschiebung dieses Datums kämpfte man immer wieder erfolgreich an. Der Entstehungsprozess wurde von Anfang an in jeder Phase forciert und gesetzliche Rahmenbedingungen optimal ausgenützt. Hilfreich waren diesbezüglich auch privaten Schenkungen mit «Verfalldatum». Diese werden vom Donator, der seine Investition noch zu Lebzeiten gedeihen sehen will, erst ausbezahlt, wenn die Projektierung wie vorgesehen voranschreitet und die öffentliche Hand ihre Versprechen termingerecht einlöst: In Luzern beispielsweise wurde die Baubewilligung in rekordverdächtigen 3 Monaten erteilt.

2.1.6 Charismatische Persönlichkeiten

Hinter dem erfolgreichen Projekt KKL steht nicht nur ein Katalog von objektiv definierbaren Erfolgsfaktoren, von denen einige Wichtige oben bereits angesprochen wurden. Zum Gelingen haben auch starke Persönlichkeiten mit beinahe charismatischen Zügen ihren Beitrag geleistet. Ihnen muss bei einer Sammlung von ausschlaggebenden Schlüsselkategorien die nötige Wertschätzung entgegengebracht werden. Schliesslich sind sie es, die die Entscheidungen unter Berücksichtigung der erfolgversprechenden Kriterien fällen. Entscheidend sind aber auch die Signale der Begeisterung, des Optimismus, aber auch des Vertrauens, der Weitsicht, der Volksnähe und des Pragmatismus, die von diesen Persönlichkeiten ausgingen und sich gewinnbringend auf die Bevölkerung übertragen. Solche charismatische Persönlichkeiten, die zu Aushängeschilder des Erfolgs geworden sind, findet man in Luzern auf verschiedenen Ebenen: In der Geschäftsführung der Träger-

stiftung in der Person von Thomas Held, auf der politischen Bühne mit dem damaligen Stadtpräsidenten Franz Kurzmeyer und im Architekturbüro und auf dem Bauplatz mit dem Künstler Jean Nouvel. Selbstverständlich ist eine Harmonie im Zusammenspiel dieser Persönlichkeiten absolut notwendig. Auch dieses gruppenspezifische Moment scheint in Luzern fruchtbar gespielt zu haben.

2.2 Ungelöste Problemfelder

Wenn auch der positive Gesamteindruck in der Bewertung des KKL überwiegt und auch den meisten Platz in der Diskussion der Arbeitsgruppe eingenommen hat, so konnten dennoch Risiken geortet werden, welche man auch nach der euphorischen Einweihungsfeier vom vergangenen August 98 nicht aus den Augen verlieren durfte. Folgende Schwachstellen wurden entdeckt:

2.2.1 Euphorieverlust: «The party is over»

Der Konzertsaal wurde termingerecht fertig gestellt und pompös eröffnet. Ausstehend waren die kleineren Säle und das Museum, die als wichtige Teile des Bauprogramms gelten und die auch zur wichtigen Integration der Bevölkerung beigetragen haben. Im Taumel der Festfreude währte man sich bereits am Ziel, obwohl noch wichtige Bauteile bevorstehen. Reicht der Elan der Beteiligten noch aus, um den definitiven Schlusspunkt zu schaffen, nachdem der Knall der Champagnerkorken bereits verhallt ist?

2.2.2 Finanzierungslücke

Eine Hypothek im wörtlichen Sinn ist die Finanzierungslücke von vier Mio. Fr. (Stand Sommer 98, Tendenz steigend), die trotz Kostenplafond entstanden ist. Im Endspurt explodierten die Kosten und sprengten die Budgetplanung, die lange Zeit eingehalten werden konnte. Wieder einmal steckt der Teufel im Detail und droht zum finanziellen Stolperstein zu werden.

2.2.3 Betrieb

Auch der Betrieb der «Kultur-Kathedrale» war Anfang 1999 noch nicht auf allen Ebenen befriedigend geregelt. Neben dem teuren Unterhalt und der Frage nach einem geeigneten Betreiber, der mit den Auflagen der Öffentlichkeit – den Zugeständnissen an die verschiedenen Träger- und Interessengruppen, die es nun einzulösen gilt – klar kommt und trotzdem rentabel wirtschaftet, ist auch die Inhaltsfrage nicht geklärt: Wer entscheidet über das angemessene inhaltliche Programm,

das in diesem hochkarätigen Kunstbauwerk ablaufen darf und zugleich rentieren muss?

2.3 Rezepturfähigkeit des Fallbeispiels KKL

2.3.1 Sonderfall Luzern

Grundsätzlich wurde in der Arbeitsgruppe unterstrichen, dass es sich beim KKL um einen nicht generalisierbaren Spezialfall handelt. Man ist sich einig, dass viele Faktoren auf spezifisch luzernerischen Eigenheiten basieren: Die mittlere, überschaubare Grösse der Stadt, das sich darin befindliche Personen- und Beziehungsgeflecht, die der Bevölkerung eigene Mentalität, etc. Gerade diese Eigenheiten werden in Luzern gewinnbringend ausgenützt und sind deshalb nicht beliebig austauschbar. Die «Luzerner Methode», wie Thomas Held das Konzept KKL einmal genannt hat, versucht nicht nur Rücksicht auf die lokalen Charakteristika zu nehmen, sondern stützt sich hauptsächlich auf diese ab.

2.3.2 Generelle Erfolgsgaranten

Trotz aller Spezifität der «Luzerner Methode» sind einige Erfolgsfaktoren bis zu einem gewissen Grad generalisierbar. Gerade die These der lokalen Einzigartigkeit verweist auf einen rezepturfähigen Ansatz: Die Auslotung ortsgebundener Eigenheiten und die adäquate Ausnutzung derselben. Ein Kultur- und Kongresszentrum in der Bundeshauptstadt bedürfte also einer «Berner Methode».

Ein weiterer, wiederverwendbarer Baustein des Erfolgs ist auch die Idee der Beschleunigung. Die temporeiche Durchsetzung einer Vision schützt ein Projekt vor dem todbringenden Zahn der Zeit. Zauderndes, allzu konzessionsberechtigtes Planen und Bauen, stetes Überarbeiten und Anpassen verfälscht ein in sich stimmiges Programm zur Unkenntlichkeit und verunmöglicht schliesslich eine erfolgreiche Realisierung.

Letztendlich ist auch das Konzept der «public and private partnership» ein zukunftssträchtiger Garant des Erfolgs. Privates Engagement in Verbindung mit der öffentlichen Hand schafft gegenseitige Verbindlichkeiten auf mehreren Ebenen, die gewinnbringend ausgenützt werden können.