

ESSAY

# Mittelalterliches Management

Über die Lehren des Dombaus zu Köln für heutige Großprojekte

Von Frank Hornig

**D**ie Kölner standen vor einer schwierigen Frage, als ihnen Kaiser Friedrich I. eine kostbare Reliquie schenkte. Es ging um Standortpolitik — und um die würdige Präsentation von Knochen, die angeblich den Leichen der Heiligen Drei Könige entstammten. Reichte ihre alte, etwas beengte Kathedrale am Rheinufer aus, um den erwarteten Pilgeransturm zu bewältigen? Oder sollten sie lieber eine neue bauen?

Einfach mal anfangen, nicht ewig nachdenken, wie lange es dauert. Und vor allem: sich bloß nicht ausmalen, was das Vorhaben am Ende kostet — mit dieser erfrischenden Haltung machten sich die Kölner 1248 ans Werk. Nur einige Jahrhunderte später, 1880, konnten sie ihren Dom feierlich eröffnen.

Heutige Bauherren können davon eine Menge lernen: Wer Großes errichten will, darf nicht mit kleinen Münzen handeln. Auch Berlins Bürgermeister Klaus Wowereit beschloss großzügig, die alten Flughäfen der Hauptstadt durch einen neuen zu ersetzen; egal, wie lange das dauert. Stuttgart hätte seinen historischen Kopfbahnhof behalten können. Lieber entschied man sich für einen futuristischen Verkehrsknotenpunkt; ganz gleich, wie viele Milliarden es am Ende kostet. Und in Hamburg hätte die alte Musikhalle am Johannes-Brahms-Platz weiterhin gute Dienste leisten können. Aber ist die Elbphilharmonie nicht ein viel schöneres Wahrzeichen, so wie der Dom am Rhein?

In 600 Jahren wird niemand über 500 Millionen Euro Mehrkosten diskutieren. Insofern scheinen sich Managementmethoden aus dem Mittelalter bestens zu bewähren. Wer vor dem ersten Spatenstich zaudert, hat schon verloren; ein großes Bauwerk schafft nur, wer Geld- und Zeitpläne frisch ignoriert. Damals nannte man das Gottvertrauen. Heute wirkt es wie die erfolgsversprechendste Taktik, um Visionen durch Parlament und komplexe Planfeststellungsverfahren zu bringen.

Kleinmut ist kein Charakteristikum, das große Kunst kennzeichnet. Die gotischen Fenster im Dom hätten schon unter energetischen Gesichtspunkten niemals die heute üblichen Genehmigungsprozeduren überstanden — und doch bilden sie gemeinsam ein Meisterwerk, das mehrere Epochen und Kriege fast unbeschadet überlebt hat.

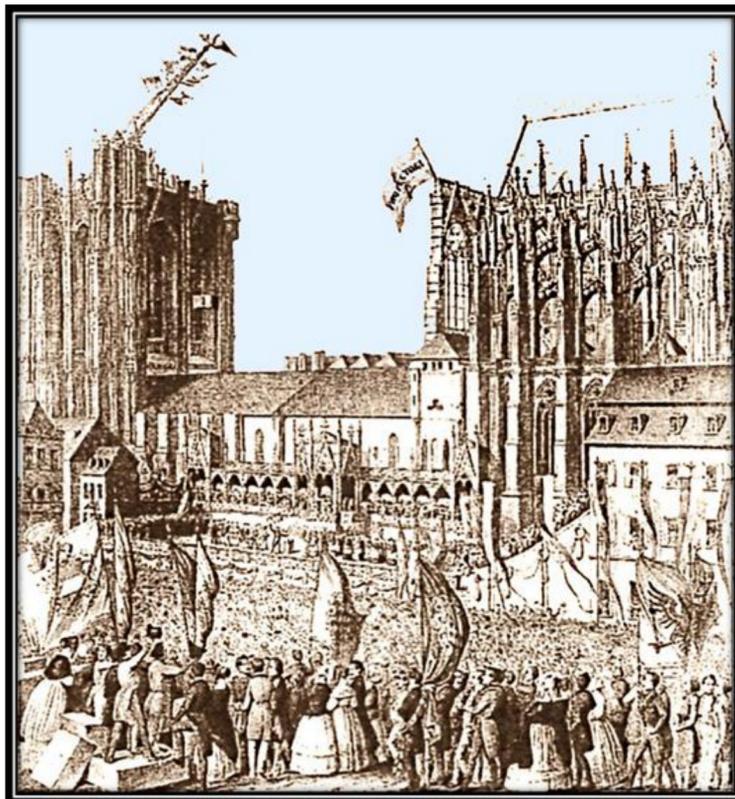
Es verbietet sich daher jeder Spott etwa über die Berliner Staatsoper, die auch deshalb so aufwendig saniert wird, weil ihr Direktor Daniel Barenboim mit dem musikalisch bedeutsamen Nachhall nicht mehr zufrieden war. Der Maestro wünschte sich, die Decke des Konzertsaals möge um einige Meter angehoben werden. Und so geschah es. Damit künftig die Töne aus dem Orchestergraben einige Sekundenbruchteile länger

erklingen, geben die Steuerzahler viele Millionen aus. Darüber kann sich nur ärgern, wer den Unterschied zwischen Nachhall und Nachhaltigkeit nicht begreift: Das eine hat mit Kunst, das andere mit der monatlichen Stromrechnung zu tun.

Wichtiger als nackte Zahlen und Terminpläne ist ohnehin ein überzeugendes Narrativ. Wenn es fehlt, wird auch die schönste Architektur ihre Unterstützer verlieren. Als die Reformation die katholische Kirche in eine Sinnkrise stürzte, war es mit dem Dombau zu Köln für gut 300 Jahre vorbei. Man gab sich mit dem Erreichten zufrieden und lebte fortan mit einer Bau-

ruine im Herzen der Stadt. Die Kölner bewiesen damit eine bewundernswerte Gelassenheit, die nun Berlinern, Hamburgern und Stuttgartern zu empfehlen ist.

Auch anhaltendes Planungschaos konnte die Domherren nicht irritieren. So gingen Fassadenentwürfe von 1300 für einige Jahrhunderte verloren und tauchten erst 1814 wieder auf. Doch dann wurden sie möglichst vorlagengetreu umgesetzt. Hilfreich mag überdies gewesen sein, dass Köln, im Unterschied zu Hamburg, auf einen Generalunternehmer wie Hochtief verzichtete. Das Kirchengewölbe hat bis heute gehalten — während das Dach der Elbphilharmonie schon vor der Fertigstellung als Sicherheitsrisiko gilt. Letztlich entscheidend war wohl ein Mentalitätswechsel, ein anderes Narrativ, man könnte auch sagen: ein besseres Marketing, mit dem ein



Dombaustelle in Köln 1842

neuer Investor antrat. Die Rede ist von Friedrich Wilhelm IV. Der preußisch-protestantische König erhob den Bau 1842 kurzerhand zum Symbol der deutschen Einheit und stellte großmütig Etats bereit. Nur knapp vier Jahrzehnte später war alles fertig.

Und nun? Für die Gegenwart wäre es förderlich, wenn Kostenpläne halbwegs beachtet und Millionen- oder gar Milliardenbeträge nicht leichtsinnig verplempert würden. Es wäre zu wünschen, dass Termine eingehalten und Grundsätze etwa der Statik oder der Rauchentwicklung im Brandfall besser verstanden würden. Und es wäre generell zu hoffen, dass statt Größenwahn beim öffentlichen Bauen die Vernunft regierte.

Im Licht der Ewigkeit sieht es anders aus. Von ihren Zeitgenossen dürfen Bauherren wie Wowereit oder sein Hamburger Kollege Olaf Scholz ohnehin kein großes Lob mehr erwarten. Sie müssen auf ein freundlicheres Urteil der Geschichte setzen.

Fürs Erste können sie sich am Beispiel von Erzbischof Konrad von Hochstaden aufrichten, der am 15. August 1248 hoffnungsfroh am Rheinufer den Grundstein legte. Auch 2013 werden wieder Millionen Menschen in den Dom, Deutschlands meistbesuchtes Gebäude, strömen und den Irrsinn seiner Erbauer bestaunen. ◆