

Dieter Pfister
Der Bauherr

Über das Buch

Der Bauherr ist nicht nur Letztverantwortlicher dafür, dass ein Bauwerk gebrauchsfunktionalen, ökonomischen und ökologischen Vorgaben und Anforderungen entspricht, sondern auch, dass sich Menschen darin wohlfühlen, dass es stimmig wirkt in Bezug auf Eignerpersönlichkeit, Nutzende sowie Umfeld und deren sozialen und kulturellen Ansprüchen. Doch wie kann er diese nicht leichte Aufgabe meistern, welche Vorgaben muss er gerade bei emotionalen und kulturellen Aspekten definieren, um nachhaltig Erfolg zu haben? Die Herausforderung ist gross, umso mehr ja niemand gelernt hat, Bauherr zu sein. Das führte dazu, dass sich ein Heer von Fachspezialisten bildete, die den Bauherrn beraten. Doch wie weiss er etwa, dass er den richtigen Architekten gewählt hat, dass die Spezialisten wirklich seine Interessen wahrnehmen und nicht eher ihre eigenen? Aussehen, Atmosphäre, Funktionstüchtigkeit und handwerkliche Ausführung vieler neuerer Bauwerke zeigen in ihren Beliebigkeiten und qualitativen Schwächen, dass der Bauherr seine Verantwortung durchaus ernster nehmen müsste. Die vorliegende Studie zeigt wichtige Gründe auf, wie es zu diesem heute verbreiteten Bauherrenverhalten kommen konnte. Diese sind zum Teil tiefliiegend, haben viel mit Sprache, Begrifflichkeiten und Modellvorstellungen zu tun, mit Wahrnehmungs- und Analyseprozessen von Raumatmosphäre, Design- / Entwurfsprozessen, Nutzungsprozessen, mit Kommunikation und Prozessmanagement. Dabei wird hier Management verstanden als reflexive Gestaltungspraxis bezogen auf die organisationale Wertschöpfung und diese wiederum ganzheitlich-nachhaltig betrachtet. Sie beinhaltet nebst materiellen und monetären auch kulturelle und soziale Werte. Raumgestaltung ist damit ein schöpferischer Prozess, der die Werte und Normen einer Organisationskultur in den Raum, ins Bauwerk trägt. So besteht eine zentrale Aufgabe des Bauherrn darin, klare wertebezogene Vorgaben zu definieren und sicherzustellen, dass die Eigenheiten der Unternehmensmarke / -strategie in den Raumentwurfs- und Realisierungsprozess einfliessen. So wird er zum Brückenbauer zwischen der betriebs- und bauwirtschaftlichen Welt, zum Mitentwickler des Strategy und Atmospheric Designs und Garant einer sozial nachhaltigen und markenbewussten Raumgestaltung.

Über den Autor

Dieter Pfister-Garcia Barrio, lic. phil., Jahrgang 1955, studierte Kunst- und Architekturgeschichte, Soziologie und Betriebswirtschaft an den Universitäten Basel und Zürich. Heute ist er Inhaber des Beratungsunternehmens PFISTER Marketing & Spacing in Therwil bei Basel sowie Mitgründer und Leiter des Bauherren-Programms am Institut für systemisches Management und Public Governance, Forschungszentrum für Tourismus und Transport der Universität St. Gallen. Er erarbeitete und publizierte zahlreiche wissenschaftliche Studien und ist Gastdozent an mehreren Hochschulen.

Dieter Pfister

Der Bauherr

Wie der Eigentümer seine Strategie im Raum erlebbar macht

edition gesowip
Basel 2017

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.*

Diese Studie erscheint als Publikation des

Bauherren-Programms

„Atmospheric Design“: Experience strategy design through the design of spaces!

des Instituts für Systemisches Management und Public Governance
IMP-HSG, Forschungszentrum für Tourismus und Transport, Univer-
sität St. Gallen / Schweiz

2. Internetauflage

Alle Rechte vorbehalten

© 2017 by edition gesowip, Basel / Switzerland

Herstellung: SDL, Berlin

Printed in Germany

ISBN 978-3-906129-98-3

Inhalt

1. Einleitung	7
1.1 Vorwort und Dank	7
1.2 Zusammenfassender Überblick	9
2. Sozial nachhaltiges Verständnis von Raumgestaltung	11
2.1 Nachhaltige Entwicklung und der Aufbau von Bewertungssystemen nachhaltigen Bauens	11
2.2 Architekturhistorische Gründe für identifikations-schwache Raumgestaltungen und deren mögliche Überwindung	27
2.3 Bewertung emotionaler und kultureller Aspekte sozial nachhaltigen Bauens am Beispiel Baderaum	33
3. Ganzheitliches Raumverständnis: Vom Ideal- zum Lebensraum	38
3.1 Ort als Atmosphäre beschreiben	38
3.1.1 Entwicklung des Geschichtsverständnisses: Zum Stil- und Innovationsbegriff	38
3.1.2 Entwicklung des Raumverständnisses: Zum Atmosphären-Begriff	49
3.1.3 Atmosphäre beschreiben: Zum Ortsatmosphären-Modell und Atmospheric Design-Begriff	67
3.2 Ort als Markenraum beschreiben	83
3.2.1 Ideal- und Lebensraum verbinden: Zum Eigenraum-Begriff	83
3.2.2 Marken-Begriff verräumlichen und Markenraum identifizieren	89
4. Ganzheitlich-nachhaltiges Design-Verständnis: Vom Product zum Atmospheric und Strategy Design	92
4.1 Design als Ergebnis und Prozess verstehen	92
4.1.1 Entwicklung des Design-Begriffs	92
4.2 Design als Service Designs verstehen	94
4.2.1 Service Design und „Design Thinking“ in der Marken-Theorie	94
4.2.2 Service Design und Spatial Design	98

4.3	<i>Design als Atmospheric und Strategy Design verstehen</i>	101
4.3.1	Entwicklung des Atmospheric Design-Begriffs.....	101
4.3.2	Entwicklung des Strategy Design-Begriffs	106
4.3.3	Strategiedesign und Designstrategie verbinden	108
5.	Ganzheitlich-nachhaltiges Verständnis von Entwurfsprozessen: Designmanagement	111
5.1	<i>Designmanagement als Prozess verstehen</i>	111
5.1.1	Entwicklung des Designmanagement-Begriffs.....	111
5.2	<i>Facility-Management als Designmanagement verstehen</i>	116
5.2.1	Entwicklung des Energy Designmanagement-Begriffs	122
5.3	<i>Destinationsmanagement als Designmanagement verstehen</i>	127
5.3.1	Entwicklung des St. Galler Destinationsmanagement-Begriffs	135
6.	Ganzheitlich-nachhaltiges Verständnis von Raumentwicklungsprozessen: Bauherren-Aufgaben	147
6.1.	<i>Technokratische „Entmündigung“ des Bauherrn</i>	147
6.1.1	Entwicklung des Bauherren-Begriffs.....	149
6.2.	<i>Management von ganzheitlichen und sozial nachhaltige Raumentwicklungsprozessen</i>	153
6.2.1	Entwicklung des St. Galler Management-Begriffs.....	153
6.2.2	Modellierung des Managements von Markenraum-Entwicklungsprozessen: Zum Spacing-Modell-Begriff	157
6.2.3	Modellierung des Informationsmanagements von Markenraum-Entwicklungsprozessen: Zum integralen BIM-Begriff	164
6.2.4	Modellierung des Managements multipler Professionslogiken in Markenraum-Entwicklungsprozessen: Zum Resonanz- und Identifikationsbegriff	175
6.2.5	Bauherren-Aufgaben im Strategy und Atmospheric Design-Management: Architectural oder Spatial Design Governance	187
7.	Anmerkungen	196
8.	Literatur	226

1. Einleitung

1.1 Vorwort und Dank

Die hier vorliegende Buchpublikation entstand auf der Grundlage der Studie über „Atmospheric Design“, die 2013 in einer ersten und im gleichen Jahr noch ergänzten zweiten Auflage veröffentlicht wurde. Zentrale Kapitel jenes Buches werden hier übernommen, teilweise gestrafft, ergänzt und aktualisiert. Auch steht nach wie vor das sozial nachhaltige und markenorientierte Bauen im Mittelpunkt. Neu wird dies in Bezug gebracht zu einem bewussteren und präziseren Brückenschlag zwischen der Strategie der Raumeigner-Organisation und der Gestaltungsstrategie eines Bauwerks sowie den sich daraus ergebenden Management- und Führungsaufgaben – namentlich des Bauherrn. Der Bauherr, so die Kernaussage des Buches, sollte sich in Zukunft stärker einbringen, selbst-, strategie-, marken- und nutzerbeziehungsweise gesellschaftsbewusster denken und handeln und damit mehr Rentabilität durch mehr Authentizität erreichen.

Die Bauherrschaft wird hier weitgehend institutionenbezogen betrachtet, weniger individuell im Sinne eines sein Einfamilienhaus mitentwerfenden Bauherrn. Bauherrschaft soll so im soziologischen Sinne als raumprägender Ausdruck institutionalisierter Macht verstanden werden. Mit „Herr“ ist demnach nicht „Mann“ gemeint, sondern ein Mensch, der sein „Metier“ als Raumeigner beherrscht und auf seine Weise Orte mitgestaltet.

Wie bei der Erarbeitung all meiner Studien durfte ich auch diesmal auf das Mitdenken zahlreicher Menschen zählen. Zusätzlich zu den schon im Vorwort des Buches über „Atmospheric Design“ erwähnten Personen sind nun noch jene zu nennen, die bei der Weiterentwicklung der Ideen mitgedacht haben: Dipl. Arch. ETH Isabella Aurich, Zürich; Prof. Dr. Pietro Beritelli, St. Gallen; Dipl. Arch. ETH Heinz Bernegger, Zürich; Betriebsökonom FH Simon Bühler, Bern; Dipl. Bau-Ing. ETH Raymond Cron, Basel; Prof. DI Dietmar Eberle, Zürich; Lic. rer. pol. Samuel Egger, Zürich; Emamdeen Fohim M.A., St. Gallen; Dr. Dr. Thomas Hünefeldt, Rom; Dr. Christian Julmi, Hagen; Prof. Dipl. Arch. ETH Manfred Huber, Muttens; Arch. Gottfried Kiefer, Zürich; Dipl. Arch. ETH / MScRE Reto Kunz, Zürich; Prof. Dr.

Christian Laesser, St. Gallen; Dr. Thomas Latka, München; Theresa Leitner M.A., Innsbruck; Dipl. Arch. HTL Matthias Moog, Zürich; Arch. Wilfried Neubauer, Dietlikon; Prof. Dr. Harald Pechlaner, Eichstätt; Dipl. Ing. Daniel Riekert, Basel; FH-Prof. Mag. Hubert J. Siller, Innsbruck; Dr. Peter Spichiger-Carlsson, Zürich. Ihnen sowie allen Gesprächspartnern aus meiner Praxisarbeit in zahlreichen Projekten der Stadt-, Dorf-, Areal- und Gebäudentwicklung in Österreich, Deutschland und der Schweiz danke ich ebenfalls herzlich. Schliesslich ist folgenden Institutionen für die Genehmigung zu danken, in der vorliegenden Publikation Fotografien aus ihren Archiven verwenden zu dürfen: die Bundesmobilienvverwaltung, Wien; die Franz Kaldewei & Co. KG, Ahlen¹; das Romantikhôtel Das Schiff, Hittisau; die Teo Jakob AG, Bern.

Dieses Buch sei in Liebe den beiden Frauen gewidmet, denen ich unendlich viel verdanke, nämlich meiner Mutter, Lisel Pfister-Huber (1918-2015) und meiner Frau Maria del Pilar Pfister-Garcia Barrio.

Das vorliegende Buch richtet sich an Wissenschaftler, Studierende sowie Praktiker mit Interesse an Hintergrundwissen über ihr Arbeitsfeld. Besonders angesprochen sind Bauherren, Bauherrenvertreter und -berater, Vertreter der Fachbereiche Nachhaltiges Bauen, Immobilienmarketing, Facility Management, Destinations- und Designmanagement, Raum- und Ortsplanung, Architektur, Innen- und Landschaftsarchitektur sowie ganzheitlich-nachhaltig denkende Produzenten der Bauwirtschaft und Fachpersonen jener Branchen, bei denen Raumgestaltung eine hohe Bedeutung für die Angebotsentwicklung, -herstellung und -vermittlung hat wie etwa bei Tourismusdestinationen, Hotels, Spitälern, Pflegeheimen, Banken, Versicherungen, Beratungsfirmen, Immobiliengesellschaften und -anlagefonds.

Basel, im Dezember 2016

Dieter Pfister

Hinweis

In den folgenden Ausführungen wird für personenbezogene Ausdrücke nur die männliche Schreibweise gewählt, was insbesondere auch für den Begriff des Bauherrn gilt. Dies soll die Lesbarkeit vereinfachen. Ich bitte die Leserinnen um Verständnis.

1.2 Zusammenfassender Überblick

Niemand hat gelernt, Bauherr zu sein. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb wohl wenige Führungsaufgaben in der Wirtschaftswelt so viel „Begleitpersonal“ hervorgebracht haben wie jene des Bauherrn. Natürlich gehören grosse Bauprojekte, bei denen es oft um hunderte von Millionen Franken oder Euros geht, zu hochkomplexen Aufgaben, die ebenso natürlich viele Fachspezialisten benötigen. Diese zu führen ist nicht einfach, braucht viel Erfahrung und Geduld und vor allem eine klare Vorstellung nicht nur von gebrauchsfunktionalen, technische, ökologischen und ökonomischen Anforderungen, sondern auch von sozial nachhaltigen, von emotionalen und kulturellen, von raumgestalterischen Aspekten. Diese oft als „Softthemen“ betrachteten und von technokratisch denkenden Vertretern der Bauwirtschaft eher gemiedenen Inhalte sind deshalb so wichtig, weil gerade sie das Wohlfühlen der Raumnutzenden beeinflussen, die Nutzungs- und Gestaltungsqualität (Baukultur) und damit den Markterfolg von Werken der Architektur, Innen- und Landschaftarchitektur begründen.

Damit diese Themen noch mehr ins Blickfeld der Beteiligten von Bauprozessen rücken, braucht es zunächst eine Horizonterweiterung, die Überprüfung von gängigen Glaubenssätzen, unhinterfragten Geschichts- und Menschenbildern sowie Raumverständnissen, von Begrifflichkeiten und Modellvorstellungen. So werden in dieser Studie relevante Begriffe und Modelle des nachhaltigen Bauens, der Raum- und Atmosphärentheorie, der Marken- und Designtheorie, des Destinationsmanagements, der Architekturgeschichte, Marktforschung sowie des Managements und der Strategieentwicklung vertieft, wo nötig erweitert und vor allem miteinander in Beziehung gebracht.

Der Begriff des Atmospheric Design, welcher schon in einer eigenen Buchpublikation von 2011 eingeführt worden ist, soll im Sinne des ursprünglichen Verständnisses von „Design“ als Einheit von implizitem Gehalt (geistiger Entwurf) und expliziter Gestalt (materieller Entwurf) verstanden werden. Atmospheric Design ist das Produkt von Spatial Design mal Service Design. Orte und Räume werden hier selber zu Produkten, Marken, zu Dienstleistungen. Um diese Zusammenhänge zu erkennen und ein ganzheitliches und nachhaltiges Designmanagement realisieren zu können, braucht es eine Weiterentwicklung bisheriger Design-Vorstellungen. Zentral ist dabei der Brückenschlag zwischen der Designstrategie der Gestaltung von Räu-

men und Angeboten und dem Strategiedesign des Unternehmens und seiner Marke.

Anschliessend wird aufgezeigt, welche Konsequenzen diese Überlegungen auf die Praxis ausgewählter, stark raumbezogener Managementbereiche haben, insbesondere auf das Facility Management und das touristische Destinationsmanagement. Für beide ergeben sich hier Vorteile im Sinne von mehr Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit der Konzepte beziehungsweise Angebote.

Nach einem kritischen Blick auf die gängige Praxis der Raumplanungsprozesse wird aufgezeigt, wie diese Prozesse durch die Vorgehensweise des Atmospheric und Strategy Design-Managements und eines selbstbewussteren Agierens des Bauherrn künftig effizienter und effektiver gestaltet werden können. Schliesslich wird dargestellt, welche Möglichkeiten und Chancen das BIM, insbesondere der hier erstmals dargestellte Ansatz von „BIMintegral“, dem Bauherrn bietet – dies alles mit dem Zweck, Raumgestaltungen in der Stadt-, Areal- und Gebäudeentwicklung zu realisieren, die sozial und kulturell nachhaltig, emotional stimmig, marken- und strategiebewusst sind, statt beliebig, austauschbar und dadurch immer schwerer vermarktbare. Denn auf der Marktseite sind Entwicklungen im Gange, welche die Erwartungen an die Raumgestaltung und -atmosphäre nachhaltig verändern werden.

Einerseits wandelt sich nämlich vielerorts der Immobilienmarkt und ebenso der Markt des Wohnens und der Pflege im Alter sowie jener der Hotellerie von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt, was bedeutet: Wenn man wegen Angebotsüberhangs wählen kann, werden gerade die genannten „Softthemen“ immer öfter ausschlaggebend, weil zentrale Auswahlkriterien wie Preis, Ausbaustandard, Grundriss und Standort an mehreren Orten erfüllt werden. Andererseits wird die fortschreitende Digitalisierung, der immer längere Aufenthalt vieler Menschen in „virtuellen“ Räumen die Ansprüche an und das Verhalten in „physisch realen“ Räumen verändern. Die Rentabilität einer Immobilie ist deshalb künftig stärker abhängig von der Qualität und Authentizität der Raumgestaltung und der Ortsatmosphäre.

2. Sozial nachhaltiges Verständnis von Raumgestaltung

2.1 Nachhaltige Entwicklung und der Aufbau von Bewertungssystemen nachhaltigen Bauens

„Der Mensch“ ist auch beim Raumgestalten und Bauen zentraler Massstab. Er muss sich wohl fühlen. Allerdings haben Menschen unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche an „den Raum“, je nach dem sie Eigner mit besonderer Persönlichkeit, Nutzer mit speziellen Bedürfnissen, Nachbarn oder „Gesellschaft“ mit ihren Interessen sind. Neben Mensch und Gesellschaft gibt es natürlich noch andere Massstäbe, mit denen man die Qualität eines Bauwerks beurteilen kann, so etwa ökonomische, ökologische oder architekturtheoretische. Für den Bauherrn ist es gerade zu Beginn eines Bauprojektes wichtig, sich bewusst zu werden, welche Massstäbe er setzen will. In der vorliegenden Studie stehen dabei die emotionalen, kulturellen und sozialen Aspekte im Zentrum, also die Perspektiven der Gesellschaft (sozial nachhaltiges Bauen, Nutzer) und der Markenpersönlichkeit (Eigenheiten und Strategien des Eigners und Umfelds). Als Erstes soll hier auf die Aspekte der Nachhaltigkeit eingegangen werden, danach auf die marken- und strategiebezogenen.

Die 1987 mit dem Brundtland-Bericht weltweit lancierte gesellschaftspolitische Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung kommt langsam in die Jahre und einige Menschen beginnt die Diskussion darüber schon zu langweilen. Allmählich kann man im Rückblick geschichtliche Entwicklungslinien sehen und im Blick auf die Gegenwart und Zukunft erkennen, wie eine neue Generation von Nachhaltigkeitsengagierten und -experten herangewachsen ist und sich in Theorie und Praxis einbringt.

Zunächst ging es der Idee der Nachhaltigen Entwicklung nicht anders als vielen grossen Ideengebäuden – viele verstanden nicht alles, haben sich aber trotzdem hineinbegeben. Sie sind dann nicht über die „Besichtigung des Erdgeschosses“ hinausgekommen und richteten sich dort ein. Wie durch die Denkweise ihrer Berufsgattung oder Branche gewohnt, benutzten sie das, was ihnen nützlich erschien und über-

liessen das Übrige, weniger „Brauchbare“, nicht ganz Verstandene oder den eigenen Interessen Zuwiderlaufende einfach den Andern. Nach all den heftigen Diskussionen, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts über „Ökologie“ geführt worden sind, erstaunt es natürlich nicht, dass die ökologische Dimension der Nachhaltigen Entwicklung zunächst im Vordergrund der Debatte und Umsetzung stand. In der bewährten Tradition des technokratisch-materieorientierten Denkens zerlegte man auch diese Idee in immer kleinere Teile, bis die „beherrschbar“ erschienen und begann so, vor allem Handfestes, Objekte, Produkte und Produktionsprozesse auf ihre ökologische Nachhaltigkeit zu überprüfen.

Da die Idee von Anfang an von staatlich-institutioneller Seite her recht wohlwollend aufgenommen und gefördert wurde, erhielt sie von dort auch eine eher institutionenorientierte Ausrichtung, auch weil „erzieherische Massnahmen“ wie etwa verordnete Energiesparanstrengungen auf der individuellen Seite, bei Mitarbeitenden, Kunden und Bürgern nicht besonders gut ankamen. So konnte jeder Mitarbeitende „stolz“ sein auf die in Hochglanzbroschüren und auf Internetseiten dargestellten Nachhaltigkeits-Anstrengungen der Institution, bei der er arbeitete, ohne dass er als Einzelner und persönlich viel zur Realisierung der Idee der Nachhaltigen Entwicklung hätte beitragen müssen.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts und vor allem seit der 2007 akut gewordenen Finanzmarkt-Krise wurde die Bedeutung der zweiten Dimension der Nachhaltigen Entwicklung, der ökonomischen, allmählich bewusster. Doch da war es schon zu spät, um eine Kurskorrektur einzuleiten. Im Rückblick erscheint es heute verständlich, weshalb damals grosse Teile der Finanzindustrie, zumindest auf den Führungsetagen, bewusst nur die ökologische Dimension ernst nehmen und bearbeiten wollten: Sie spürten instinktiv, dass viele ihrer Konzepte und Aktivitäten den möglichen Standards der anderen beiden Dimensionen nicht standhalten würden.

Begründet war dieses eindimensionale Nachhaltigkeits-Verständnis der ersten Generation von Nachhaltigkeits-Engagierten (1980er Jahre bis etwa 2005) in deren beschränktem Wahrnehmungshorizont. Wenn man nämlich Nachhaltigkeit auf Ökologie, Ökologie wiederum auf Produkte und Produktionsprozesse und diese beiden auf die Art und Menge des Energie- und Materialverbrauchs einschränkt, wird der Umgang mit den anderen beiden Dimensionen ebenfalls beschränkt ausfallen. Die Dimensionen „Ökonomisches“ und „Soziales“ werden

dann vorwiegend an tangiblen Produkten und Herstellungsprozessen festgemacht, was auf Aspekte wie Lebenszyklus-Rentabilitätsberechnungen oder dem Verbot von Kinderarbeit etc. hinausläuft, was natürlich wichtig und richtig, aber eben einseitig, beschränkt ist.

Die Nachhaltigkeit von nicht-tangiblen Angeboten, Dienstleistungen also, wurde eigentlich erst von der zweiten Generation der Nachhaltigkeits-Engagierten tiefergehend betrachtet. Um das Jahr 2000 erweiterte sich, unter Anderem durch die Aktivitäten der „Global Reporting Initiative“ GRI (seit 1997), der Horizont auf Organisationen jeglicher Art, die durch den GRI-Bewertungsraaster ihre eigenen Nachhaltigkeits-Engagements überprüfen konnten. Dies ermöglichte den Blick auf andere Funktionsbereiche als „nur“ die Produktion, umfasste auch Personalwesen, Marketing und Facility Management und damit die Nachhaltigkeit im Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden, also mit Menschen und mit Räumen und deren Nutzung und Ausstattungen. Auch hier fokussierte man sich zunächst noch deutlich auf das Ökologische, verstand etwa unter nachhaltigem Marketing primär Kommunikations- und Verkaufsmassnahmen für Ökoprodukte.

Ungefähr gleichzeitig wie der GRI entstanden in der Baubranche Nachhaltigkeits-Bewertungssysteme, die aber im deutschsprachigen Raum in der Praxis erst nach 2000 an Einfluss gewannen. Die Entwicklung solcher Standards, also sozialer Normen für nachhaltige Unternehmensführung oder Immobilienwirtschaft, war für die Verbreitung, Vertiefung und Konkretisierung der Idee der Nachhaltigen Entwicklung von grosser Bedeutung, zwang sie doch, praxis- und lebensnahe zu werden und auch die ökonomische und soziale Dimension zu erweitern, um ein Gleichgewicht der Kriterienzahl zwischen den drei Dimensionen zu erreichen.

Bei der Arbeit an der Standard-Entwicklung wurde immer klarer, dass nicht nur die Produkte, die „Hardware“, bei Gebäuden etwa die verwendeten Materialien wichtig sind, sondern auch die Raumaufteilung, die Raumnutzung und -wirkung – auch emotional und kulturell. Verantwortliche und Spezialisten für Personal, Marketing, Finanzen und Facility Management brachten eine erweiterte Sichtweise in die Standard-Entwicklung ein. Die Diskussion der letzten Jahre über Service Design schliesslich half, die Frage zu vertiefen, was nicht-tangible Angebote nachhaltig macht. So entwickelten sich die Ideen und Konzepte von Nachhaltigkeit immer mehr von der tangiblen Welt in eine erweiterte Vorstellung von Raum und Zeit, stiess als dreidimensional gedachte Idee in die Dreidimensionalität

des Raumes vor, vom Objekt- zum Raumdenken. Damit rückte aber auch der Einzelne, das Individuum als Mitverantwortlicher am Erfolg der Idee der Nachhaltigen Entwicklung ins Blickfeld, sein privates Konsumverhalten, sein Lebensstil.

So ist es kein Zufall, dass gerade der Bereich von Freizeit und Tourismus hier seine Anstrengungen und sein Bewusstsein erweiterte, als Branche, Anbieter und Nachfrager. Und ebenfalls naheliegend scheint das Interesse der Bau- und Immobilienwirtschaft. Ein bisher im privaten Wohnungsbau eher vernachlässigter Raumtypus stellt hier der Baderaum dar, auf den anschliessend noch weiter eingegangen wird. Doch nicht nur die markt- und nutzerbewusste Erstellung von Gebäuden muss aus dieser Optik ernst genommen werden, sondern auch deren Betrieb, wodurch nebst dem Marketing auch das Facility Management eine höhere Bedeutung erlangt.

Bevor auf die spezifische Bedeutung des sozial nachhaltigen Bauens und Designs am Beispiel von Baderäumen im Wohn- und Hotelbereich eingegangen wird, muss geklärt werden, was genau unter nachhaltigem Bauen zu verstehen ist. Generell betrachtet können die Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung auf Unterschiedliches bezogen werden, so auf

- Produkte (Konsum- und Investitionsgüter, Dienstleitungen): Denk- und Handlungsweisen sowie Eigenschaften und Wirkungen während dem ganzen Produktlebenszyklus;
- Institutionen: Denk- und Handlungsweisen von Organisationen, Geschäftsleitungen und Mitarbeitenden sowie deren Eigenschaften und Wirkungen²;
- Räume: Denk- und Handlungsweisen im Umgang mit Landschaft, Stadt- und Quartierentwicklung, Wohn- und Arbeitsstätten (zum Beispiel Hotels, Spitäler) sowie deren Eigenschaften und Wirkungen;
- Individuen: Denk- und Handlungsweisen von Privatpersonen und -haushalten sowie deren Eigenschaften und Wirkungen.³

Dem Thema der vorliegenden Studie entsprechend stehen die Betrachtungsebenen „Räume“ und „Individuen“ im Zentrum. Analysiert man die Entwicklung hier, so wird erkennbar, wie bekannte Bewertungssysteme wie LEED (USA: Leadership in Energy and Environmental Design, seit 1996), BREEAM (UK: British Building Establishment Environmental Assessment Method, seit 1990) sehr lange vornehmlich die ökologische Dimension des nachhaltigen Bauens behandelten.⁴ Eine Ausweitung der Betrachtungsweise auf die beiden

anderen Dimensionen, also die ökonomische und die soziale, ist erst nach dem Jahr 2000 beobachtbar.

In Deutschland wurde 2001 zur Unterstützung des damaligen Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) ein sogenannter „Runder Tisch Nachhaltiges Bauen“ gegründet mit Vertretern aus Bauwirtschaft und Industrieverbänden sowie aus Bauverwaltung und Wissenschaft. Dabei entstand nach zweijähriger Zusammenarbeit ein erster Kriterienkatalog und daraus einerseits das Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen für Bundesgebäude (BNB) und andererseits – für den Privatsektor – das Gütesiegel der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V. (DGNB). Dieser Verein wurde 2007 gegründet. Beide Systeme sind sich ähnlich.

In der Schweiz erarbeitete die nationale Branchenvereinigung, der Verband Schweizer Ingenieure und Architekten SIA seine Vorstellungen zum Thema des Nachhaltigen Bauens und veröffentlichte 2004 die Ordnung SIA 112, welche im Bereich „Gesellschaft“ die vier Teile

- Gemeinschaft,
- Gestaltung,
- Nutzung / Erschliessung und
- Wohlbefinden / Sicherheit

umfasst. Auf der Grundlage der Empfehlung SIA 112 / 1 „Nachhaltiges Bauen – Hochbau“ gab dann die Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren IPB und die Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren, KBOB, 2010 eine „Anleitung zum Handeln, Factsheets“ heraus, in der sie die Nachhaltigkeitsziele definierten und die Wirkungen beschrieben. 2010 wurde dann die Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft SGNI gegründet, die eine schweizerische Adaptation des Bewertungssystems des DGNB erarbeitete. 2011-13 wird schliesslich unter Federführung des Bundesamtes für Energie BFE ein „Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz“ SNBS entwickelt, 2014-15 in einer Pilotphase getestet, angepasst und ab dem Jahr 2016 als Label „LNBS“ lanciert.

Auch auf Seite der Wissenschaft gab es Beiträge zum Thema des nachhaltigen Bauens. Die meisten befassten sich auch hier zunächst mit der ökologischen Dimension der Nachhaltigen Entwicklung. Die anfängliche Zurückhaltung gegenüber einer ganzheitlichen Betrachtung der Zusammenhänge kann damit zu tun haben, dass sich der Raumwahrnehmungsradius namentlich von Architekten im Laufe der Geschichte und insbesondere im 20. Jahrhundert auf bestimmte Objekt-

felder (siehe später) reduziert hat. Werner Oechslin stellt diese Entwicklung – durchaus kritisch – am Beispiel des Verhältnisses zwischen Haus und Stadt dar. Er weist darauf hin, dass in Zeiten des Humanismus die Stadt den Rahmen für den ganzen „gesellschaftlichen Körper“ abgibt.⁵ Im Blick auf die Raumwahrnehmung ist dieses Verhältnis Haus-Stadt deshalb wichtig, weil sich in ihm das Verhältnis der Teile zum Ganzen ausdrückt. Oechslin zeigt hier, wie im humanistischen Geist „die Teile des Ganzen als das Haus, das Quartier, die Stadt“ aufgelistet werden, als „die Teile, die von Leben gefüllt und miteinander verschränkt und verbunden die Gesellschaft und die ‚Ökonomie‘ bilden. Schliesslich liegt ja alles in diesem Begriff der ‚Ökonomie‘ schon längst begründet: ‚oikos‘ und ‚nomos‘! Demgemäss ist, <...> die ‚Ökonomie‘ als <...> Familie und Haushalt angelegt. ‚Oikos‘ meint das Haus, und mit dem ‚Nomos‘ ist das Musterbildende und Vorbildliche dieser Vorstellung bezeichnet und betont. Stadt, Haus, Gesellschaft und Familie sind in diesem Prinzip der ‚Ökonomie‘ architektonisch wie gesellschaftlich auf die gleiche Zielsetzung ausgerichtet und untrennbar verbunden.“⁶

Nachdem sich vor allem im 19. und 20. Jahrhundert die Raumphilosophie in den modernen Industriestaaten stark in Richtung der „relationalen Raumvorstellung“⁷ entwickelt hat, kann man um 2000 – wohl auch beeinflusst durch die Idee der Nachhaltigen Entwicklung – bei eher technokratisch orientierten Architekten eine Wende hin zu mehr Ganzheitlichkeit in der Betrachtungsweise feststellen und damit zur sozialen Dimension des nachhaltigen Bauens.

Es ist wohl kein Zufall, dass frühe wissenschaftliche Beiträge in der Schweiz dort entstanden, wo sich Architektur und Mensch am nächsten kommen, nämlich bei den Funktionen „Wohnen“ und „Arbeiten“. Bezüglich „Wohnen“ wären Studien des ETH Wohnforums in Zürich aus den späten 1990er Jahren zu erwähnen⁸ und im Blick auf „Arbeiten“ Veröffentlichungen des Verfassers der hier vorliegenden Studie, die ebenfalls um das Jahr 2000 entstanden.⁹

Beide führen damit implizit jene Denktraditionen weiter, die Oechslin oben als „humanistischen Geist“ betitelte. Margrit Hugentobler weist dabei explizit auf die Bedeutung des „systemischen Emergentismus“ als „wissenschaftstheoretische Grundlage für dieses Modell der nachhaltigen Entwicklung“¹⁰ hin, der hier Schreibende seinerseits auf japanische Raumphilosophie und die Neue Phänomenologie.¹¹ Hugentobler leitete aus dem Drei-Kreis-Modell der Nachhaltigen Entwicklung fünf Systemebenen ab: Kulturelle Ebene, soziale Ebene, Human-

Ebene, biologische Ebene und chemisch- / physikalische Ebene.¹² Einen eher markt- und bedürfnisbezogenen Ansatz verfolgt Markus Brändle-Ströh, indem er drei Hauptgruppen des Wohnbedarfs unterscheidet, nämlich biologische, psychische und soziale.¹³

Aufgrund solcher wissenschaftlicher und weiterer konzeptioneller Arbeiten von Spezialisten aus der Bau- und Immobilienbranche wurden dann für die Praxis ausgefeilte Bewertungsraster entwickelt. Grundsätzlich betrachtet behandeln die genannten Bewertungssysteme des Nachhaltigen Bauens in Deutschland und der Schweiz alle drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung, wobei die soziale Dimension beim BNB und DGNB – in Abweichung zur gängigen internationalen Terminologie – mit „sozio-kulturell“ statt nur mit „sozial“ bezeichnet wird.

Das BNB unterscheidet zwischen Schutzgütern und Schutzzielen. Bei der sozio-kulturellen Dimension des Nachhaltigen Bauens stehen dabei folgende Themen im Zentrum:

- Bei den Schutzgütern: Gesundheit, Nutzerzufriedenheit, Funktionalität und kultureller Wert;
- Bei den Schutzzielen: Bewahrung der Gesundheit, Sicherheit und Behaglichkeit, Gewährleistung der Funktionalität, Sicherung der gestalterischen und städtebaulichen Qualität.¹⁴

Ähnlich wie früher beim Qualitätsmanagement geht es auch beim nachhaltigen Bauen darum, bestimmte Qualitäten zu benennen, erkennen und bewerten, und zwar bezüglich der drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung sowie zusätzlich hinsichtlich der technischen Qualität und der Prozessqualität. Nachfolgende Abbildung zeigt diese Zusammenhänge.

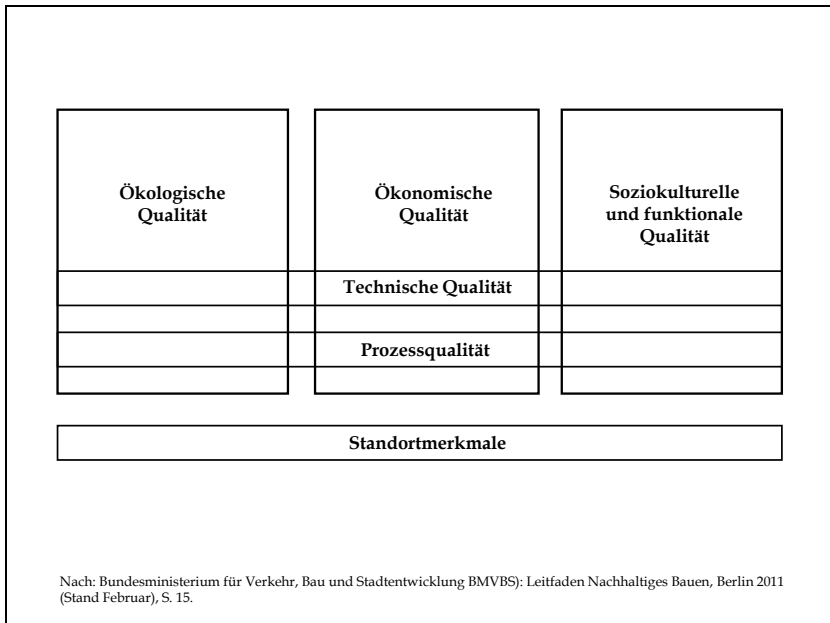


Abbildung 1: Qualitäten des Nachhaltigen Bauens gemäss BNB-Ansatz

Rainer Greiff vom Darmstädter „Institut Wohnen und Umwelt“ befasste sich im Rahmen einer Forschungsarbeit für das Deutsche Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit) ausführlich mit den sozialen Indikatoren des nachhaltigen Bauens. Er schlägt folgende Definition vor: „Nachhaltiges Bauen bedeutet in seiner sozialen Dimension, Gebäude so zu planen und herzustellen, dass

- das relevante *technische und gesellschaftliche Wissen* berücksichtigt wird,
- *humane Arbeitsbedingungen* und nicht-diskriminierende Arbeitsverhältnisse bei der Herstellung gewährleistet sind,
- von ihnen ein *wirtschaftlicher und sozialer Nutzen* für möglichst viele Menschen ausgeht und ihnen *unabhängig von Überzeugungen und Herkunft* zugutekommt,
- dass die *Gesundheit* der Nutzer und Anwohner nicht beeinträchtigt wird, und *Gefahren* für Leib und Leben nach menschlichem Ermessen ausgeschlossen werden,
- für Nutzer und Anwohner im Innern wie im Aussenbereich *angenehme Arbeits- bzw. Aufenthaltsbedingungen* geschaffen werden

- das *Zusammenleben* von Nutzern und Anwohnern und die *Kommunikation* untereinander gefördert werden,
- die *Zugänglichkeit* zu Gebäuden nicht durch bauliche Barrieren eingeschränkt ist,
- die *Belange von Männern und Frauen* gleichberechtigt berücksichtigt sind,
- soweit als möglich und sinnvoll die späteren *Nutzer beteiligt* und einbezogen sind,
- das *kulturelle Erbe und die Baukultur* – auch in seiner regionalen Ausprägung und Vielfalt – gewahrt und weiterentwickelt wird.“¹⁵

In einem Nachwort zur Berücksichtigung dieser 2005 formulierten sozialen Kriterien im 2011 veröffentlichten Leitfaden Nachhaltiges Bauen des BMVBS weist Greiff darauf hin, dass die dort zugrunde gelegte Vorstellung von „sozial“ eine andere ist, als er sie vorgeschlagen hatte: „Bei der Forschungsarbeit war <...> der Blick darauf gerichtet, Elemente des Sozialen zu identifizieren, die die Gesellschaft ‚im Innersten‘ zusammenhalten und ihre gedeihliche Weiterentwicklung ermöglichen – im Spannungsverhältnis von deren ‚sozialer Stabilität‘ und ‚Entwicklungsfähigkeit‘. <...> Gebäude werden dementsprechend danach bewertet, wie sie der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit dienen. Diametral anders steht dagegen im Leitfaden 2011 ‚der Mensch als Nutzer des Gebäudes mit seinen diesbezüglichen soziokulturellen Belangen im Vordergrund‘ (S. 28) <...> Der Sicherung hochwertiger Nutzungsbedingungen sollen dementsprechend die in das BNB aufgenommenen soziokulturellen Schutzziele dienen: Gewährleistung der Funktionalität, Bewahrung von Gesundheit, Sicherheit und Behaglichkeit.“¹⁶

Zum Schluss zieht dann Greiff folgende kritische Bilanz: „Die Subsumierung sozialer wie technischer Qualitäten unter ‚Sozio-kulturelle und funktionale Qualität‘ ist aus systematischen Gründen sicher nicht befriedigend, eine stärkere Akzentuierung der sozialen Aspekte durch spezifischere Kriteriensteckbriefe wäre sicher wünschenswert, um ihre eigenständige Bedeutung angemessen herauszustellen. <...> Viele Kriterien sind vollständig abgedeckt <...>. Andere Aspekte des Rechenblattes, wie z.B. konkretere Anforderungen an die Baugestaltung, wie z.B. Berücksichtigung lokaler / regionaler Bautraditionen, von bau- und kulturgeschichtlichen Belangen, von Topografie, Landschaft, Stadtraum, Stadtbild und Identität des Gebäudes / Vorbildfunktion etc. wurden nicht aufgegriffen, möglicherweise in der Er-

wartung, dass die angestrebte gestalterische und städtebauliche Qualität durch Architektenwettbewerbe bzw. entsprechende Verfahren des Planungsprozesses gesichert ist.“

Dass dem nicht immer so ist, zeigen einige Beispiele vor dem Volk gescheiterter Wettbewerbe für Projekte im öffentlichen Raum, worauf in einer anderen eigenen Publikation eingegangen worden ist.¹⁷ Das „Beiseiteschieben“ der von Greiff aufgeführten Aspekte ist wohl auch als Ausdruck eines Machtkampfes zu verstehen zwischen einerseits Bauherren und sogenannten „Laien“ sowie andererseits Vertretern der Gestaltungsprofessionen (Architekten, Designer etc.), welche Letztere ihre Definitionsmacht und Deutungshoheit auf dem Gebiet des Gestaltens und der „guten Form“ verteidigen wollen.

In der vorliegenden Studie soll nun aufgezeigt werden, wie diese beiden von Greiff herausgearbeiteten Vorstellungen von „sozial“, der eher gesellschafts- und der mehr menschenorientierten, verbunden werden können, ihre „Diametralität“ überwunden wird und wie dies ganz konkret in einen Bewertungsraster einfließen kann. Dabei wird ausgegangen vom Gesellschaftsverständnis von Norbert Elias, der schon früh darauf hingewiesen hat, dass Gesellschaft kein „Gegenüber“ des Menschen darstellt in dem Sinne, „dass das einzelne Individuum zugleich von der ‚Gesellschaft‘ umgeben und von ihr durch eine unsichtbare Wand getrennt sei. An die Stelle dieser herkömmlichen Vorstellung tritt <...> das Bild vieler einzelner Menschen, die kraft ihrer elementaren Ausgerichtetheit, ihrer Angewiesenheit aufeinander und ihrer Abhängigkeit voneinander auf die verschiedenste Weise aneinander gebunden sind und <...> miteinander Interdependenzgeflechte oder Figurationen <...> bilden.“¹⁸

In diesem Sinne von „Gesellschaft“ wird hier mit dem Begriff „sozial“ „gesellschaftsbezogen“ gemeint, ein Bezogensein des Denkens und Handelns auf ein Ganzes, die Werte, Normen und Verhaltensweisen der Mitglieder einer Gesellschaft, ein Verantwortungsbewusstsein bezogen auf Gesellschaft und auf sich selber.¹⁹ „Gesellschaft“ wiederum wird mit Karl-Heinz Hillmann allgemein verstanden als „das zeitlich andauernde Zusammenleben von Lebewesen einer je bestimmten Art (Menschen, Tiere, Pflanzen) in einem räumlich abgrenzbaren Bereich.“²⁰

„Sozial-sein“ bezieht sich stets auf ein anzustrebendes Ideal, bedeutet, sich so zu verhalten, zu denken, fühlen und handeln, dass man in Frieden und Übereinstimmung mit den Anderen und sich selber leben kann, man sozialverträglich ist, gesellschaftliche Angelegenheiten mit-

trägt und von der Gesellschaft ge- und ertragen wird. Dies zeigt sich letztlich in der Zufriedenheit der Mitglieder einer Gesellschaft. Zufriedenheit wiederum ist der Ausdruck eines ganzheitlich gefühlten und verstandenen Gesamturteils über jemanden oder etwas, ein Urteil über ein Wohlsein im physischen, emotionalen und geistigen Sinne im Zusammensein mit jemandem oder etwas, eine Stimmigkeit aus Übereinstimmung.

In diesem Zusammenhang weist Rainer Maderthaner auf den Begriff der „Lebenszufriedenheit“ hin, den er jenem der „Lebensqualität“ aus psychologischer Sicht vorzieht, da sich Letzter eigentlich „nur als (gewichtete) Zusammenfassung der zu verschiedenen Zeitpunkten geäußerten ‚Lebenszufriedenheiten‘ verstehen lässt, <...>.“²¹ Lebenszufriedenheit widerspiegelt „die subjektive Bewertung der aktuellen physischen, sozialen und ökonomischen Lebensbedingungen eines Menschen.“²² Obwohl sie „auch von der Lebensgeschichte, vom Anspruchsniveau, von sozialen Vergleichsprozessen, von Gerechtigkeitsüberlegungen und von den individuellen Bedürfnissen einer Person abhängt, kann sie dennoch als einigermaßen reliable Variable zur Erfassung des subjektiven Wohlbefindens angesehen werden <...>.“²³ Nachfolgende Abbildung zeigt nun das Begriffsfeld „sozial“, insbesondere in den räumlichen, zeitlichen und ganzheitlichen Aspekten.

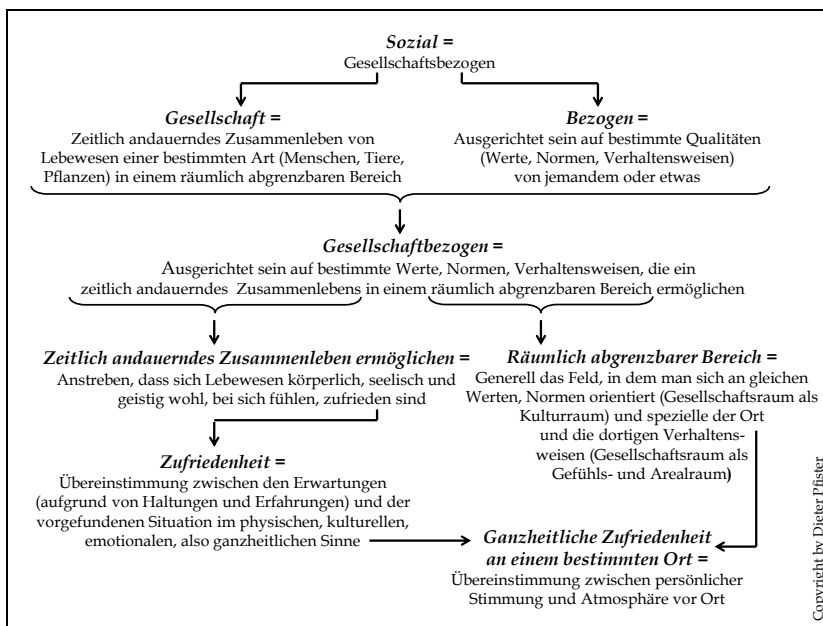


Abbildung 2: Das Begriffsfeld „sozial“, nach: Pfister 2011, S. 136

Mit Greiff ist das Ziel des nachhaltigen Bauens erfüllt, „wenn Gebäude über ihre gesamte Lebensdauer für möglichst viele Menschen von Nutzen sind, ihren sozialen Zusammenhalt fördern, sie kulturell bereichern und die sich daraus ergebenden Belastungen für die Umwelt die Lebensgrundlage künftiger Generationen nicht schmälern.“²⁴ Aus obigen Überlegungen ist diese Zieldefinition so zu verändern und ergänzen, dass der Hinweis auf Umwelt-Belastungen weggelassen werden kann (gehört zur ökologischen Dimension), jedoch die Bereicherung und das Wohlbefinden nicht nur kulturell, sondern auch körperbezogen (Gesundheit) und emotional betrachtet werden muss. Sozial nachhaltig bauen heisst bezogen auf die in der hier vorliegenden Studie zentralen emotionalen und kulturellen Aspekte, Räume so zu gestalten, dass Menschen darin friedlich zusammenleben können, sie sich selber und im Zusammensein mit Anderen in einem ganzheitlichen Sinne wohl fühlen, in Übereinstimmung mit sich und der Gemeinschaft / Gesellschaft und damit in guter Stimmung / Atmosphäre leben.

Wie entsteht nun aber diese Übereinstimmung, welche Zufriedenheit bewirkt? Worin sollten Individuum, Institution und Gesellschaft über-

einstimmen? In der nächsten Abbildung werden zunächst fett diejenigen Themen aufgeführt, welche in den bisherigen Bewertungssystemen behandelt worden sind. Jene wiederum, die kaum Beachtung gefunden haben, sind kursiv geschrieben. Im Blick auf emotionale und kulturelle Aspekte des sozial nachhaltigen Bauens sind dann ganzheitlich verstanden und gemäss dem genannten BNB-Ansatz (Schutzgüter / -ziele und Prozessqualität) menschen-, raumgestaltungs-, nutzungs- und prozessbezogene Aspekte zu unterscheiden.

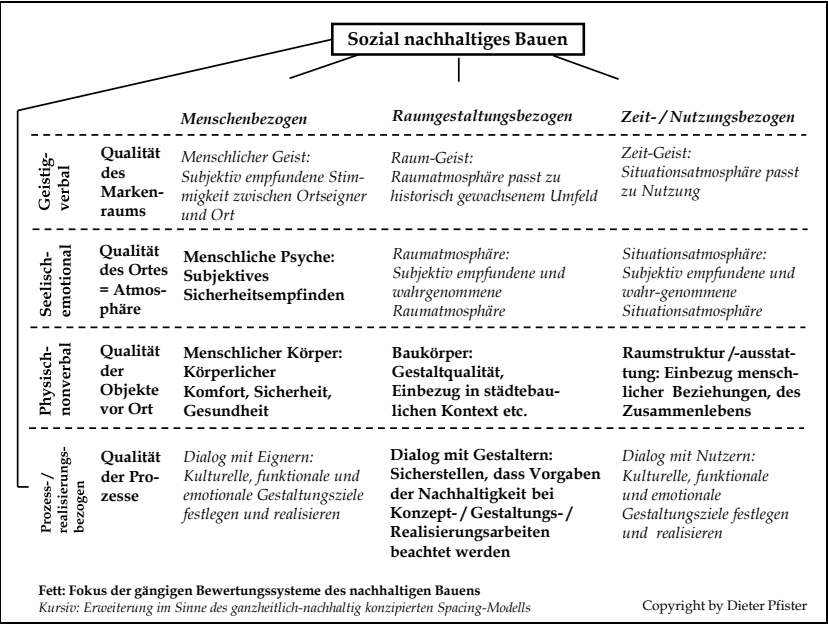


Abbildung 3: Überblick über die bearbeiteten und die seltener behandelten Aspekte des sozial nachhaltigen Bauens und der Gebäudebewirtschaftung, nach: Pfister 2011, S. 18

Was beeinflusst nun die emotionalen und kulturell-geistigen Stimmungslagen? Maderthaner differenziert hier – in Erweiterung der „Charta von Athen“²⁵ – aus psychologischer Sicht Nutzungsbereiche der Umwelt und Nutzungsbedürfnisse des Menschen, welch Letztere Hinweise auf implizite Werte und Normen liefern (siehe nächste Abbildung).

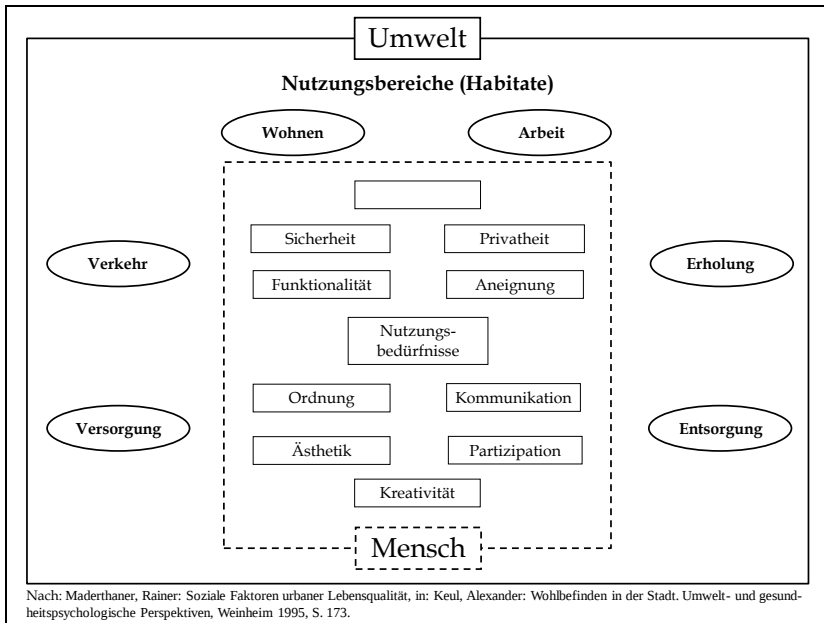


Abbildung 4: Nutzungsbereiche und -bedürfnisse

Welche gesellschaftsbezogenen und das individuelle Wohlbefinden fördernden Werte und Normen den emotionalen und kulturellen Aspekten des sozial nachhaltigen Bauens zugrunde gelegt werden können, zeigt die nächste Abbildung verstanden als Vorschlag / Auswahl. Differenziert nach den eben genannten drei Aspekten (Bezogenheit auf Mensch, Raum, Zeit, oben in Abbildung) werden hier den zentralen Kriterienzielen (links in Abbildung) eines sozial gestalteten Ortes (Identifikation und Austauschmöglichkeiten) implizite Werte und Normen zugeordnet (Friede, Heimat, Freundschaft etc.), von denen dann die gesuchten emotionalen und kulturellen Kriterien ableitbar sind (Heimtagefühl, Respekt etc.).

Zentrale emotionale und kulturelle Aspekte der sozialen Dimension des nachhaltigen Bauens								
Betrachtungsperspektive	Mensch				Raum		Zeit	
	Gruppenbezogene Beziehungsgestaltung		Individuelle Beziehungsgestaltung		Raumgestaltung		Nutzungsgestaltung, Nutzen	
Kriterien								
Kriterien-Ziele	1 Soziale Identifikation	2 Soziale Austauschmöglichkeiten	3 Individuelle Identifikation	4 Individuelle Austauschmöglichkeiten	5 Gestalterische Identifikation	6 Gestalterische Austauschmöglichkeiten	7 Situative Identifikation mit Ort	8 Situative Austauschmöglichkeiten
Implizite Werte und Normen, (Vorschlag)	Friede, Harmonie, Heimat, Vertrauen, Verbundenheit	Liebe, Freundschaft, Geselligkeit	Treue, Vertrauen, Konsequenz	Geborgenheit, Sicherheit, Zuverlässigkeit	Freiheit, Kohärenz, Selbstbewusstsein, Individualität, Autonomie	Genuss, Qualität, Leistung, Orientierung	Tradition, Kontinuität	Funktionalität, Effizienz, Effektivität
Emotionale Kriterien / Qualitäten	Heimatgefühl, menschenbezogen	Gemeinschaftsgefühl	Glaubwürdigkeit	Nähe	Orts-Stimmigkeit	Erlebnishaftigkeit	Heimatgefühl, ortsbezogen	Situative Stimmigkeit
Kulturelle Kriterien / Qualitäten	Respekt	Kommunikation	Echtheit	Ehrlichkeit	Eigenständigkeit	Formal-handwerkliches Niveau, Leistungsqualität	Wiedererkennbarkeit	Praxistauglichkeit
Copyright by Dieter Pfister								

Abbildung 5: Auswahl möglicher Bewertungskriterien und deren impliziten Werte und Normen, nach: Pfister 2011, S. 19

Sozial nachhaltig wirkt so gesehen ein Ort wie zum Beispiel ein Badezimmer, wenn er sich im Sinne

- einer Persönlichkeit / Marke (Betrachtungsperspektive „Mensch“) und
- eines vorhandenen räumlichen Umfelds (Betrachtungsperspektive „Raum“) und
- von dessen Nutzung (Betrachtungsperspektive „Zeit“)

so entwickelt hat, dass er einen emotional, kultur- und gebrauchsfunktionsbezogenen Eindruck hinterlässt und in Erinnerung bleibt (Erlebnis). Ist die Logik eines Ortes in der genannten dreifachen Bezogenheit (Mensch, Raum, Zeit) geprägt von Kohärenz in seiner Gestaltung und Veränderung, ergibt sich eine Selbstständigkeit vor Ort, die Wiedererkennbarkeit ermöglicht und damit das Erinnerungsvermögen von Menschen hinsichtlich eines Ortes erhöht.

Nachhaltig in Erinnerung bleiben kann ein Ort allerdings auf gesellschaftsfördernde oder -zerstörende Art, was wiederum zeigt, dass Nachhaltigkeit für sich genommen noch keinen Wert darstellt, sondern „nur“ eine Art zu denken und handeln. Neben der Logik des

Ortes (Genius loci) und seiner Entwicklung braucht es also noch die emotionale und kulturelle Nähe zu den Menschen vor Ort, also zu deren Werten, Normen und Verhaltensweisen, wodurch das Gefühl von Heimat, Gemeinschaft etc. entstehen kann.²⁶ Darauf zielt die Idee des emotionalen Komforts, der die in einigen Bewertungssystemen schon integrierten Aspekte des funktionalen und materiell-körperbezogenen Komforts ergänzen soll. Das entspricht übrigens der gängigen Begriffsverwendung, meint doch Komfort nicht nur Bequemlichkeit, sondern auch Behaglichkeit.

Hier werden nun die klassischen Begriffe wie Atmosphäre, Stimmung und Stimmigkeit wichtig, welche in den vorhandenen Bewertungssystemen kaum auftauchen. Damit rücken weitere Eigenschaften eines Ortes ins Zentrum, Qualitäten, die heute oft nur an den dort befindlichen Objekten gemessen werden. So gilt es, den Qualitätsbegriff als solchen zu verräumlichen und zu verorten, und zwar

- im Eigenraum als Entstehungsort, wo Qualität als Produkt von Persönlichkeit oder Marke geprägt,
- im Kulturraum als Begründungsort, wo Qualität herleit- und beschreibbar sowie
- im Gefühlsraum als Wirkungsort, worin Qualität spür- und beurteilbar wird.

Die Einbindung dieser Lebensraumbereiche in ein Raummodell²⁷ stellt eine wichtige Voraussetzung dar, um den blinden Fleck in der Wahrnehmung emotionaler und kultureller Aspekte zu beseitigen, welcher im 20. Jahrhundert massgeblich zu einer „emotionalen Sterilisierung“ und „kulturellen Enteignung“, zu einer „Neutralisierung“ in der Raumgestaltung geführt hat. Im Wohnbereich ist der Badezimmer wohl derjenige Raumtyp, der am stärksten und längsten von dieser Tendenz bis hin zur Austauschbarkeit und Beliebigkeit geprägt worden ist – oft ein „Nicht-Ort“²⁸ im Wohnungs- und Hotelbau. Deshalb eignet er sich ganz besonders, wenn es darum geht, zu erkennen, wie es zu dieser Entwicklung kam. Darauf soll nun eingegangen werden.

2.2 Architekturhistorische Gründe für identifikations- schwache Raumgestaltungen und deren mögliche Überwindung

Christian Witt-Döring weist in diesem Zusammenhang auf die besondere Architektur und Ausstattung des Sanatoriums Purkersdorf bei Wien hin, das Josef Hoffmann 1904/5 entwarf und baute: „Ihrer Fremdartigkeit wegen von jeglicher Assoziationsmöglichkeit ausgeschlossen, vermochte diese ungewohnte Umgebung die Patienten in eine Atmosphäre zu versetzen, die nicht mehr konditionierte und sie so der krankmachenden Realität entzog. <...> Bereits die Aussenarchitektur bereitet den Kurgast auf die Ungültigkeit der Regeln seines gewohnten Alltags vor. Ein weiss strahlender, abgeschlossener Baukörper, der ohne den gewohnten, Sicherheit ausstrahlenden Dekor auskommt <...>.“²⁹ Hier geht es also darum, eine bewusste „Gegenwelt“ zum ornamentalen Historismus der Wiener Ringstrasse zu schaffen, welche die Nerven beruhigen und den Umzug von der (Gesellschafts-)Raumnormalität zur identifikationsschwachen (Ideal-)Raumneutralität ermöglichen soll (siehe nachfolgende Abbildung).

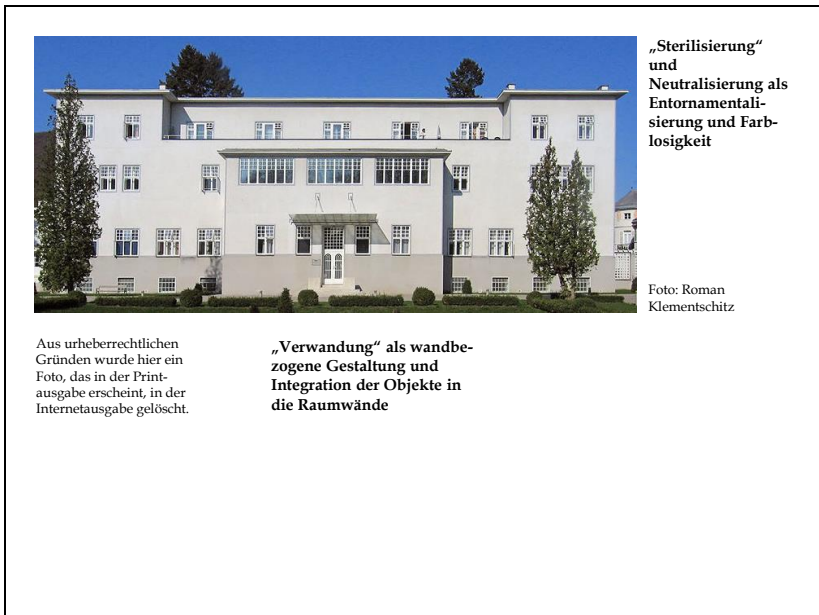


Abbildung 6: Sanatorium Purkersdorf, Josef Hoffmann 1904 / 05

Purkersdorf stellt einen ersten Höhepunkt dieser „Gegenwelt“ in ihrer konsequent entornamentalisierten Farblosigkeit dar, welche die „Hygienearchitektur“ des 20. Jahrhunderts sehr lange geprägt hat. Dies zeigt nun geschlechtsneutrale Pflegezimmer mit einer unpersönlichen Atmosphäre, professionalisierte Idealräume eben.

Hier wird der spezifische Blick des Architekten spürbar. Was Adolf Loos schon 1924 beschrieb, hat sich im Laufe des 20. Jahrhunderts durchgesetzt, nämlich die Trennung zwischen mobilen Möbeln und „verwandeten“, wandintegrierten und -assoziierten: „Aber die Wände gehören dem Architekten. Hier kann er frei schalten. Und zu den Wänden die Möbel, die nicht mobil sind. Sie dürfen nicht als Möbel wirken. Sie sind Teile der Wand und führen nicht das Eigenleben der unmodernen Prunkschränke.“³⁰

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich in Purkersdorf zwei wichtige architekturhistorische Tendenzen jener Zeit zeigen:

- Die „Verwandung“: Bestimmte Möbeltypen und die Wand verbinden sich immer enger.
- Die „Sterilisierung“: Nicht nur der menschliche Körper wird von „lebendigen Mikroorganismen“, sondern auch der Baukörper von „formalen Mikroorganismen“ wie Ornamenten und Farbpigmenten „gesäubert“, was zu einer emotionalen Abkühlung und „kulturellen Enteignung“, einem „Abtöten“ von Eigenleben, von Eigenem, Persönlichem führt.

Beide Tendenzen ermöglichen eine hochgradige Standardisierung und Flexibilisierung, die im 20. Jahrhundert sowohl den Bauplanungsprozess als auch die Nutzungserwartungen prägen. Diese Entwicklung beruht auf der Idee der Trennung von Kern und Schale, die in der Architekturtheorie des 19. Jahrhunderts zunehmende Beachtung fand.³¹ Werner Oechslin zeichnet die begriffsgeschichtliche Entwicklung von „Stilhülse und Kern“³² mit Verweis auf Karl Bötticher³³ nach und bemerkt dabei: „So darf man festhalten, dass Bötticher in seiner Tektonik nicht nur ein streng logisch konstruiertes Gedankengebäude zur inneren Kohärenz von Materie und Form in der Architektur im Sinne von Notwendigkeit und Wahrheit aufgebaut hat, er hat auch neue Begriffe so verwendet, dass sie sich nur allzu schnell – als Stichworte aufgefangen – ihrem Kontext entziehen konnten: ‚Kernform‘, ‚Körperform‘, ‚Kunstform‘, ‚Ornamenthülle‘.“³⁴

Oechslin stellt weiter dar, wie schnell die von Bötticher eingebrachte Kern-Hülsen-Metapher erweitert und schliesslich in ihr Gegenteil ver-

kehrt worden ist: „Und sobald man dieses Bild etwas dynamischer betrachtet, kann daraus auch das ‚Den-Kern-aus-der-Hülle-befreien‘ werden. Die ‚Bekleidungstheorie‘ hat ihrerseits schon bei Semper das Maskieren – und damit alle nur erdenklichen zusätzlichen, positiven wie negativen Assoziationen – heraufbeschworen.“³⁵ Als im Laufe der Zeit „die der Metapher einverlebte dynamische Ausrichtung ans Ziel gelangt“ ist, „erübrigt sich das Bild von Stilhülle und Kern. Jene ist abgelegt. Es bleibt der befreite Kern. Er liegt da, blank und rein, geometrisch eindeutig, zeitlos und ewig. <...> Und dies spiegelt sich noch lange, nicht zuletzt in der Trivialformel von ‚kubisch-weiss-autonom.‘“³⁶

Durch diese Trennung von Kern und Schale, Kernform und Kunstform kam es dazu, dass sich im 20. Jahrhundert die Aufgaben der „Kunstform“ allmählich von der Wand in den Raum verlagerten. Nachfolgende Abbildung zeigt sowohl die Tendenzen der Sterilisierung und Verwandung wie jene der Verräumlichung der Kunstform und des Ornaments.

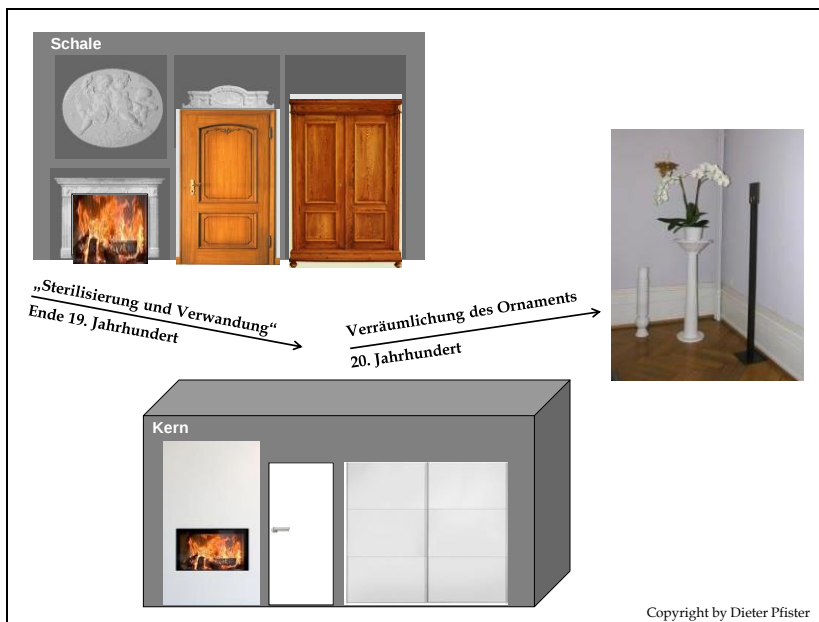


Abbildung 7: Zentrale langfristige Raumentwicklungsprozesse – Sterilisierung, Verwandung und Verräumlichung des Ornamentalen

Zahlreiche Kunst- und Dekorationsobjekte (siehe später: Objektfelder 4 und 5) übernehmen die Aufgaben der Ornamentik und des Dekorums und damit explizieren sich die Gestaltungselemente des Eigenraumes als Ausdruck der Persönlichkeit immer mehr im „Dazwischen“, zwischen den Wänden und den immer „neutraler“ gestalteten Möbeln. Was nun den Baderaum betrifft, so führten der hohe Anteil von „verwandeten“ Objekten und die dort im 20. Jahrhundert immer enger werdenden Raumverhältnisse dazu, dass das Badezimmer zum innen- und wohnräumlichen Inbegriff des entpersönlichten, austauschbaren „Nicht-Ortes“ wurde.

Die Wohnung selbst ist ja im Laufe des 20. Jahrhunderts immer mehr zum Rückzugsort geworden, wie Froböse schreibt: „Zwar ziehen sich die Wohnenden in ihr von Möbeln bestücktes und von der Architektur vorgegebenes Refugium zurück; aber dieses wird erst durch die ausgewählten und selber hergestellten Kleinteile zum Rückzugsort. Denn es sind diese Gegenstände, die der Wohnung das Persönliche und Identitätsstiftende geben.“³⁷

Interessant ist nun, dass gerade im Baderaum des 20. Jahrhunderts während langer Zeit sehr wenig Platz für Objekte zur Verfügung standen, um das von Froböse erwähnte „Persönliche und Identitätsstiftende“ zu integrieren. Dieses wurde sozusagen mit dem eigenen Körper eingebracht, „mit Haut und Haar“. Im Spiegel sieht sich dann der Mensch als „soziale Plastik“ im Sinne von Joseph Beuys.³⁸

Die oben erwähnte gebrauchsfunktionale Umstrukturierung, durch welche Badezimmerobjekte in andere Raumtypen reintegriert werden, ist auch aus der Perspektive der Wohnung zu betrachten. Froböse bringt dies auf den Punkt, wenn er schreibt: „<...> funktionsgebundene Begriffe und funktionsbedingte Gestaltung lösen sich auf.“³⁹ So redet man weniger von „Wohnzimmer“ als vom „grossen Zimmer“ und der „Esstisch“ wird multifunktional verwendet, für Büroarbeiten, Hausaufgaben etc. Aus den Gesprächen mit Wohnenden hat Froböse genau diesen Aspekt herausarbeiten können: „Vielfach sieht ein Küchenschrank nicht mehr anders aus als ein Schuh- oder Kleiderschrank. Im Idealfall ist der Schrank nicht einmal von der Wand zu unterscheiden: beide stellen zusammen die Kulisse oder den Rahmen für das Wohnen. Die grossen und schlichten Oberflächen der Möbel lassen, ohne dass sie sich wandeln müssen, verschiedene Nutzungsarten zu. Nicht Multifunktionalität, sondern Neutralität in Funktion und Form ist das Diktat der Stunde.“⁴⁰

Ausser in der Küche war in keinem anderen Wohnraumtyp die erwähnte Tendenz zur „Verwandung“ früher und stärker spürbar, als im Badezimmer. Und in keinem anderen hielt diese „emotionale und kulturelle Enteignung“ länger an. Mit dem um 1968 beginnenden freizügigeren Umgang mit Körper und Sexualität kam dann ein Veränderungsprozess in Gang hin zur Reintegration ins Wohnumfeld und einer wohnlicheren Atmosphäre im Baderaum selber, was durch die Platzierung von Kleinobjekte erreicht wurde. Gemeint sind hier zunächst Hand- und Badetücher sowie Teppiche. Schon früh waren ja – etwa bei den Waschkästen – Handtuchhalter und Handtuch integriert worden. Und im höfischen Bereich, wo meist mobile Wascheräte verwendet wurden, dominierten die vorhandenen Textilien des Schlaf- oder Ankleideraums die Raumatmosphäre.

Mit diesen Veränderungen einher ging eine ganzheitlichere Wahrnehmung des Baderaums, eine stärkere Berücksichtigung des Nutzers, was anhand der nachfolgenden Abbildung gezeigt werden soll. Räume können in sogenannte Objektfelder (siehe später) differenziert werden, von der Raumsubstanz bis hin zu darin stattfindenden Aktivitäten und präsenten Menschen, welche beide sich ja ebenfalls im Raum „objektivieren“. Oben in der Abbildung wird angeführt, wie man diesen Objektfeldern Professionen zuordnen kann. Hier erkennt man einen weiteren Grund für die bis heute einseitige, raumhüllen- und materialisierungsorientierten Raumwahrnehmung: Die „Definitions-macht“ bezüglich Raumfragen lag nämlich – zumal in der Schweiz – lange bei den Architekten und für sie standen die Objektfelder 1-3 (siehe unten in Abbildung) im Zentrum. Die Innenarchitekten befassten sich dann mit den Feldern 4-6. Weniger beachtet wird die Wirkung der Objektfelder 7-9, die ja vom Nutzenden, im institutionellen Bereich auch vom Facility Manager, bearbeitet werden. Eine ganzheitliche Raumwahrnehmung muss gerade die letztgenannten Felder berücksichtigen, zumal im Badezimmer, wo die Präsenz des Menschen wiederum einen grossen Anteil an der Atmosphärenprägung hat.

Wie im Zusammenhang mit der Verwandung erwähnt, unterscheidet sich das Badezimmer (und die Küche) von den anderen Zimmern einer Wohnung durch seinen hohen Anteil von mit der Raumhülle fix verbundenen Objekten (Objektfeld 3 in Abbildung). Zusammen mit der oben dargestellten historischen Entwicklung des Badezimmers hin zu einem separierten Hygieneraum hat dies im Laufe des 19. und

20. Jahrhunderts zur genannten Sterilisierung auch im raumgestalterischen Sinne geführt.

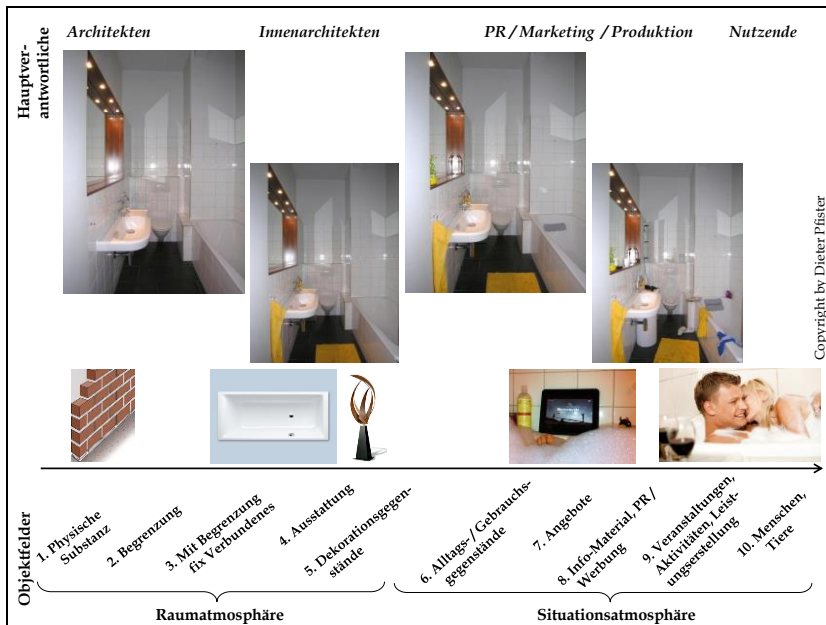


Abbildung 8: Atmosphärenprägung durch – vor allem textile – Kleinobjekte

Eine ganzheitliche Raumwahrnehmung muss künftig alle Objektfelder betrachten. Gerade die soziale Dimension des nachhaltigen Bauens kann ohne eine Integration der Objektfelder 6-10 (Situationsatmosphäre, unten in Abbildung) nicht lebensnah analysiert und beurteilt werden. Dies bedeutet ein Vorstossen vom „abstrakten“ Idealraum, der vor allem die Objektfelder 1-5 umfasst, hin zum Lebensraum und ihn zu verbinden mit dem Eigenraum (siehe später). Der Raum wird dadurch viel stärker vom Menschen, dem Eigner und Nutzer und der Nutzung her betrachtet, weniger vom Raumgestalter und Objekthersteller.

Wie man nun die soziale Nachhaltigkeit ganzheitlicher beschreiben und bewerten kann, darauf soll nun eingegangen werden.

2.3 Bewertung emotionaler und kultureller Aspekte sozial nachhaltigen Bauens am Beispiel Baderaum

Was die soziale Dimension des nachhaltigen Bauens im gängigen Sinne bedeutet, soll nun am Beispiel des Bewertungsrasters des BNB-Ansatzes für den Wohnungsbau dargestellt werden. Mit ihm werden künftig neu zu errichtende Mehrfamilienhäuser in deutschem Bundesbesitz bewertet. Die Kriteriengruppe „Wohnqualität, soziale und funktionale Qualität“ umfasst jene Teilindikatoren, die in der folgenden Abbildung aufgeführt werden.

BNW Steckbriefe - Inhaltsverzeichnis (Stand April 2013 - Version 3.0)		
0.0.0	Vorbemerkung	
Nummer	Steckbrief mit Teilindikatoren	Seite
1. WOHNQUALITÄT		
1.1.1	Funktionale Qualität der Wohnungen	2
1.1.1-1	Funktionalität der Wohnbereiche	
1.1.1-2	Funktionalität Koch- & Essbereich	
1.1.1-3	Funktionalität Sanitärbereich	
1.1.1-4	Vorhandensein von Stau- und Trockenraum	
1.1.2	Freisitze / Außenraum	13
	Freisitze / Außenraum	
1.1.3	Barrierefreiheit Zugang und Wohnungen	15
1.1.3-1	Barrierefreiheit des Zugangs zum Gebäude	
1.1.3-2	Barrierefreiheit des Zugangs zu Wohnungen	
1.1.3-3	Grad der Barrierefreiheit von Wohnungen	
1.1.4	Stellplätze	27
1.1.4-1	Stellplätze für Fahrräder	
1.1.4-2	Stellplätze für Kinderwagen / Rollatoren	
1.1.4-3	Stellplätze für PKW / Mobilitätskonzept	
1.1.5	Freiflächen	36
1.1.5-1	Freiflächen für die Allgemeinheit	
1.1.5-2	Freiflächen für Kinder	
1.1.5-3	Freiflächen für Jugendliche	
1.1.6	Thermischer Komfort	44
	Thermische Behaglichkeit im Sommer	
1.2.1	Visueller Komfort / Tageslichtversorgung	51
1.2.2	Raumluftqualität	55
1.2.3	Sicherheit	57
1.2.4	Flächenverhältnisse	61
1.2.5	Einrichtungen zum Müllsammeln u. -trennen	64
1.2.6	Gestalterische und städtebauliche Qualität	66

Quelle:
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit
In:
www.nawoh.de/downloads/kriteriensteckbriefe

Abbildung 9: Kriteriengruppe Wohnqualität und Teilindikatoren gemäss BNB-Ansatz

Überblickt man die Indikatoren dieses Bewertungssystems bezüglich eines Baderaums, so zeigt sich auch hier der obige Befund, dass nämlich die emotionalen und kulturellen Aspekte der sozialen Dimension nachhaltigen Bauens und deren Wirkung auf die Nutzer unterschätzt werden. Wie diese fehlenden Aspekte zu integrieren sind, wird nachfolgend ausgeführt.

Im Blick auf die Analyse und Bewertung der eben genannten fehlenden Aspekte sollen den dargestellten gesellschaftsorientierten und gemeinschaftsfördernden Werten und Normen der Raumgestaltung konkrete Fragestellungen zugeordnet werden. Je positiver dann diese Fragen beantwortet werden, desto optimaler ist die soziale Dimension nachhaltigen Bauens bezüglich deren emotionalen und kulturellen Aspekten realisiert worden. Dabei wird das Verhältnis der Ortsatmosphäre

- zu einer raumbesitzenden oder -nutzenden Persönlichkeit,
- zu einem vorhandenen räumlichen und geschichtlichen Umfeld sowie
- zur Nutzung

betrachtet. Die dortigen emotionalen und kulturellen Kriterien werden für den Praxisgebrauch zu Kriteriengruppen verbunden, als zu bewertende Fragestellungen ausformuliert und mit Indikatoren hinterlegt. Dabei ist zu beachten, dass diese im Blick auf das Badezimmer in den Praxisanwendungen jeweils differenziert werden müssen, und zwar nach Bädern in

- Einfamilienhäusern
- Mehrfamilienhäusern
- Hotels
- Spitälern und (Pflege-)Heimen.

Nachfolgend geht es um Wohnungen in Ein- und Mehrfamilienhäusern und Hotelbadezimmer.

Bewertungsraster für sozial nachhaltige Baderaumgestaltung							
Nr.	Kriterien	Fragestellungen	Indikatoren	Bewertung			
				1			5
1.1	Offenheit	Wie offen ist die Baderaumgestaltung / Ortsatmosphäre für die Integration von persönlichen kulturellen Vorstellungen und Lebensgewohnheiten von Bewohnenden?	Platz für persönliche Verhaltensweisen und Objekte, auch solche, die nicht der herrschenden Kultur entsprechen				
1.2	Gemeinschaftsgefühl	Wie stark ermöglicht die Baderaumgestaltung / -atmosphäre den Nutzenden, sich als Teil einer Partnerschaft / Gemeinschaft zu fühlen?	Emotionale Wirkung des Ortes und Möglichkeiten für gemeinsame Nutzung und des Austausches (Strukturierung, Möblierung, Beleuchtung etc.)				
2.1	Echtheit	Wie gut passt die Baderaumgestaltung / -atmosphäre zur Kultur der Eigner und Bewohner?	Beobachtung des Umgangs miteinander und der Raumgestaltung und Vergleich zu veröffentlichten Leitvorstellungen, Vorgaben der Markenpersönlichkeit				
2.2	Ehrlichkeit	Wie stark werden bei der Baderaum- und Objektgestaltung <u>keine</u> falschen Tatsachen / Qualitäten vorgetäuscht?	Beobachtung der Objektwahl (günstige Kopien von hochwertigen Möbeln), der Materialwahl (billiger Ersatz für hoch-wertige Materialien), Oberflächenbehandlung (künstliche Alterung), Konstruktion (Deckenbalken ohne tragende Funktion)				
3.1	Ortsstimmigkeit	Wie stimmig / passend ist die Gestaltung des Baderaumes im Vergleich mit den umliegenden Räumen?	Analyse der Kombination von Materialien, Stilen, Grössenverhältnissen etc. im Vergleich mit Objekten im Raum unter-einander und mit umliegenden Räumen				
3.2	Eigenständigkeit	Wie ausgeprägt ist die Eigenständigkeit der Baderaumgestaltung / -atmosphäre im Vergleich zu Baderäumen ähnlicher Gebäude?	Erfahrungen von Besuchen solcher Orte, z.B. Hotels, Einfamilienhäuser etc.				
Erfüllungsgrad: 1= sehr wenig, schwach 5 = sehr viel, stark				Copyright by Dieter Pfister			

Bewertungsraster für sozial nachhaltige Baderaumgestaltung							
Nr.	Kriterien	Fragestellungen	Indikatoren	Bewertung			
				1			5
4.1	Praxistauglichkeit	Wie praktisch ist dieser Raum eingerichtet?	Eigene Erfahrungen und Vergleiche mit ähnlichen Orten im Blick auf den Platz zwischen Objekten, die Raumstrukturierung, Orientierungshilfen etc.				
4.2	Situative Stimmigkeit	Wie gut erfüllt die Baderaumgestaltung / -atmosphäre die Voraussetzung für die Optimierung Leistungsfähigkeit der Nutzer?	Die Wirkung der Ortsatmosphäre auf Kreativität, Einstimmung, Fit-machen für den Tag oder Abend etc.				
5.1	Erlebnishaftigkeit	Wie gut erfüllt die Baderaumgestaltung / Ortsatmosphäre im Rahmen der funktionalen Anforderungen die situativen, emotionalen Idealvorstellungen der Nutzer?	Das vor Ort Wahrgenommene ist eindrücklich, in Erinnerung bleibend, emotional berührend im Blick auf die Farbwahl, Töne, Geräusche, Lichtführung, Duft, Ausstattungsstücke, präasente Menschen, Ausblick nach aussen				
6.1	Wiedererkennbarkeit	Wie gross ist das Potential der Objekte im Blick auf Wiedererkennbarkeit?	Anzahl und Qualität der Objekte, die Ortsgeschichte zeigen und die Erinnerungsträger schaffen (vermeiden von Identitätsverlust)				
6.2	Heimatgefühl	Wie stark ermöglicht die Baderaumgestaltung / -atmosphäre, den Ort als Rückzugsraum zu empfinden?	Möglichkeiten der Ungestörtheit, Ruhe				
7.1	Formal-handwerkli. Niveau	Wie gut ist die Qualität der Objekte vor Ort?	Material, Form-Proportionen, Sorgfalt in der Verarbeitung				
7.2	Leistungsqualität	Wieviel tragen das Personal, die Bad- / Duschprodukte und Badetextilien zur eigent- / marken-adäquaten Ortsatmosphäre bei?	Nur bei Hotels, Spitälern, Pflegeheimen bewerten: Verhalten der Menschen bezüglich Fachkompetenz, Freundlichkeit, Aufmerksamkeit, Ausstrahlung, Qualität der Angebote (z.B. Qualität und Verpackung der Seifen, Duschgels etc.), der Hilfestellungen, Sauberkeit				
Erfüllungsgrad: 1= sehr wenig, schwach 5 = sehr viel, stark				Copyright by Dieter Pfister			

Abbildungen 10-11: Kriteriengruppen, Fragestellungen und Indikatoren zentraler emotionaler und kultureller Aspekte sozial nachhaltiger Bauens

Überblickt man die obigen Bewertungsraster, so wird deutlich, wie durch die Ausweitung der Raumwahrnehmung in Richtung Ganzheitlichkeit die Nutzungszufriedenheit diese Aspekte bei der Bewertung gleichwertig neben die traditionell betrachteten (Funktionalität, Technik und Objektgestaltung) treten können. In diesem Sinne müsste der oft zitierte Grundsatz moderner Architektur- und Gestaltungstheorie, nämlich Louis Sullivan's „form follows function“⁴¹ in „form follows function, follows history of place, follows personality of owner and user, follows emotional and cultural needs“ erweitert werden. Denn dieser klassisch gewordene Grundsatz hat dazu geführt, dass schon in der Ausbildung von Architekten und Designern dem Aspekt der Funktionalität derart hohe Aufmerksamkeit geschenkt wird, dass er sich in der Berufspraxis und auch im Dialog mit dem bauenden „Laien“ in den Vordergrund der Wahrnehmung geschoben hat.

Funktionalität wird dabei vor allem gebrauchsbefriedigend-technisch verstanden, weniger wirkungsbezogen und auf emotionales und kulturelles Wohlbefinden und Erlebnis ausgerichtet. Hartmut Häussermann und Walter Siebel weisen hier bezüglich der Wohnkultur auf die Parallelität zwischen der wirtschaftlichen Produktions- und der privaten Reproduktionsweise hin, wenn sie schreiben: „Die Architekten des ‚Neuen Bauens‘ wollten mit der Gleichsetzung des Notwendigen mit dem Schönen den Herrschaftscharakter des verschwenderischen Luxus ausmerzen und betrieben in der Konsequenz doch nur die Unterwerfung auch der Reproduktionssphäre unter die Rationalität fordristischer Produktion <...>. Analysiert man Wohnkultur allein unter dem Blickwinkel ihrer Funktion als Mittel sozialer Distinktion, so bleibt eine solche Analyse der Vorstellung von Kultur als Luxus verhaftet.“⁴²

Die künstlerische und ästhetische, emotionale und kulturelle Bedürfnisbefriedigung in der Nutzung eines Raumes / Ortes wurde dadurch immer mehr in den „Kunstraum“, den Raum des Kultus und der Kunstdarbietungen (Kirche, Museum, Ausstellung etc.) zurückgedrängt, die Funktion des „Seins an einem schönen Ort“ von den anderen Funktionen wie Wohnen, Arbeiten, Mobilität separiert. Daraus bildete sich allmählich die Vorstellung eines „Idealraumes“, der als Vorbild in Publikationen und in der Werbung dargestellt worden ist und sich immer mehr vom Lebensraum, dem belebten Raum entfernt hat (siehe später).

Wie Frerk Froböse in seiner Studie über „Wie die Schweizer wirklich wohnen“ herausgearbeitet hat, ziehen bei der Herstellung fotografischer Selbstbilder ihrer Wohnungen „die Schweizer ‚normale Bilder‘ ‚idealisierten‘ Bildern“⁴³ vor, worin sich eine weitere Eigenschaft zeitgenössischen Wohnens in der Schweiz zeigt: „<...> die Leute fällen pragmatische, auf den Alltag und sich selbst zugeschnittene Entscheidungen. <...> Es dominiert die Meinung, man sollte sich in erster Linie für sich selber einrichten – Repräsentationsüberlegungen spielen demgegenüber eine untergeordnete Rolle.“⁴⁴ Auch wenn diese Studie nicht repräsentativen Charakter hat (N = 16) und auf qualitative Vertiefung des Themas angelegt worden ist, weist diese Aussage auf eine seit Jahren erkennbare Tendenz hin.

Wohl noch klarer als bei anderen Raumtypen des Wohn- und Hotelbereichs kann beim Baderaum analysiert werden, wie sich

- die Dominanz des gebrauchsfunktionsorientierten Denkens,
- die Reduktion einer ganzheitlichen Raumwahrnehmung auf körperbezogene Aspekte sowie
- die Konzentration der wissenschaftlichen Raumanalyse und medialen Raumdarstellung auf den Idealraum und bestimmte Objektfelder darin

auswirkte.

Wie eine Horizonterweiterung in der Raumwahrnehmung erreicht und damit von der Idealraum- zu einer Lebensraumvorstellung weitergeschritten werden kann, darauf ist nun vertieft einzugehen.

3. Ganzheitliches Raumverständnis: Vom Ideal- zum Lebensraum

3.1 Ort als Atmosphäre beschreiben

Wenn es nun darum geht, zu einem ganzheitlicheren Raumverständnis zu gelangen, muss man sich zunächst bewusst machen,

- wie die Vorstellung eines Idealraums entstanden ist und welches Geschichtsbild dahinter steht,
- wie die Architektur- und Kunstgeschichte als wissenschaftliche Disziplinen daraus ein Modell im Umgang mit Raum und Zeit sowie ein spezifische Vokabular entwickelt haben.

Danach gilt es, die Beziehung von Stil- und Designbegriff aufzuzeigen und die Brücke in den Lebensraum so zu schlagen, dass eine Typologie entwickelt werden kann, die nicht auf einseitig zeitgeist- und trendorientierte Idealsräume, sondern auf lebens- und menschen-nahe Eigenräume ausgerichtet ist.

Da Stilbegriffe ja Form- und Handlungsausprägungen typisieren, deren Vielfalt bezogen auf Anwendungsgebiete (zum Beispiel Möbel, Kleidung, Lebensart) und Veränderungen in der Zeit (Epochen, Moden etc.) strukturieren und etikettieren, hängt die Entwicklung solcher Begriffe stark mit dem Geschichtsbild zusammen. Dieses prägt die Art und Weise, wie und woran man Entwicklungen im Zeitverlauf wahrnimmt (Detailformen etc.) und welche Strukturierungsprinzipien man zugrunde legt (Themen: Innovation, Differenz, Image etc.).

3.1.1 Entwicklung des Geschichtsverständnisses: Zum Stil- und Innovationsbegriff

Überblickt man heute verbreitete Vorstellungen von „Stil“, so kann man verschiedene Ausrichtungen unterscheiden, so etwa

- „Kunststil“: Typische, sich wiederholende Ausprägungen von Gesamt- und Detailformen von Kunstwerken und Gebrauchsobjekten, meist von Eliten in Auftrag gegeben. Ausdruck bestimmter kultureller Themen als „Essenz“ des Zeitgeistes einer Epoche, dargestellt in kunststilreinen, formal einheitlichen Idealsräumen;

- „Lebensstil“: Typische, sich wiederholende Ausprägungen von Denk-, Verhaltens- und Konsumstilen, die sich unter anderem in Alltagsgegenständen materialisieren und in bestimmten gesellschaftlichen Milieus gehäuft vorkommen. Ausdruck eines Lebensgefühls, des Raumbildes und -arrangements einer (meist kurzlebigen) Zeitgeist-Mode, dargestellt in lebensstilreinen, image- und arrangementmässig einheitlichen Idealräumen;
- „Markenraumstil“: Typische, sich wiederholende Ausprägungen von Ortsatmosphären in individuellen und institutionellen Eigenräumen. Ausdruck einer individuellen Persönlichkeit oder institutionellen Marke in allen Atmosphärendimensionen. Verbindung von Orts- und Zeitgeist in authentischen Lebensräumen.

Diese drei Richtungen unterscheiden sich vor allem darin, wo und woher abgeleitet sich Stil manifestiert:

- In Objekten der Kunst und abgeleitet von Merkmalen einer Epoche.
- In Objekten des individuellen Lebensalltags / Konsums und bezogen auf einen trendigen Zeitgeist.
- In der Atmosphäre von Lebensräumen und hergeleitet von den „Persönlichkeitsmerkmalen“ des Ortseigners und Genius loci.

Alle drei Ausrichtungen sollen nun hinsichtlich ihres Geschichtsbildes untersucht werden.

Was die klassische Idee von Kunststilen betrifft, so ist diese geprägt durch ein immer noch aktuelles „abendländisches“ Geschichtsbild, das – wie der Epochenbegriff der „Moderne“ sagt – auf modische Veränderung, auf das Neue, Aktuelle und Zukunftsgerichtete fokussiert ist. Dieses innovationsorientierte Geschichtsbild der Moderne betrachtet zunächst die Veränderungen in den Gesamt- und Detailformen (Grund- und Aufrisse, Umrissform, Oberflächenstruktur, Ornamentik) von Objekten vor allem der erwähnten Objektfelder 1-5 (von der physischen Substanz bis den Dekorationsgegenständen) und vergleicht die neu entstandenen Objekte mit den schon vorhandenen: Je grösser die Differenz dabei ausfällt, desto innovativer sind sie.

Im Rückblick auf die vergangenen Jahrhunderte hat dann die Architektur- und Kunstgeschichtsschreibung einen im populärwissenschaftlichen Bereich bis heute wirkenden „Gänsemarsch der Stile“⁴⁵ herausgearbeitet, bei dem an bestimmten Formelementen wie zum Beispiel der Fenstergestalt (Rund- oder Spitzbogen etc.) eine fortschreitende Entwicklung (Romanik, Gotik etc.) aufgezeigt wird.

Heinrich Wölfflin schärfte dann den Blick weiter, erkannte neben dem Zeitstil einen individuellen Stil von Künstlern, einen Stil der Schule, des Landes, der Rasse.⁴⁶ So zeigte er zum Beispiel am Übergang von 16. zum 17. Jahrhundert in Malerei, Plastik und Architektur eine Entwicklung auf, die

- vom Linearen zum Malerischen,
- vom Flächen- zum Tiefenhaften,
- vom der geschlossenen zur offenen Form,
- vom Vielheitlichen zum Einheitlichen,
- von der absoluten zur relativen Klarheit des Gegenständlichen führt.⁴⁷

Solche Veränderungen werden dann stilepochal zusammengefasst, gegliedert und mit einem Namen versehen: Gotik, Renaissance etc. Nachfolgende Abbildung zeigt diese Vorstellung von Stilentwicklung am Beispiel von Sitzmöbeln.

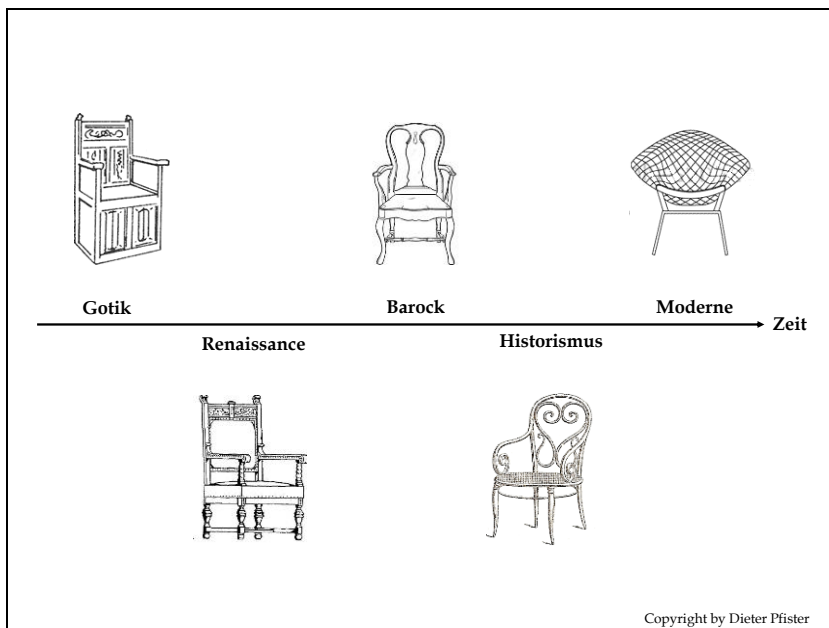


Abbildung 12: „Gänsemarsch der Stile“ am Beispiel von Sitzmöbeln

Die Orte, an denen Innovationen am eindrucklichsten sichtbar werden, sind grössere Neubauten wie Kirchen und Klöster, Schlösser, und Villen, Hotels und Wohnsiedlungen, Bahnhöfe und Fabrikan-

lagen. Diese Betrachtungsweise im Geiste eines innovationsorientierten Geschichtsbildes hängt von bestimmten Voraussetzungen ab, von einer Reduktion von Komplexität in folgenden Punkten:

- Sie bevorzugt elitäre Auftraggeber – Die überwältigende Mehrheit der Gebäude und Raumausstattungen wurden aber von ganz „normalen“ Menschen besessen und genutzt, die diese kaum je vollständig neu ausstatteten.
- Sie ist stark fokussiert auf Objekte und bei Räumen auf deren Stilreinheit – Stilistisch betrachtet befanden sich aber in den meisten Räumen immer gemischte Ausstattungen, welche mit dem gängigen Vokabular, mit „gotisch“, „barock“ oder „Bauhaus“ nicht beschreibbar sind.
- Sie stellt die Raumgestaltung vor der Inbetriebnahme von Gebäuden ins Zentrum, betrachtet Räume vor allem als Raumbilder, als Momentaufnahmen. Gemalte, gezeichnete und professionell fotografierte Räume sind bis heute meist menschenleer und aufgeräumt – Doch Orte sind dreidimensional und betretbar, haben eine Atmosphäre, die mit allen Sinnen erfahrbare ist. Auch vollständig neu eingerichtete Orte verändern sich durch die Nutzung (Pflanzen, Gebrauchsgegenstände, Nippes etc.), was ebenfalls beachtet und dokumentiert werden muss.

Auf diese Weise entstand allmählich – als Kopfgeburt und wissenschaftliches Konstrukt – die Vorstellung eines Idealraumes, worin sich die neusten stilistischen Ausprägungen in der Gestaltung der Raumbegrenzungen und der Raumausstattung an einem Ort „versammeln“, bevor dieser von Menschen in Gebrauch genommen und so zum Lebensraum wird. Nachfolgende Abbildung zeigt, wie der professionelle Idealraum und der elitäre Lebensraum sozusagen die „Spitze des Eisbergs“ darstellen, wobei die angegebenen Prozentsätze nur grobe Schätzungen sind. Dabei wird erkennbar, dass Forschung, Lehre und Medien sich eigentlich nur für zehn Prozent der vorhandenen Raumgestaltungen interessieren und über diese publizieren, die Entstehung und Nutzung der 90 Prozent „populärer Lebensräume“ ignorieren.⁴⁸

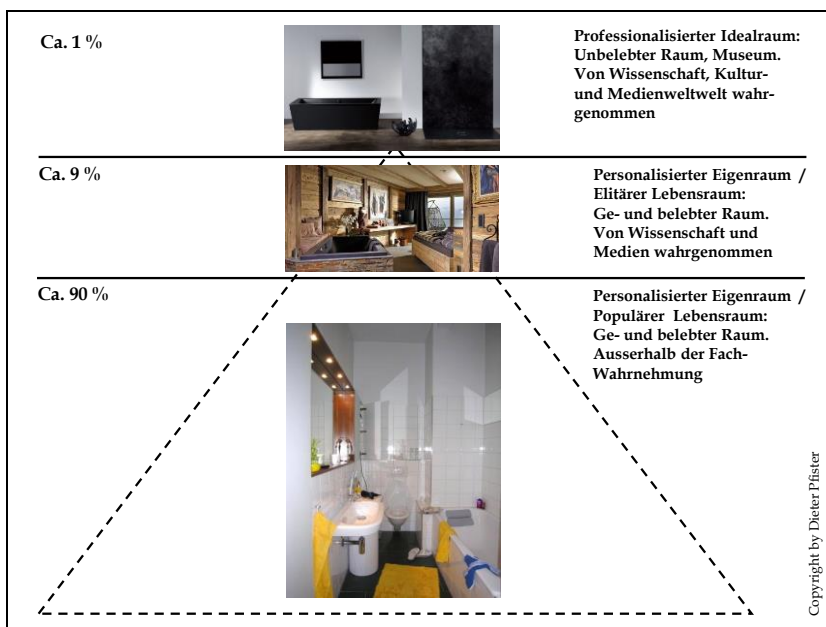


Abbildung 13: Idealräume und Lebensräume und ihr grob geschätztes Häufigkeitsvorkommen

Bestehendes wurde schon nach wenigen Jahren aus dieser Optik gerne als „unmodern“ betitelt und das Bewusstsein bei den Raumeignern und -nutzern geschärft, dass man dem Diktum von Arthur Rimbaud folgen müsse, der meinte: „Il faut être absolument moderne“⁴⁹.

Es ist verständlich, dass – früher und heute – all jene Berufe diese Vorstellung verbreiten halfen, die ein Interesse daran haben, möglichst viele Objekte neu herzustellen und zu verkaufen, um damit Umsatz und Bausumme zu erhöhen. Der subtile Hinweis, dass sich gerade in der Verkaufsraumgestaltung der Zeitgeist nach ungefähr sieben Jahren verflüchtigt, dann also eine Neuausstattung nötig würde, ist während der letzten Jahrzehnte in den relevanten Branchenzeitschriften gerne verbreitet worden. Doch auch zahlreiche Spezialzeitschriften zeigen die modischen Trends im Bereich Wohnen und Arbeiten auf und sollen zumindest die Eigner von elitären Lebensräumen (siehe zweite Ebene obiger Abbildung) dazu animieren, sich laufend zu modernisieren, denn Stillstand ist bekanntlich Rückschritt und Rückständigkeit das Gegenteil von Modernität.

Doch auch viele Architektur- und Kunsthistoriker sowie Journalisten waren an solchen Vorstellungen interessiert, konnten sie doch Idealräume als Repräsentanten des jeweiligen Zeitgeistes in Buchpublikationen und Magazinen beschreiben und analysieren. Denn solche Idealräume in Welt- und Architekturausstellungen, aber auch an Sonderausstellungen von Verkaufsmessen und in „Period Rooms“⁵⁰ von Museen zu inszenieren (siehe oberste Ebene der letzten Abbildung), brachte diesem Personenkreis Arbeit und Einkommen.

Nach dem Ende der Epoche des Historismus, der den „Gänsemarsch der Stile“ innerhalb von ganzen Strassenzügen und sogar von einzelnen Gebäuden mit neu hergestellten Objekten realisierte, merkte man, dass diese überkommenen architektur- und kunsthistorischen Stilbegriffe nicht mehr verwendbar waren, weil man mit ihnen die subtilen Veränderungen der modernistischen, ornamentlosen Raumgestaltung kaum mehr darstellen konnte (siehe oben: Trennung von Kern und Schale). Die pluralistische „Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen“⁵¹ und phantasievolle Kombination fast jeglicher Stile und Formgebungen in einem Raum (siehe unterste Ebene in obiger Abbildung) verlangte nach einem anderen Bezugssystem des Stilbegriffs, nämlich nicht mehr die Möbel, sondern die Menschen selber und ihr Denken, Reden und Handeln, ihr Konsumstil, ihren „Stil des Lebens“⁵², wie das Georg Simmel nannte.

Nach Hillmann bezeichnet „Lebensstil <...> in ganzheitlich-umfassender Weise die jeweiligen Ausdrucksformen der alltäglichen Daseinsgestaltung bestimmter Personen, sozialer Einheiten, Bevölkerungsteile und gegebenenfalls ganzer Gesellschaften. Die Ausprägung eines Lebensstils hängt insbesondere von der kulturellen Eigenart einer Gesellschaft, dem sozialen Standort der beteiligten Individuen und von deren Lebensauffassungen und Wertvorstellungen ab.“⁵³

Wenn es darum geht, solche Lebensstile in der Gesellschaft zu erkennen, beschreiben und gruppieren, stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten und Vorgehensweisen einer Typenbildung, womit sich Max Weber zu Beginn des 20. Jahrhunderts befasst und den Begriff des „Idealtypus“ geprägt hat. Ihm geht es in der Soziologie um eine „typenbildende wissenschaftliche Betrachtung“⁵⁴, wobei der Typus oder Idealtypus als eine Art Massstab dient, um daran das „reale, durch Irrationalitäten aller Art (Affekte, Irrtümer) beeinflusste Handeln als ‚Abweichung‘ von dem bei rein rationalem Verhalten zu gewärtigenden Verlauf zu verstehen.“⁵⁵

Der Idealtypus muss „sinnadäquat konstruiert“⁵⁶ werden, das heisst, die Soziologie soll ihre Begriffe „durch Klassifikation des möglichen ‚gemeinten Sinns‘“⁵⁷ bilden. „Man hat eben methodisch sehr oft nur die Wahl zwischen unklaren oder klaren, aber dann irrealen und ‚idealtypischen‘, Termini. In diesem Fall aber sind die letzteren wissenschaftlich vorzuziehen.“⁵⁸ Gerade durch den Abstand des realen Verlaufs des Handelns vom idealtypischen wird nach Weber „die Erkenntnis seiner *wirklichen* Motive“⁵⁹ erleichtert. Durch das Herausarbeiten idealtypischen Handlungsmusters lässt sich der individuell gemeinte Sinn erkennen und verstehen (siehe später: „Sensemaking“). Die Marktforschung hat dann im Verlauf des 20. Jahrhunderts viele Studien erarbeitet, die Lebensstile erfassten, beschrieben und typologisierten. Das war wiederum mit einigen methodischen Problemen verbunden, worauf in einer anderen eigenen Publikation eingegangen wurde.⁶⁰ Soziologie und Marktforschung näherten sich damit immer mehr dem Leben und dem Raum, so etwa mit Pierre Bourdieus „Raum der sozialen Positionen“⁶¹. Man blieb dabei, auch wegen der gängigen Befragungsmethoden der empirischen Sozialforschung, in den Ansätzen lange bild- und textorientiert. So lag es nahe, Räume imagemässig als Raumbilder zu betrachten und beschreiben, wodurch schöpferische Vorstellungen und Begrifflichkeiten wie „Purism – Elegance of Simplicity“ oder „Handycraft – Tradition of Creativity“⁶² entstanden. Diese wurden dann als Themencollagen visualisiert und in Raumgestaltungen übertragen, indem man ihnen die Lebenswelt sozusagen „unterwarf“, sie wie im Theater inszenierte und dem bezahlenden Publikum vorführte.

Ferner wurden – unter dem Blickwinkel der Stilwelten – Räume auch in ihrem Arrangement betrachtet und stilistisch eingeordnet. Der Stil, die Handschrift zeigt sich hier im Umgang mit jenen Dimensionen, die im Arealraum das Raumarrangement ausmachen, aber nicht bezogen auf einzelne Objekte, sondern Objektgruppen wie Möbel, Raumtextilien etc. Die nachfolgende Grafik zeigt diese Profile, die sich möglichst nahe kommen und dadurch auf anderer Ebene wiederum Stileinheit anstreben sollen. Bezogen auf das Material, Handwerk, auf Farbe, Form etc. folgt diese Profilbildung den verbreiteten professionellen Vorstellungen von Architekten und Innenarchitekten.

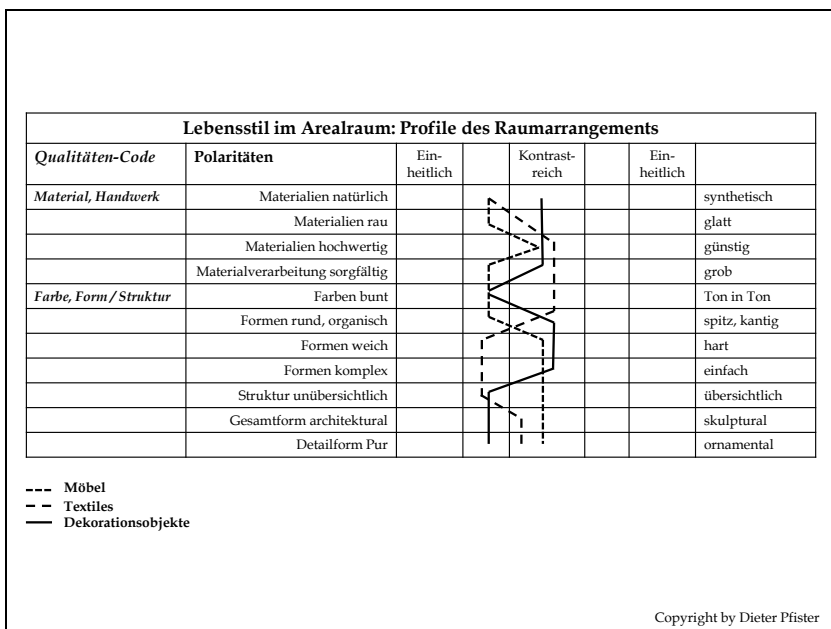


Abbildung 14: Lebensstil-Welten als Raumarrangement-Profile von Objektgruppen

Dieser Ansatz führt in seiner Art der Reduktion von Komplexität zu einer einseitig zweidimensionalen Erfassung und Beschreibung von Räumen und Orten: Das heisst, das Raum- und Ortsbild wird – eben als Bild verstanden – mit Imagebegriffen gekennzeichnet, mit abstrakten Lebensstil-Bezeichnungen versehen (siehe oben: „Purism – Elegance of Simplicity“ etc.), welche wiederum als Trends – im besten Fall globale – Verbreitung finden und als Vorbild nachgeahmt werden. Gerade bei relativ schnelllebigen Branchen (Bekleidungsindustrie, Laden- und Messebau, Interior Design im Hotelbereich, etc.) führte das im 20. Jahrhundert öfters zu einseitiger Ausrichtung auf weltweiten Trends, die verbunden mit globalen Markenstrategien (zum Beispiel bei Hotelgruppen) die Verwurzelung vor Ort vermissen liessen.

Das hinter dieser Innovations- und Modernisierungsvorstellungen stehende innovationsorientierte Geschichtsbild hat in den westlichen Industriegesellschaften lange überzeugt und geherrscht. Je mehr sich aber die Geschichtsschreibung von der Beschreibung der Heldentaten grosser Menschen (Könige, Krieger, Künstler und Wissenschaft-

ler – vorwiegend Männer übrigens – und grosser Innovationen (Aufklärung, französische Revolution, Erfindung der Dampfmaschine etc.) weg bewegte und sich mit dem Alltag, den Arbeitern und Frauen zu befassen begann, desto mehr nahmen die Vorbehalte gegenüber einem einseitig elitär-innovationsorientierten Geschichtsbild zu. Durch diese erweiterte Optik wurde allmählich klar, dass etwa die Entwicklungslinie hin zu immer einfacheren Formen nicht epochal-zeitlich, sondern sozial-räumlich zu verstehen ist. Es gab nämlich immer einfache und komplexe Formen, die sich in Laufe der Geschichte parallel weiterentwickelten, dies also keineswegs als schlichtes Nacheinander verstanden werden kann.

Doch wie könnte man sich Neuerungen vorstellen, die nicht vor allem menschen-, objekt- und formbezogen gedacht werden, als eine Veränderung von menschlichen Verhaltensweisen (Lebensstil, Politikstil, Kommunikationsstil etc.) oder von Objekten (Möbelstil / -design, Kleidermodetrends etc.)? Hier zeigen sich die Grenzen der klassischen Kunst- und Architekturgeschichte, welche Innovation als „Gänsemarsch der Stile“ beschreibt. Wenn es nämlich darum geht, zum Beispiel Innenräume der Renaissance mit solchen des Barock zu vergleichen, dann wird es schon schwieriger, Innovationen festzustellen. Man kann dann im Sinne der genannten „Period rooms“ in Museen ein Zimmer mit typischen Barockmöbeln füllen und dann den Unterschied zu den Renaissance-Möbeln im danebenliegenden Raum beschreiben. Diese museumpädagogisch motivierte Fiktion übersieht aber, dass in der ganz überwiegenden Mehrzahl der Zimmer in jeder Epoche eine Mischung vieler Stile präsent war, und alles umfasste, was in den Jahrzehnten des Gebrauchs und als Folge von Erbgängen zusammenkam. Lediglich wohlhabende Bauherren konnten es sich leisten, der neusten Mode gemäss ein ganzes Haus zu bauen und auszustatten – was sich allerdings zwanzig Jahre später meist wiederum als ein „Stilgemisch“ präsentierte. Der bewohnte und gebrauchte Lebensraum beugt sich langfristig betrachtet nicht der Stilgeschichte, sondern zeigt die Persönlichkeit der Bewohnenden, ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten.

Betrachtet man bestimmte Orte wie Firmengebäude, Privatwohnungen oder Hotels im Sinne einer ganzheitlich-nachhaltigen Raumwahrnehmung zunächst als Verräumlichung einer Eigner-Persönlichkeit, dann erhält der Aspekt der Innovation eine andere Bedeutung. Sie muss aufzeigen, dass ein Bauherr oder Raumeigner sich weiterentwickelt, „mit der Zeit geht“, nicht aber, dass er jeden Trend

mitmacht, das Bestehende im genannten Siebenjahresrhythmus entsorgt. Denn dadurch zerstört er im Sinne der sozialen Nachhaltigkeit nicht nur seine eigene Geschichte, sondern verhindert das Wiedererkennen seiner Markenpersönlichkeit. Durch totale Flexibilität entsteht so kein wiederkehrend-selbstähnliches Muster im Umgang mit Farbe, Formen etc. Orte werden beliebig, austauschbar, profillos.

Wenn es aus dieser Sicht also nicht um Modernisierung und Innovation als trendorientierten Selbstzweck geht, Stil also nicht primär Modestil meint, sondern den Stil, das Profil einer (Marken-)Persönlichkeit, dann zeigt sich das kreative, Überraschende nicht im permanenten Ersetzen des Bestehenden durch Designikonen und trendige Objekte, sondern in der Aktualisierung im Sinne einer Re-Formation, einer Rückbesinnung auf die eigene Form, auf das Eigenständige, das sich in der Zeit weiterentwickelt, von neuen Objekten überlagert wird. Hier wird der Begriff der Markenraum-Atmosphäre zentral, denn sie ist die persönlichkeitsgeprägte Konstante, in deren Rahmen durchaus überraschende Objekte und Innovationen möglich sind. Zu erkennen, in welcher Atmosphäre man selber sich wohlfühlt, wo man bei sich ist, wird hier wichtig. Innovation ist dann in Relation zu Umfeld, Geschichte und eigener Persönlichkeit zu entwickeln („relative Innovation“ als Aktualisierung und permanente Evolution / Re-Formation) und nicht im Bezug zu einem globalen Trend („absolute Innovation“ als Modernisierung und permanente Revolution).

Mit dem fortschreitenden Einfluss der Idee der Nachhaltigen Entwicklung erkannten jedoch immer mehr Menschen, dass die geschilderten Stil- und Trendvorstellung und das damit verbundene Geschichtsbild nicht positiv nachhaltig wirken kann, weil es bei der Raumgestaltung dazu führt, dass sie

- teilweise nur mittelmässige Qualität und Wegwerfmentalität fördert: Die Objekte müssen ja nur sieben Jahre halten (ökologische Dimension der Nachhaltigen Entwicklung);
- die Investitionszyklen verkürzt (ökonomische Dimension) und
- die Wiedererkennbarkeit von Orten und deren Authentizität mindert (soziale Dimension).

Durch die Fokussierung auf einen vom globalisierten Zeitgeist geprägten Idealraum und seine professionellen Inszenierer und durch das implizite Geschichts- und Raumbild entstand ein blinder Fleck in der Wahrnehmung und auch in der wissenschaftlichen Modellentwicklung und Bearbeitungstiefe: Der belebte, genutzte Raum, der Lebensraum und seine Mitgestalter, die Raumeigner und -nutzer wur-

den nämlich oft ausgeblendet, „übersehen“ und damit all jene Orte, wo der Alltag eingezogen ist, wo man wohnt, arbeitet, sich reinigt etc. – weil diese be- und gelebten Räume nicht den professionellen gestalterischen Idealen von Architekten und Designern entsprechen. Diese Orte zeigen vielmehr die Persönlichkeit der Raumeigner und -nutzer, was deren „Idealität“ in dem Mass vermindert, als sie deren „Authentizität“ erhöht.

So geht es nun darum, den Stilbegriff zu Verräumlichen und von der einseitig Objekt-, Form- und Gestalterbezogenheit hin zur Beschreibung und Profilgebung eines „Lebensraum-Gestaltungsfeldes“⁶³ und seiner Handlungsmuster fortzuschreiten. In diesem Zusammenhang sind die Überlegungen von Julia Burbulla relevant, die sie zur Entwicklung der Kunstgeschichte und -wissenschaft nach dem „spatial turn“ äusserte. Dieser bezeichnet „auf der einen Seite eine wissenschaftstheoretische Neuausrichtung beziehungsweise wissenschaftsmethodologische Wende, auf der anderen Seite eine thematische Hinwendung zum Raum, weniger zur Zeit. <...> Die faktische Untersuchung dieses Zusammenhangs konnte je-doch verdeutlichen, dass die Kunstgeschichte die Anliegen des *spatial turn* nicht nur seit 1900 in den unterschiedlichsten Ausprägungen untersuchte sowie vorbereitete, sondern auch die methodologische Problematik räum- / zeitlich orientierter Künste seit Mitte des 18. Jahrhunderts immer wieder thematisierte.“⁶⁴

Für die Kunstwissenschaft nach dem „spatial turn“ wäre gemäss Burbulla das „zentrale Erkenntnisorgan <...> nunmehr das Gehirn und nicht mehr das kunsthistorische Sehen.“⁶⁵ Sie plädiert deshalb für eine Anbindung der Kunstgeschichte an die „Evolutionbiologie, Medizin oder auch Psychologie.“⁶⁶ „Darüber hinaus träte die Kunstgeschichte für eine intensive Zusammenarbeit mit der systematisch orientierten Kunstwissenschaft ein. Letzterer obläge es, in interdisziplinären Kooperationen Invarianten zur menschlichen Gestaltungsfähigkeit zu erforschen. Unter Invarianten sind keine theoretischen und von der Kunst unabhängigen Metakonstruktionen zu verstehen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass es immer wieder in Erscheinung tretende Begriffe, Handlungssystematiken oder auch mediale Zugriffe gibt, die sich unabhängig von spezifischen Ereignissen, Künstlern oder Orten zeigen. <...> Implementiert in dieses Konzept der Invarianten ist übrigens das Bewusstsein einer Bedeutungsdynamik. Die Relevanz der Invarianten bleibt nicht konstant, sondern ist durch Ab- und Aufschwünge geprägt.“⁶⁷

Solche Invarianten könnten als Verräumlichung des Stilbegriffs verstanden werden, die sich zum Beispiel als Design-Profil beschreiben lassen, das bezogen ist auf eine ins Atmosphärische erweiterte Raumbeschreibung (Dimensionen). Dazu muss man den „Beobachtungsraum“ ganzheitlich erweitern und betreten, wodurch nebst der Methode der Befragung jene der „teilnehmenden Beobachtung“ eine grössere Bedeutung erhält, als sie dies im 20. Jahrhundert hatte. Es geht also neben dem Geschichtsbild auch um das Raumverständnis, worauf nun eingegangen werden soll, bevor dann der dritte der oben genannten Stilbegriffe, der Markenraumstil vertieft betrachtet wird.

3.1.2 Entwicklung des Raumverständnisses: Zum Atmosphären-Begriff

Die Fokussierung auf das vor Ort objekthaft Präsenze, welche die „relationale Raumvorstellung“⁶⁸ prägt, zu überwinden und zu einem ganzheitlicheren und nachhaltigeren Raumverständnis vorzustossen ist ein Anliegen all derer, die sich in den letzten Jahren mit der emotionalen, kulturellen und sozialen Wirkung von Orten und damit mit dem Begriff „Atmosphäre“ auseinandergesetzt haben. Damit lässt sich die Brücke zum Menschen schlagen, denn seine Persönlichkeit zeigt sich in der Atmosphäre, also der Stimmung seines individuellen Eigenraumes (siehe später).⁶⁹ Auf diese Weise kann man vom Objekt zum Raumdenken vorstossen und vom menschenleeren Idealraum zum Menschen und Aktivitäten integrierenden Lebensraum.

In den letzten Jahrzehnten befassten sich verschiedenste Autoren mit „Atmosphäre“, was in einer anderen eigenen Studie ausführlich dargestellt wurde.⁷⁰ Anschliessend soll nun auf Publikationen eingegangen werden, die im Blick auf die hier vorliegende Studie relevant sind. Sie stammen aus den Bereichen Theologie, Philosophie, Geografie, Soziologie sowie Architektur und Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre im Verbund mit der Psychologie und schliesslich der Tourismusforschung.

Einen grundlegenden Beitrag zur Atmosphärentheorie lieferte Hermann Schmitz 1969 aus der philosophischen Sicht der „Neuen Phänomenologie“, und zwar mit seinem Buch „Der Gefühlsraum“, womit er gerade im deutschsprachigen Bereich viele Autoren inspirierte. Schmitz ist seit damals durchaus nicht der Meinung, „dass man über Schwebendes nur schwebend sprechen kann. Deswegen wage ich auch eine Definition der Atmosphäre.“⁷¹ Diese lautet dann so: „Eine *Atmosphäre* ist eine totale oder partielle, in jedem Fall aber

umfassende Besetzung eines flächenlosen Raumes im Bereich dessen, was als anwesend erlebt wird. Ich spreche von ‚Besetzung‘ statt von Erfüllung, damit auch eine Atmosphäre der Leere berücksichtigt werden kann. Mit ‚umfassend‘ will ich darauf hinweisen, dass nicht bloss einzelne Stellen, sondern ausgebreitete Felder, in denen viele Stellen Platz haben, besetzt werden.“⁷² Ferner schlägt Schmitz Brücken zwischen den Begriffen Atmosphäre, Situation und Persönlichkeit: Kollektive Atmosphären sind für ihn immer Atmosphären in Situationen.⁷³ Dabei kann die Atmosphäre „gemeinsam sein, aber das Fühlen als Ergriffensein ist für jeden Teilnehmer sein besonderes.“⁷⁴ Und die Verbindung vom Situationsbegriff zum Menschen und seiner Persönlichkeit sieht er wie folgt: „Eine individuelle Situation ist für jede Person ihre zuständige persönliche Situation, die sogenannte Persönlichkeit der Person.“⁷⁵

Ein wichtiger Begriff in der Schmitz’schen Atmosphärentheorie ist jener der „synästhetischen Charaktere“ als unentbehrliche Bestandteile jeder Wahrnehmung von Qualitäten. „Sie verbinden quer die spezifischen Qualitätsorten verschiedener Sinne und tragen oft, nicht immer, den Namen einer solchen Qualität. Synästhetische Charaktere sind z.B. das Helle, Spitze, Dumpfe, Grelle, Scharfe, Massige, Schwere, Leichte, Harte, Weiche, Sanfte, Wuchtige, Feurige, oder was man einer Stimme anhört, die warm oder kalt, hart oder gepresst oder voll und weich, rau oder ölig sein kann.“⁷⁶

Weiters wäre auf den in diesem Zusammenhang wichtigen Begriff der Bewegungssuggestion hinzuweisen, der zusammen mit den synästhetischen Charakteren die Formung von Gefühlen im umfriedeten Raum (zum Beispiel eine Wohnung) übernimmt, welche beide also eine Atmosphäre stark prägen. Bewegungssuggestionen haften „hauptsächlich an Bauformen (einschliesslich Gartenbauformen) <...>, gemäss dem Schlüssel, den ich für die Zuordnung fester Formen zu Typen leiblicher Regung durch Vermittlung <...> angegeben habe.“⁷⁷ „Bewegungssuggestionen sind Gestalten aller Art, optischen, akustischen, taktilen oder auch anderen Sinnen zugeordnet, gleich ob sie ruhen, sich bewegen oder selbst Bewegungen sind, <...>.“⁷⁸ Und schliesslich weist Schmitz darauf hin, dass Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere nicht schon selbst die Stimmung oder Atmosphäre zum Beispiel einer Stadt sind, „sondern dazu gehören Gefühle und Bedeutungen, die durch sie vermittelt werden.“⁷⁹

Schmitz konkretisiert dann seine Überlegungen vielfach, unter anderem indem er die Atmosphäre einer Stadt und einer Wohnung

beschreibt. „In der häuslichen Wohnung ist namentlich das Wohnzimmer eine Stätte solcher Kultur der Gefühle, die nach dem Geschmack des Bewohners Atmosphären durch Bewegungssuggestionen und synästhetische Charaktere so züchtet oder dämpft, dass ein Gefühlsklima der gewünschten Art entsteht. Diese Einrichtung umfasst die Gestaltung der Wände, der Decke, des (blank belassenen oder mit Teppich belegten) Fussbodens, die Möblierung, die Regelung des Lichteinfalls, der Temperatur und der Geräusche, Auf diese Weise entsteht eine Atmosphäre der Wohnung, die der Atmosphäre einer Stadt entspricht, als sei die häusliche Wohnung eine kleine Stadt, wenn auch in anderer Hinsicht grosse Unterschiede bestehen.“⁸⁰

Im Gefolge von Schmitz hat sich Gernot Böhme ausführlich mit dem Begriff der Atmosphäre befasst und ihn folgendermassen umschrieben: „Es sind nicht einzelne Sinnesdaten, die man dann vielleicht zu Flächen, Figuren und Dingen synthetisiert, sondern man sieht immer schon ganze Flächen und Gestalten. Nein, man sieht nicht nur Gestalten, sondern man sieht von vornherein Dinge. <...> Man sieht Dinge in ihrem Arrangement, Dinge, die aufeinander verweisen, man sieht Situationen. Auch diese, ergänzt dann die Philosophie die Gestaltpsychologie, sind bereits eingebettet in Bewandtnisgegebenheiten. Situationen konkretisieren sich nur je von Fall zu Fall auf dem Hintergrund einer Welt. Allerdings die Welt sieht man nicht. Was ist aber dann dieses Ganze, in das alles Einzelne, das man je nach Aufmerksamkeit und Analyse daraus hervorheben kann, eingebettet ist? Wir nennen diesen primären und in gewisser Weise grundlegenden Gegenstand der Wahrnehmung die Atmosphäre.“⁸¹

Die Atmosphärentheorie von Schmitz und die Überlegungen von Böhme haben weit ausgestrahlt, bis hin zur Theologie. Aus der Sicht des hier interessierenden Zusammenhangs von Marke und Raum sind die Ausführungen von Ulrich Beuttler zum Begriff „personale Atmosphäre“ relevant, die er im Sinne der „Neuen Phänomenologie“ wie folgt umschreibt: Eine personale Atmosphäre „ist eine Atmosphäre, die das ‚Antlitz‘ einer Person, insofern es für den Charakter und die aktuelle Präsenz der Person steht, konkret werden und zum Vorschein treten lässt. <...> Dass in diesem phänomenalen Personenkonzept die Differenz zwischen Wesen und Erscheinung durch diejenige von Kontinuum (Identität des Selbst im Charakter) und Aktualität (Präsenz im Antlitz) ersetzt wird, bedeutet nicht, dass Person und Erscheinung zusammenfallen, denn die Person ist nicht ihre Atmosphäre, aber sie ist in der Atmosphäre prägnant und kon-

ket präsent. Die personale Atmosphäre ist der Präsenzraum einer Person, eine *sphaera activitatis* konkreter Aktualität. Die Atmosphäre lässt die Person selbst und nicht etwa bloss ihr Äusseres in Erscheinung treten. Wenn wir sagen, jemand sei eine grosse, würdige oder traurige Erscheinung, meinen wir weder sein Äusseres, wie er einen Mantel anhat <...>, noch identifizieren wir Person und Erscheinung. <...> Die Identität einer Person als Zusammenhang von Selbst-Kontinuum und Aktual-Ich wird nach aussen hin in personalen Atmosphären konkret. Die Atmosphäre kann als Personifikation der Person bezeichnet werden, insofern in ihr die Person in den Raum ihrer Präsenz hervortritt. Dieses Hervortreten ermöglicht aufgrund der Konkretion und Prägnanz leibliche Kommunikation. <...>

Konkreteion bedeutet sinnliche Prägnanz, dass etwas bei mehrmaligem Vorkommen als selbiges identifizierbar ist, ohne quantitativ identisch sein zu müssen. Was das gegenständlich genau ist, kann man nur schwer sagen, weshalb die Mustererkennung von Personen nur schwer zu funktionalisieren ist.“⁸²

Aus diesen Überlegungen zieht nun Beuttler Schlüsse für die Beziehung von Gott und Raum, indem er dieses Personenkonzept auf göttliche Atmosphären überträgt. Er schickt dabei voraus, „dass die räumliche Begrenzung von personalen Atmosphären natürlich nicht durch die Körpersilhouette gezogen wird. Person ist leibphänomenologisch nicht als Körper definiert, sondern als umweltoffenes Leibwesen. <...>.

Der Umraum, in dem wir leben, steht nicht dem Leib gegenüber, sondern ist als gelebter Raum selbst leiblich. <...> Im Unterschied zum Körper hört der Leib nicht an der Haut auf, sondern breitet sich ekstatisch in und mit den gelebten Richtungen in den Umraum hinein aus.“⁸³ Dann kommt Beuttler auf das Verhältnis von Gott und Atmosphäre zu sprechen und vertieft dabei Überlegungen von Peter Sloterdijk zur Immersion, zum Eingetaucht-sein des Menschen in der Welt und in Gott, in dem und durch den die Menschen leben⁸⁴: „Als Atmosphäre erscheint Gott auch richtungs- und ortsräumlich konzentriert als Ganzer, ohne dabei in der Atmosphäre aufzugehen. Die Beschreibung Gottes in Erscheinung als Atmosphäre leistet weder einem Pantheismus, noch einem Polytheismus Vorschub. <...> Eine göttliche Atmosphäre ist das Hinaustreten Gottes in den Raum leibhaft spürbarer Präsenz. <...> Die Liebe, die als Begriff für das Wesen Gottes nur das Abstraktum einer Gattung darstellt, wird in der atmosphärischen Verdichtung konkret, und damit unverkennbar. Wie

für den Liebenden die Liebe ein Raum ist, eine Sphäre, ein atmosphärisches Element ist, in der er lebt, aber dadurch gerade nicht zu allgemeinen Gattung ‚Liebe‘ verschwimmt, sondern weil sie konkret ist als Raum der Liebe zwischen zwei bestimmten Menschen, die Identität von personaler Atmosphäre besitzt, so ist auch Gott als Liebe an der spezifischen Konkretion in Jesus und dem Wirken des Geistes personal identifizierbar.“⁸⁵

Am Beispiel der Veröffentlichungen von Andreas Rauh, Jürgen Hasse, Dietmar Eberle und Christian Julmi soll nun dargestellt werden, in welche Richtung sich die Diskussion zu Atmosphären-Themen im deutschsprachigen Raum entwickelt hat. Für Rauh ist die „Aura“ ein Vorläufer des Atmosphäre-Begriffs. Während jedoch „die Aura nur eine bestimmte Weise der Wahrnehmung reserviert, findet Wahrnehmung nur und überhaupt erst in einer Atmosphäre statt. Dies erhellt der zugespitzte Vergleich, denn die geologische Atmosphäre ist Gewährsmann für das Leben auf der Erde. Sie hält Sauerstoff bereit und verhindert das Eindringen von Fremdkörpern wie beispielsweise Meteoriten.“⁸⁶

Rauh benennt dann zwei „wunde Punkte“⁸⁷ der bisherigen Diskussion: Die unzureichende systematische Aufarbeitung des Atmosphäre-Begriffs, seine Vagheit und die Methodik der Ästhetik als Wissenschaftsdisziplin. Im Blick auf die Vagheit zitiert er Ludwig Wittgenstein, für den dieser Begriff – als expressiver Gehalt eines Dinges – im Kontext eines Sprachgebrauchs steht, „der dann Augenswischelei ist, wenn ‚die scheinbare Untrennbarkeit einer Atmosphäre vom zugehörigen Wort, Raum, Gegenstand, Namen oder sonst einer Sache fälschlicherweise als Assoziation zweier Sachen gedacht wird, wo es doch nur eine Sache gibt, die im Rahmen eingeführter kultureller Praktiken eine bekannte Rolle spielt.‘ Diese Praktiken sind solche des Wahrnehmens von gewissen Unterschieden.“⁸⁸

Rauh plädiert dafür, die Atmosphäre als „besondere Atmosphäre und nicht als eine weiter zu bestimmende Atmosphäre“⁸⁹ wahrzunehmen, wodurch die Festschreibung eines Charakters vermieden, sondern vielmehr die „ästhetische Beschreibungs- und (Selbst-)Wahrnehmungs-Kompetenz“⁹⁰ gefordert würde. Ferner ist für ihn die Kommunikation wichtig, wenn es um den Abbau der Vagheit des Atmosphäre-Begriffs geht. Die Abweichungen des Verständnisses für die bekannt scheinenden Kombinationsmöglichkeiten von Atmosphärenbestandteilen können nämlich durch eine intensive Diskussion aufgearbeitet werden, wodurch die zunächst relativ unbestimmten

Ausdrücke präziser und verfeinert werden.⁹¹ Diesem methodischen Vorgehen fügt Rauh drei Kernpunkte der ästhetischen⁹² Feldforschung zu: „das Notieren aller Wahrnehmung als Wahrnehmung der Wahrnehmung, die Möglichkeit erinnerungs-protokollarischer Ergänzungen und die Einheit von Datenerhebungs- und Auswertungsperson.“⁹³

Schliesslich weist er darauf hin, dass es in urteilsästhetischer Hinsicht denkbar wäre, „die Feldforschung von vorneherein auf das Auffinden interpersonell akzeptierter Kriterien auszurichten. Sie könnten dann durch sprachliche Bündelung in vorformulierte Stichworte und Begriffsangebote dabei helfen, die Auswirkungen der Vagheit der Atmosphäre auf die Beschreibungssprache und die damit einhergehende Divergenz von Atmosphärenbeschreibungen zu mildern.“⁹⁴ Darauf wird bei den Ausführungen von Ingrid Vogels später nochmals eingegangen.

Hasse wiederum geht zunächst ganz grundsätzlich und kritisch auf die Problematik der „Sprachlosigkeit“ ein, die in unserer Kultur gegenüber Gefühlen verbreitet ist – und „Atmosphären gehören zu den Gefühlen, die in der lebensweltlichen Perspektive entweder als etwas ‚Privates‘ gelten oder in einer durch die Normen der Rationalität beherrschten Welt mit krisenhaften Ausnahmezuständen assoziiert werden . <...> Auf verdeckte (und umschwiegene) Weise können Atmosphären so lange <...> ihre <...> Macht entfalten, wie ein sprachloses Verhältnis zu ihnen vorherrscht. Mangelndes Wissen um die subjektive ‚Anfälligkeit‘ für ihre sinnlichen Zumutungen erweist sich so als Ressource der Verführung, Ablenkung und Ideologisierung.“⁹⁵ Um diese Wissensdefizite zu erhalten, muss die Meinung verbreitet und gefestigt werden, dass Kommunikation persönlicher Gefühle „bestenfalls als nebensächlich“ gilt „<...> oder gar als Ausdruck mangelnder Fähigkeit zur Abstraktion. <...> Das aphasische Verhältnis zu Atmosphären ist Niederschlag eines zivilisationshistorisch gewachsenen intellektualkulturellen Paradigmas, das eine Aussenwelt von einer persönlichen Innenwelt unterscheidet.“⁹⁶

Gemäss Hasse und den auch von ihm vertretenen Vorstellungen der Neuen Phänomenologie vollzieht sich die Wahrnehmung von Atmosphären „im Wege *leiblicher Kommunikation*. Was (theoretisch) über einzelne Sinne wahrgenommen wird, bildet im leiblichen Erleben eine Ganzheit, die weniger mit dem Auge gesehen oder mit den Ohren gehört als durch ein Spüren von Eindrücken erschlossen wird – so die

sommerliche Wärme als Gefühl der Weite am eigenen Leib (und nicht am Körper) und die winterliche Kälte als schneidende Engung.“⁹⁷

Die Kommunikation über Atmosphären (mit Sprache, Gesten, Mimik, Kunst etc.) „vollzieht sich in besonderer Weise über synästhetische Eindrucksqualitäten, die das Gefühl, das eine Atmosphäre ‚macht‘, mit komplementären symbolischen Bedeutungen verbindet. Gefühl und Bedeutung bilden eine Einheit; zur Bedeutung gehört ein Gefühl und zum Gefühl eine Bedeutung. <...> Deshalb eignen sich besonders die Metaphern zur Kommunikation atmosphärischer Intensitäten. Den Metaphern gelingt es mehr als der denotativen Sprache, den mannigfaltigen und ganzheitliche Charakter einer Atmosphäre gleichsam *mit einem Schlag* zur Geltung zu bringen.“⁹⁸

Auch Hasse weist darauf hin, dass „sich Atmosphären weitgehend der Fassbarkeit durch unsere gewohnte Sprache“⁹⁹ entziehen. Und auch im Erleben und Verstehen von Atmosphären schwingen „stets *bestimmte* soziokulturell differenzierte Relevanzsysteme in Gestalt von Gefühlsregimen und Deutungsmustern mit. Wie die Rede über Städte nur im Rahmen einer Referenzkultur konsistent sein kann, muss sich auch die Thematisierung von Atmosphären der Stadt in diesem Rahmen bewegen.“¹⁰⁰

Schliesslich beschreibt Hasse die sinnliche Erlebbarkeit von Atmosphären anhand von zehn Konkretisierungen, dies allerdings ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne dass dabei ein übergreifendes Konzept oder implizites Modell erkennbar würde. Sie sollen lediglich „auf ‚Eindrucks-Vermittler‘ aufmerksam machen, die uns das Ganze einer Atmosphäre im Raum einer Stadt – in Segmenten – näher bringen.“¹⁰¹ Es sind dies:

- Baukultur
- Gerüche
- Licht und Schatten
- Geräusche
- Luft
- Rhythmen der Bewegung
- Blicke und An-Blicke
- Kleidung und Habitus von Menschen
- Anwesenheit von Tieren
- Präsenz von Dingfamilien.¹⁰²

Damit bestätigt er die Überlegungen, welche Philip Kotler schon vierzig Jahre früher publizierte, in der er „visual“, „aural“, „olfactory“ und „tactile dimensions“ unterschied und bemerkte: „Thus the atmos-

phere of particular surroundings can be described in sensory terms. The typical atmosphere of a funeral parlor is subdued, quiet, and orderly.“¹⁰³ Hier erkennt man, dass – trotz vieler Bemühungen in Richtung Interdisziplinarität und Internationalität – der grenzüberschreitende Austausch bis heute nur beschränkt funktioniert. So haben die Erkenntnisse über „atmospherics“, die im Bereich des Konsumgüter-Marketings und der Verkaufspsychologie im Zusammenhang mit der Gestaltung von Ladengeschäften, Shopping-Centers und gewissen Dienstleistungen entstanden, nur sehr langsam in den raumphilosophischen und architekturtheoretischen Diskurs Eingang gefunden (siehe später).

Schliesslich arbeitet Hasse den Unterschied zwischen Atmosphäre und Stimmung heraus. Oft werden ja die Begriffe Atmosphäre, Ambiente, Stimmung, Klima als nahezu gleichbedeutend verstanden. Für ihn jedoch sind Atmosphären und Stimmungen „keine Eigenschaften von einzelnen Dingen. <...> die Atmosphäre ist ausserhalb meiner selbst, die Stimmung grundiert einen aktuell-affektiven Empfindungsgrund.“¹⁰⁴ Heinz Bude wiederum betrachtet Stimmungen als „Arten und Weisen des Daseins in der Welt.“¹⁰⁵ Nach Bude wurde der moderne Begriff der Stimmung „im 16. Jahrhundert in die musikalische Terminologie eingeführt und bezog sich dort auf die Festlegung der Tonhöhe bei einem Instrument. Diese ‚Tönung‘ wurde im 18. Jahrhundert auf die Grundverfassung der Seele übertragen und auf das Verhältnis von Mensch und Welt erweitert.“¹⁰⁶ „Stimmungen dürfen allerdings nicht als rein private Zustände und bloss persönliche Empfindungen missverstanden werden. Sie bilden vielmehr als Grundton oder Gesamtfärbung des Auffassens und Erlebens eine Objektivität, die das Ich zu sich selbst herausfordert.“¹⁰⁷ Bude schlägt dann die Brücke zu Zeit und Raum, indem er differenziert zwischen Affekten, die aufblitzen, Gefühlen, die Episoden mit einem intensiven Höhepunkt beschreiben und Stimmungen, die von langer Dauer sind.¹⁰⁸ Die Brücke zum Raum schlägt er nun über die Medien: „Die verschiedenen Publika der Gesellschaft bilden Räume der Stimmung, die durch einen gleichmässigen Strom von relevanten Informationen und gemeinsamen Erregungen aufrechterhalten werden und das Erleben von Gesellschaft intensivieren.“¹⁰⁹

Ein weiterer Beitrag zur Erforschung und Beschreibung von „Atmosphäre“ kommt von der Architekturseite her, und zwar von Dietmar Eberle und Eberhard Tröger. Sie betrachten in vier Städten (Berlin, München, Wien, Zürich) 36 Stadtperimeter und differenzieren dabei

Dichtekategorien und Analyseparameter. Bei den Dichtekategorien werden drei Ebenen unterschieden:

- Dichtekategorien 1 und 2 mit den Dichtefaktoren bis 0,6: Einfamilienhausidyllen mit den zwei Untergruppen „Intime Gemeinschaftssiedlungen“ und „vernetzte Gartenstädte“;
- Dichtekategorien 3, 4 und 5 mit den Dichtefaktoren 0,6 bis 1,5: Stadtwohnungen im Grünen mit den zwei Ausprägungen „landschaftlich gestaltete Siedlungen“ (einzelsehende Zeilen oder grossmassstäbliche Siedlungen) und „offene Blockrandstrukturen“;
- Dichtekategorien 6, 7, 8 und 9 mit den Dichtefaktoren über 1,5: Innerstädtische Mischung mit den drei Untergruppen „Altstädte“, „Gründerzeitquartiere“ und „Geschäftszentren“.¹¹⁰

Was nun die Analyseparameter betrifft, so unterscheiden Eberle / Tröger zwischen

- Belegungsdichte BD,
- Fluktuation FL,
- Geschosshöhen G,
- Geschossflächenzahl GFZ (Dichtefaktor),
- Grundflächenzahl GRZ,
- Gebäudehöhe H,
- Verhältnis Kubatur zu Fläche KF,
- Mietpreis MP,
- nicht bebaute Fläche NBF,
- öffentliche Fläche ÖF,
- öffentliche Nutzung und Erdgeschossnutzung ÖN,
- private Fläche PF,

sowie Baujahr BJ, Quartierfotografien, Luftbilder, Pläne.¹¹¹

Wenn man nun die neun Dichtekategorien mit den zwölf oben aufgelisteten Analyseparametern matrixartig in Verbindung bringt, entstehen sogenannte Stadtdiagramme, welche die von den Autoren als objektiv eingestuft Aspekte in einem Zahlenwerk und einer zweidimensionalen Grafik darstellen lässt. Doch Eberle und Tröger betrachten eine Stadt natürlich nicht nur einseitig „objektiv und quantitativ“, sondern auch „ganzheitlich und qualitativ“, was schon im Titel der Studie „Dichte Atmosphäre“ zum Ausdruck kommt: die wie oben gezeigt quantitativ messbare Dichte, die dann die qualitativ beschreibbare Atmosphäre beeinflusst. Beides zu beachten ist deshalb wichtig, weil in Zukunft „qualitative Fragen an den Städtebau und die

subjektive Wahrnehmung als soziale Komponente zunehmend an Bedeutung gewinnen.“¹¹²

In diesem – über die technokratische Sichtweise hinausgehenden – Sinne sehen Eberle und Tröger die Stadt als Gesellschafts-, Wohn- und Lebensraum. Jede Dichtekategorie hat „ihre gesellschaftliche und ihre bauliche Gestalt <...>. Die Grenze zwischen Stadt und Land kann so nicht als harter Schnitt, sondern als weicher Übergang ausgebildet werden und auf integrierende Weise einen gemeinsamen Lebensraum bilden.“¹¹³ Aus der Perspektive des Lebensraums gesehen kommt für die Autoren der Strasse eine besondere Bedeutung als „Atmosphäregenerator“ zu, bei der folgende Faktoren zur Erzeugung bestimmter Strassenatmosphären wichtig sind:

- Strassenbreite im Verhältnis zur Höhe der Bebauung,
- geschlossene oder offene Anordnung der anliegenden Häuser,
- Abstand der Häuser zur Strasse, Orientierung der Häuser zur Strasse hin,
- Verhältnis zwischen privatem und öffentlichem Grünanteil,
- Materialisierung der Oberflächen,
- Form der Stadtmöblierung,
- Geschwindigkeit und deren Begrenzung beim fahrenden Verkehr,
- hierarchische Abfolge von Strassengestaltung, Kreuzungen und Plätzen durch die verschiedenen Quartiere der Stadt
- etc.¹¹⁴

Doch wie lassen sich nun diese qualitativen Aspekte beschreiben und in die Analyse integrieren? „So vergleichbar viele der unterschiedlichen Quartiere in diesem Buch auch vorkommen, so hat doch jede der vier Städte als Ganzes ihren eigenen Charakter, der das Leben der dort wohnenden Menschen prägt und ihren Gebäuden, Strassen, Plätzen, Cafés und Parks eine unverwechselbare Atmosphäre verleiht.“¹¹⁵ Neben dem Vergleichbaren, festgehalten in vielen standardisierten Quartierfotografien, wird das Unverwechselbare von Fotografen mit Stimmungsbildern und von Schriftstellern mit Dichtengeschichten einzufangen versucht, was zeigt, wie schwierig dieser Brückenschlag zwischen dem sogenannten „objektiv Quantitativen“ und dem „subjektiv Qualitativen“ ist, zumal man im Zweidimensionalen verhaftet bleiben muss, wenn man ein Buch darüber schreibt. Denn, wie Eberle und Tröger betonen, man muss „um die subjektiven Anteile der Atmosphäre wahrnehmen zu können <...> eigentlich selbst in dieser Umgebung anwesend sein.“¹¹⁶

Zum Abschluss dieser Ausführungen zum Atmosphären-Begriff soll wie erwähnt auf die Überlegungen der Ökonomie, der Betriebswirtschaft im Verbund mit der Psychologie und schliesslich der Tourismusforschung eingegangen werden. Ähnlich wie sich Schmitz um eine Neueinschätzung von „Gefühl“ in der Philosophie bemühte, so machte sich Daniel Kahneman daran, den „nicht-rationalen“ Aspekte des Verhaltens und Entscheidens in den Wirtschaftswissenschaften mehr Aufmerksamkeit zu verschaffen. Raumbezogen wichtig ist etwa sein Hinweis auf die Differenzierung von Vergnügen / Behagen und Komfort: „In contrast to pleasures, which are arousing experiences, comforts ultimately produce no significant hedonic experience at all.“¹¹⁷

Wenn es in der Betriebswirtschaftslehre um eine Verräumlichung des Denkens geht, dann hat dies viel damit zu tun, was genau man unter einem Angebot versteht, wie begrenzt man ein Produkt definiert. So regte Philip Kotler schon 1973 an, vom tangibel verstandenen Produktbegriff zum Begriff „Totalprodukt“ vorzustossen: „One of the most significant features of the total product is the *place* where it is bought or consumed. In some cases, the place, more specifically the *atmosphere* of the place, is more influential than the product itself in the purchase decision. In some cases, the atmosphere is the primary product.“¹¹⁸ Für dieses „Total product“ fordert er ein „Total design“, in dessen Sinne dann die „Atmospherics“ gestaltet und marketingmässig verstanden werden als „effort to design buying environments to produce specific emotional effects in the buyer that enhance his purchase probability.“¹¹⁹

Diese Überlegungen Kotlers markieren den Auftakt zu einer längeren und intensiven Beschäftigung nordamerikanischer Wissenschaftler und Praktiker mit „Atmospherics“, die zunächst stark auf Shopping-Centers fokussiert war. Richard Michon et al. weisen auf eine lange Liste von Publikationen hin¹²⁰, die sich mit einzelnen Einflussfaktoren befassen und stellen dann fest: „The idea of looking at a ‚basket‘ of environmental cues rather than a single cue at a time is fairly recent and is clearly under-researched <...>.“¹²¹ Die Autoren empfehlen deshalb: „Obviously, managers should not concentrate their efforts on one or two atmospheric characteristics and neglect the others. Retail atmospheric interactions and cofactors can play tricks on managers trying to boost mall and store perceptions.“¹²²

Schon früh befasste sich die Psychologie mit dem Einfluss der Raum- und Umweltgestaltung auf das Befinden und Verhalten von Men-

schen.¹²³ Rainer Kazig weist darauf hin, dass das in den 1970er Jahren entwickelte „Stimulus-Organismus-Response-Schema“¹²⁴ (siehe später) die Forschungen über „Einkaufsatmosphären“ stark geprägt hat. „Damit wird <...> von einem verführbaren Konsumenten ausgegangen <...>. Die Leistung dieser umweltpsychologischen Forschungsperspektive wurde mit Verweis auf zum Teil widersprüchliche bzw. nicht verallgemeinerbare Ergebnisse zum Einfluss atmosphärischer Elemente auf das Einkaufsverhalten in jüngerer Zeit in Frage gestellt <...>.“¹²⁵

Kazig möchte aber die Bedeutung dieser Einflüsse nicht grundsätzlich bezweifeln, sondern den Akzent der Fragestellung von der kurzfristigen Reaktion der Kunden auf die längerfristige Bedeutung von Einkaufswelten auf die Wahl von Einkaufsstätten legen.¹²⁶ „In den Vordergrund rückt nun vielmehr die Aufgabe, die Situationen zu bestimmen und zu analysieren, die von einer ästhetischen Aufmerksamkeit gegenüber Atmosphären geprägt sind.“¹²⁷ Deshalb muss „eine erlebte Situation in Bezug zu den eigenen Ansprüchen an eine entsprechende Situation gesetzt“¹²⁸ werden. „Die ästhetische Korrespondenz kann gewissermassen als eine Form der Entsprechung von Habitus und Habitat angesehen werden.“¹²⁹ Damit nimmt Kazig einen Gedanken auf, der Kotler im oben erwähnten Aufsatz beschrieb, als er auf die Wichtigkeit der Differenz zwischen der „intended atmosphere“ und der „perceived atmosphere“¹³⁰ hinwies, also auf Gaps zwischen der Wirkungserwartung des Anbieters oder Designers und jener des Nachfragers oder Kunden, zwischen personalisiertem Idealraum und Marke /organisationalem Eigenraum.

Nachdem Kotler die Brücke vom Marketing zu Design und Atmosphäre geschlagen hatte, meldete sich 1977 G. Lynn Shostack mit seinen pionierhaften Gedanken über „Service Design“ (siehe später) zu Wort: „Conversely, how shall a service such as airline transportation be described? Although the service itself is intangible, there are certain very real things that belong in any description of the total entity, including such important tangibles as interior decor, food & drink, seat design, and overall graphic continuity from tickets to attendants' uniforms. <...> If ,either-or' terms (product vs. service) do not adequately describe the true nature of marketed entities. <...> This broader concept postulates that market entities are, in reality, *combinations of discrete elements* which are linked together in molecule-like wholes. Elements can be either tangible or intangible. <...> But the whole can only be described as having a certain dominance.“¹³¹

Diese Überlegungen sind zwar im Blick auf das Dienstleistungsmarketing und die Gestaltung von Ladengeschäften und Shopping-Centers angestellt worden, jedoch auch für den öffentlichen Raum von Interesse, der zum Teil ja ebenfalls attraktive und sichere Einkaufsatmosphären zur Verfügung stellen muss. Als Forscher, der sich in Nordamerika früh mit dem „Public Space“ befasste, sei William H. Whyte erwähnt.¹³² Zum Ende des 20. Jahrhunderts wäre ferner Joseph Aicher¹³³ zu nennen, der die gesundheitlichen Aspekte des städtischen Lebensraums bearbeitete und heute auf Joy M. Malnar und Frank Vodvarka hinzuweisen, die mit ihren sehr strukturierten Überlegungen zum „Sensory Design“¹³⁴ Theorie und Praxis eng verbinden konnten. Mit solchen „Sensory Profiles“ kann man auch kommerziell vermarktete private, halb-öffentliche und öffentliche Räume analysieren und entwickeln, was vor allem in der Freizeit- und Tourismusbranche, von Hotels bis zu ganzen Destinationen relevant ist.

Mit den Möglichkeiten der Messung von Atmosphäre, den „Atmosphere metrics“ hat sich Ingrid Vogels auseinandergesetzt und dazu einen Fragebogen erarbeitet. Sie bat zunächst 43 Personen aus den Niederlanden, die Atmosphäre eines bestimmten Ortes, etwa des Lieblingsladengeschäfts oder der Zahnarztpraxis mit möglichst vielen Begriffen zu beschreiben¹³⁵. Danach wurde gefragt, ob den Probanden noch mehr Begriffe einfielen, mit denen man die Atmosphäre eines Ortes beschreiben könnte. So entstand eine Liste von 184 unterschiedlichen Begriffen. Diese konnten in drei Gruppen unterteilt werden, nämlich in solche, die jene Gefühle beschrieben, welche ein Ort hervorruft (behaglich etc.); eine zweite Gruppe umfasste die atmosphärische Wirkung (formell, persönlich etc.); eine dritte Gruppe beinhaltete Ortsbeschreibungen (sauber etc.). Die meisten emotionalen Begriffe konnten in Atmosphärebegriffe umgewandelt werden, was ja ganz im Sinne von Schmitz ist (siehe oben), der „Gefühle als Atmosphären“ versteht.¹³⁶

Von den zahlreichen gesammelten Wörtern wurden als Nächstes die beschreibenden ausgeschieden und danach die nur einmal genannten. Dann gruppierte Vogels ähnliche Begriffe und wählte die zentralen aus, wodurch schliesslich eine Liste mit 38 Wörtern übrig blieb. Mit ihnen wurden nun verschiedene Räume anhand einer 7er Skala (der Begriff ist „nicht anwendbar – sehr anwendbar“) beurteilt, und zwar von insgesamt 30 Personen¹³⁷. Durch eine Faktoranalyse konnte Vogels zwei Faktoren bestimmen: „The two atmosphere factors can be interpreted by reviewing the meaning of the terms that contribute to

each factor. The terms of the first factor can be described as different degrees of <...> ‚cosiness‘ <...> and the terms of factor two <...> as different degrees of <...> ‚liveliness‘ <...>.“¹³⁸ Nachfolgende Abbildung zeigt diese Analyse, wobei die Begriffe vom Holländischen über das Englische ins Deutsche übersetzt worden sind.

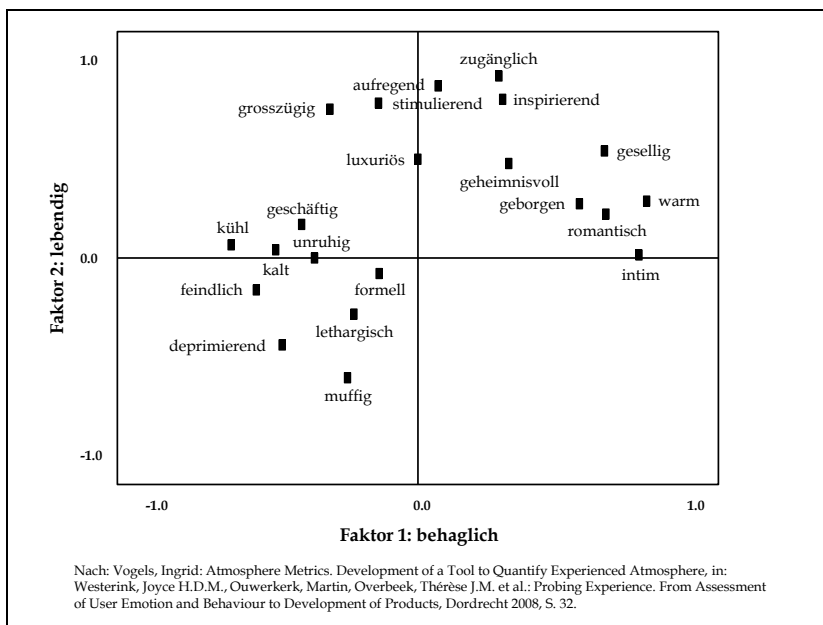


Abbildung 15: Ausgewählte Atmosphärebegriffe faktoranalytisch gruppiert

Interessant ist nun, dass der rechte untere Quadrant leer blieb, Behaglichkeit offenbar eine gewisse Lebendigkeit beinhaltet. Wie Vogels mehrfach betont, hat sich diese Begrifflichkeit in verschiedenen Experimenten bewährt.

Ksenia Kirillova, Xiaoxiao Fu, Xinran Letho, Liping Cai, eine Forschergruppe aus West Lafayette / Indiana untersuchten, welche Themen und Dimensionen das ästhetische Urteil von Touristen prägen. In einem mehrstufigen Verfahren, unter Anderem mittels halbstrukturierter Interviews mit 57 Personen, 24 Männer, 33 Frauen mit Durchschnittsalter 32, in einer Stadt des mittleren Westens der USA, von November 2012 bis März 2013¹³⁹. Die Autoren fassten ihr Vorgehen bei der Befragung wie folgt zusammen: „<...> interviewees were asked to recall one most beautiful nature-based destination and one

most beautiful urban destination they had visited and rate their satisfaction with their experiences on a scale from 0 to 100%. <...> the interviewees were probed to further explain in depth why they found the destinations beautiful. Finally, they were requested to recall and explain the ugliest (or least beautiful) aspects of the destination in order to cross-validate the information provided in the previous responses.“¹⁴⁰ Danach erfolgte ein sechsstufiger Prozess einer thematischen Datenanalyse, dessen Resultat die nächste Abbildung zeigt: Neuen Themenfelder und 21 Dimensionen prägen die ästhetischen Bewertungen von Destinationen durch Touristen.

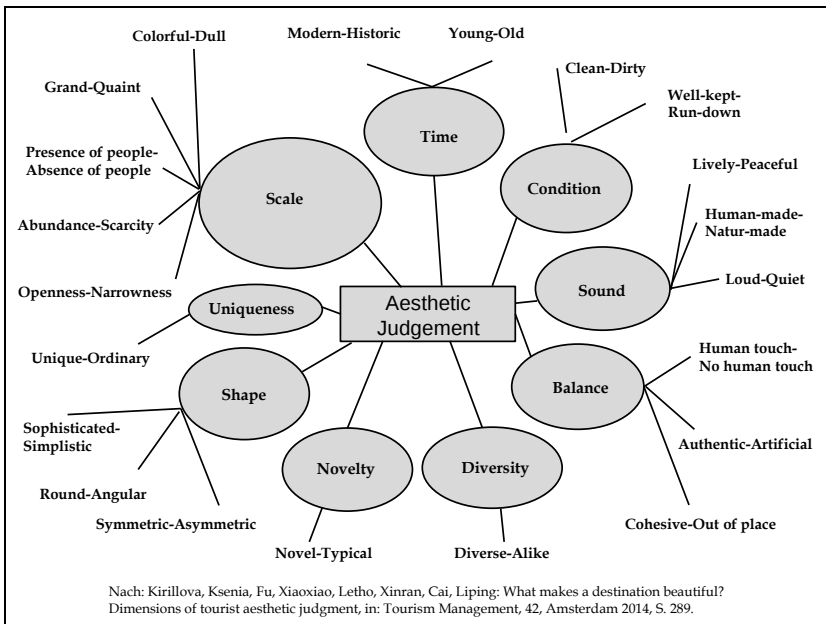


Abbildung 16: Zentrale Themen und Dimensionen des ästhetischen Urteils von Touristen bezüglich Destinationen

Weiters weisen die Autoren darauf hin, dass „<...> tourist aesthetic judgment is distinct from classic aesthetic assessment in art works where the appreciator is a purely outside observer of the objects. The beauty of tourism destination is uniquely judged, admired, and appreciated. Tourist assessment of the beauty goes beyond the visual aspects, and engages all senses.“¹⁴¹ Hier nun ist der Brückenschlag zum Begriff der Atmosphäre möglich, denn in der Atmosphäre wird

das ganzheitliche Erlebnis der Qualitäten eines Ortes beschrieben, das ästhetische Urteil über die „Schönheit“ des wahrgenommenen Gegenstandes damit sozusagen verräumlicht. So können die von den Autoren der Studie herausgearbeiteten Themen und Dimensionen auch für die Beschreibung von Atmosphären herangezogen werden.

Abschliessend sei noch darauf hingewiesen, dass sich in der Betriebswirtschaftslehre nebst den Vertretern der Marketing- und Markentheorie sowie Verkaufspsychologie auch Wissenschaftler aus dem Bereich der Management und Organisationsforschung mit dem Thema „Atmosphäre“ zu befassen begannen. Dies erfolgte einerseits im grösseren geografischen Rahmen in den Forschungen zum Destinationsmanagement (siehe später) und andererseits im enger gefassteren institutionellen Rahmen¹⁴². Mit Letzterem hat sich in der deutschsprachigen Literatur wohl am ausführlichsten Christian Julmi befasst.

Nach Julmi beruhen „Atmosphären und ihre Wahrnehmung <...> auf gemeinsamen Situationen“ und diese wiederum auf „leiblicher Kommunikation“, denn „der Leib ist das Medium des In-der-Welt-Seins, mit dem der Mensch an seine Umgebung angeschlossen ist.“¹⁴³ Damit nimmt auch er, wie schon Böhme und Hasse, Bezug zur Neuen Phänomenologie von Schmitz. Er schlägt dann die Brücke zwischen Organisationskultur und der organisationalen Atmosphäre: „Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass es nicht ‚die eine‘ organisationale Atmosphäre gibt, so wie es ‚die eine‘ Organisationskultur gibt. Eine gemeinsame Situation kann von verschiedenen Atmosphären durchzogen sein bzw. sich atmosphärisch jeweils auf verschiedene Weise zeigen. Ihre (jeweilige) Stimmigkeit in Bezug auf die Organisationskultur wird dadurch nicht infrage gestellt.“¹⁴⁴

Julmi erarbeitet ferner eine Idealtypologie von Atmosphären, die er in ihrer Wirkung dahingehend differenziert, „ob sie primär engend oder weitend, lustvoll oder unlustvoll erlebt werden.“¹⁴⁵ Daraus resultieren vier Idealtypen, die wie folgt beschrieben werden¹⁴⁶:

- Einladend-engende Atmosphäre: angenehme Nähe und Intimität zwischen den Anwesenden;
- einladend-weitende Atmosphäre: Entspannung und Privatsphäre, lädt ein zu verweilen und sich ausbreiten;
- ausladend-engende Atmosphäre: unangenehme Spannung, kontrollierend und führend, bedrohlich und aufdringlich;

- ausladend-weitende Atmosphäre: unlustvolles Verlieren in der Weite, Fehlen von führendem Engpol, undurchschaubares Geflecht von Missverständnissen.

Überblickt man nun die aufgeführte Literatur zum Thema „Atmosphäre“ von Seiten der Theologie, Philosophie, Humangeografie, Ökonomie, Soziologie und Psychologie sowie Raum- und Architekturtheorie, so kann man ein Pendeln erkennen zwischen der Skepsis gegenüber jedweder Möglichkeit von Präzision und Strukturierung in der Begriffsbestimmung einerseits und den ansatzweisen Versuchen andererseits, „Atmosphäre“ zu operationalisieren, was ja gerade für die Praxis zentral ist.

Folgt man diesen Überlegungen, so braucht es eine Verbindung von subtiler Beschreibung der gefühlten Atmosphäre, wie es beispielsweise Rauh in den Berichts-Texten seiner „ästhetischen Feldforschungen“¹⁴⁷ vornahm oder Hasse mit den „Eindrucks-Vermittlern“ strukturierte und der vergleichbaren Bewertungen von interpersonell akzeptierten Kriterien einer auf Ganzheitlichkeit zielende Orts- und Gestaltwahrnehmung, wie sie Eberle / Tröger mit den Faktoren der Erzeugung von Strassenatmosphären oder Vogels mit ihren Atmosphären-Begriffen vorschlugen.

Methodisch gesehen und im Blick auf die Praxisanwendung hat die geforderte subtile verbale Beschreibung, Strukturierung und visualisierte Dokumentation

- zunächst die Raumentwicklung bis zur aktuellen Gegenwart zu betrachten, in der Deutung der Geschichte der Raumgestalt und -formen die Bedeutung für die Gegenwart herauszuarbeiten (Stilausprägungen, Raumaussagen),
- dann die aktuelle Verortung im Umfeld (Positionierung) zu erkennen und das zu betrachtende Gebiet raumbildmässig und atmosphärisch differenziert zu beschreiben (Cluster, Markenraumtypen),
- schliesslich Soll-Vorstellungen einer künftigen Positionierung und erwünschten ortsatmosphärischen Wirkung bezogen auf den Perimeter zu formulieren und visualisieren (Soll-Atmospheric Design-Code, Collagen etc.).

Dies erfolgt alles in einer qualitativen Betrachtungsweise, notiert eigene und fremde Eindrücke. Daneben soll aber im Sinne Rauhs ein Ort so strukturiert beschrieben werden, dass durch die verwendeten Begriffe und die Stufe der Abstraktion eine ganzheitliche Sichtweise „durchschimmert“, implizit erhalten bleibt und gleichzeitig durch

verschiedene Gruppen von Menschen, die einen Ort erleben, vergleichbar bewertet werden kann. Diese Strukturierung stellt zwar eine grosse Reduktion von Komplexität dar, was aber im Verbund mit den oben erwähnten subtilen individuellen Beschreibungen (Raumausagen, Marke, Positionierung) vertretbar erscheint. Sie ist nämlich als gemeinsame Plattform und als Arbeitsinstrument deshalb wichtig und wohl unumgänglich, weil man dadurch die Unterschiedlichkeit der diversen Betrachtungsweisen und Interessenlagen erkennen, sie miteinander in Beziehung bringen und vergleichen kann. Dabei geht es nicht um eine Analyse von Einzelformen oder Stilen im objektbezogenen Sinne, sondern um die Einschätzung der Ausrichtung der Raumgestalt und -atmosphäre, deren Akzente, also um die wahrgenommene Wirkung eines Ortes. Er wird dabei analytisch durchdrungen, ausgehend vom Sicht- und Tastbaren des physisch Präsen-ten bis hin zur Atmosphäre.

Diese durchdringende Art des Wahrnehmungs- und Analyseprozesses entspricht der Art des Entwicklungsprozesses von „Raum“ in der Zeit, wenn man diesen im Sinne des topischen Raumverständnisses als sich durchdringende „Teilräume“ versteht (siehe später). Denn wie der oben von Rauh genannte Sauerstoff der Atmosphäre den Raum nicht nur in den Zwischenräumen ausfüllt, sondern auch die Lebewesen bis zu den Zellen durchdringt, ist „Atmosphäre“ das alles durchdringende „Worin“ von Lebewesen und Objekten, und zwar emotional, geistig, leiblich verstanden.

Das alles Durchdringende der Atmosphäre zeigt sich auch im allgemeinen, alltäglichen Wortverständnis. Dieses ist ganzheitlich geblieben, wird doch die „Operationalisierung“ von Atmosphäre

- durch deren physikalische Messdaten (Temperatur: „warm-kalt“, Bewegung: „ruhig-unruhig bis stürmisch“) nicht nur auf die Meteorologie angewandt, sondern
- beschreibt gleichartig auch das Temperament von Menschen („ein kühler Typ“) und
- die emotionale Ausstrahlung und Wirkung von Orten („Ausblick über eine ruhig-weite Landschaft“).

Sie ist damit wohl eine der ganzheitlichsten Beschreibungs- und Analyse-möglichkeiten von Räumen.

Wie diese theoretischen Überlegungen für die Praxis fruchtbar gemacht werden können, soll nun weiter vertieft werden. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf selbst entwickelten Modell-Vorstellungen, die schon in mehreren Publikationen dargestellt und

erläutert worden sind.¹⁴⁸ Dabei geht es zunächst um die Atmosphärenbeschreibung, ihrer Gesamtwirkung und ihres Aufbaus, ihres Designs. Danach werden die Eigenheiten eines Ortes identifiziert und gedeutet, welche die atmosphärische Wirkung prägen.

3.1.3 Atmosphäre beschreiben: Zum Ortsatmosphären-Modell und Atmospheric Design-Begriff

Zunächst ist ein Blick auf die beiden grundlegenden Begriffe „Raum“ und „Ort“ zu werfen. Unter Raum wird mit Heinrich Schmidt ganz allgemein das verstanden „was allen Erlebnissen gemeinsam ist, die unter Mitwirkung der Sinnesorgane zustande kommen.“¹⁴⁹ Beobachtet der Mensch „Raum“ bewusst, dann findet das immer zu einem bestimmten Zeitpunkt und an einem bestimmten Ort statt. Er bewegt sich ja stets in Zeit und Lebensraum, als bewusster Raumbeobachter aber auf einen Ort als spezifischen Ausschnitt des Raumes zu, den er dann für eine gewisse Zeit „bewohnt“. Der Ausschnitt definiert sich durch das, was er wahrnehmen und auf ihn wirken kann – soweit eben sein Auge und Ohr reicht. Sitzt er in einem Zimmer, dann wird so gesehen der Ort nicht durch das Gebäude begrenzt, sondern innen und aussen als Kontinuum und Einheit erfahren.

Ein Ort kann mit Martina Löw betrachtet werden als „Ziel und Resultat der Platzierung und nicht – wie Menschen und soziale Güter – im Spacing selbst plaziertes Element.“¹⁵⁰ Otto Bollnow wiederum zeigte die sprachgeschichtlichen Zusammenhänge auf: „Hildebrand und Hadubrand standen sich gegenüber ‚ort widar orte‘, d.h. Speerspitze gegen Speerspitze gerichtet. <...> Auch der Bergmann arbeitet vor Ort, wenn er sich am vordersten Ende des Stollens ins Gestein hinein-arbeitet. Immer bezeichnet das Wort Ort die Spitze.“¹⁵¹ Der Ort kann sozusagen als „Spitze des Eisbergs“ betrachtet werden, was als „das Ganze“ und als Entwicklungsprozess in der Zeit vom Raum aktuell, situativ präsent ist und sich sinnlich wahrnehmbar expliziert.

Ludwig Klages schliesslich weist darauf hin, dass es ohne „Sinnenraum“ als Raum des sinnlich und physisch Wahrnehmbaren keinen Ort und ohne Ort kein Ding gibt: „darin liegt es ausgesprochen, dass eine Lebensgrundlage der Findung des Dinges das Erlebnis des Raumes sei, die andre das Erlebnis des Ortes. Dieses bezeichnet am Eindrucksvermögen die leibliche, jenes die seelische Seite <...>.“¹⁵²

Begriffe können auch dadurch präzisiert werden, indem man ihnen ihre Negation gegenüberstellt. So zeigt sich die umfassende Bedeutung von „Raum“ darin, dass sich die menschliche Wahrnehmung

unter einem „Nicht-Raum“ oder etwas ausserhalb von „Raum“ nichts vorstellen kann. Dies gilt allerdings nicht für einen „Nicht-Ort“, den Marc Augé wie folgt beschreibt: „So wie ein Ort durch Identität, Relation und Geschichte gekennzeichnet ist, so definiert ein Raum, der keine Identität besitzt und sich weder als relational noch als historisch bezeichnen lässt, einen Nicht-Ort.“¹⁵³

Wie kann man nun einen Ort im Raum beschreiben, differenzieren und analysieren, ohne dabei nur Einzelteile und deren Relationen zueinander zu betrachten und ohne dass eine Betrachtungsperspektive andere dominiert? Das Ortsatmosphären-Modell nimmt diese Anliegen auf und entwickelt auf der Basis des topischen Raumverständnisses¹⁵⁴ und der japanischen Raumphilosophie, insbesondere Kitaro Nishidas Gedanken zur „Logik des Ortes“, einen Ansatz, der „Raum und Ort“ als Prozess und dadurch mit „Zeit“ verbunden sieht und ebenfalls mit „Mensch“, wodurch Raumentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung betrachtbar wird.

Auch die oben erwähnten Überlegungen von Schmitz haben auf die Entwicklung des Spacing-Modells inspirierend gewirkt, so etwa seine Aussagen über „Situation“, „Persönlichkeit“, „Innen-Aussenwelt“, „Leib“ und „Gefühlsraum“. Was nun die Beschreibung von Atmosphäre betrifft, so können seine Überlegungen zu den

- „synästhetische Charakteren“ (schwer-leicht, warm-kalt etc.) mit den Dimensionen des Atmospheric Design-Codes,
 - „Bewegungssuggestionen“ (Bauformen, optische, akustische etc. Gestalten) mit den Identifikationsträgern und
 - „Bedeutungen“ mit den Identifikationsprägnern
- praxisbezogen konkretisiert werden. Auf die Einzelheiten der Atmosphärenbeschreibung des Ortsatmosphären-Modells soll nun weiter eingegangen werden.

Wenn ein Ort im Raum im Bewusstsein seiner Ganzheit und Einheit analysiert werden soll, so bedeutet dies auf der Ebene des Raumverständnisses, ihn nicht primär als Ansammlung und Arrangement von Einzelteilen zu sehen, die sich und dem Betrachter – modellhaft besprochen – gegenüber stehen, sondern alles mit allem so zu verbinden, dass das Einzelne vom Ganzen durchdrungen ist. So, wie man einen Ort gewahr wird, indem man ihn emotional oder geistig durchdringt, so wird man gleichzeitig von ihm „in Gewahrsam“ genommen, durchdrungen, eingestimmt. Menschen explizieren ihr „So-Sein“, ihr Eigenes im Eigenraum, entfalten sich und werden zum teilnehmenden Beobachter und Raumerlebenden. Dieser wechselseitige

Integrations- oder Inkorporierungsprozess ermöglicht es, einen Ort sinnlich und sinnhaft zu erfahren und erkennen, indem man sich mit ihm verbindet und – statt in physische Einzelteile auf Objektenebene – in Teilräume feldhaft differenziert, welche den Ort in der Gesamtwirkung erfassen und die sich ihrerseits im Zeitverlauf durchdringend weiterentwickeln und so implizit die aktuell-situative Gestalt eines Ortes be- und eintimmen.¹⁵⁵

So kann von der Relationalität der „relationalen Raumvorstellung“ zur Integralität des „topischen Raumverständnisses“ fortgeschritten werden, welches den Ort und Lebensraum als Feld versteht, das eine Gesamtheit gleichzeitig bestehender Tatsachen betrachtet, selber keinen Körper hat, sondern durch seine Feldkräfte die Ausrichtung eines Körpers verändert.¹⁵⁶ Wie nun ein solches ganzheitlich-prozesshaftes Ortsatmosphären-Modell für die Praxis fruchtbar gemacht werden und wie man diese Teilräume / Ortsfelder strukturieren kann, darauf ist jetzt einzugehen.

Der menschliche Wahrnehmungsprozess und die analytische Annäherung an einen Ort kann in mehrere Phasen und Ortsfelder / Teilräume unterteilt werden.¹⁵⁷ Dabei zeigen sich die verschiedensten Raumeigenschaften. So kann ein Ort zum Beispiel als Rechtsraum betrachtet werden oder als religiöser Raum etc. Das in den letzten Jahren schrittweise entwickelte Ortsatmosphären-Modell versucht, die Komplexität des Themas verantwortbar zu reduzieren. Es steht in der Denktradition der grundlegenden raumphilosophischen Überlegungen von Nishida und Schmitz und von zentralen Aussagen eben behandelter Autoren wie

- Hasse: Baukultur, Gerüche, Geräusche etc.;
- Eberle / Träger: Dichtekategorien von vernetzten Gartenstädten bis zu Altstädten, Strassenbreite im Verhältnis zur Höhe der Bebauung, Materialisierung der Oberflächen etc.;
- Kotler: „Totalprodukt“ und Beziehung zwischen beabsichtiger und erwarteter Atmosphäre;
- Kazig: Entsprechung von Habitus und Habitat;
- Julmi: Atmosphärentypologie

bis hin zu den Arbeiten zur Atmosphären-Begriffsbestimmung von Vogels und Kirillova et al.

Um eine verständliche Visualisierung zu ermöglichen, wird ein Ort modellhaft als quaderförmiger Raum-Ausschnitt definiert, der so gesehen von sechs Seiten her begrenzt ist. Von diesen Seiten soll er nun betrachtet werden, indem man ihnen zentrale Perspektiven

zuordnet. Wer, wie in der folgenden Abbildung gezeigt, an der Schwelle zu einem Ort, hier ein Badezimmer, im Raum steht, erkennt diesen auf den ersten Blick als Anschauungsraum¹⁵⁸ und beschreibt ihn als Raumbild (siehe rechts oben in Abbildung). Beim Anschauungsraum besteht nach Sigrid Anna Friedrich ein Abstand zwischen Menschen und Dingen im Raum: „Mensch und Sache stehen sich gegenüber. So ist der Anschauungsraum vor allem Fernraum.“¹⁵⁹

Das Raumbild zeigt einen Ausschnitt eines Ortes, der unter einem bestimmten Blickwinkel und Gesichtspunkt betrachtet wird und mit dem Vokabular der Marktforschung als „Image“, als Gesamtbild in verschiedene Merkmalsdimensionen unterteilt und durch sie beschrieben werden kann. Bei der Einschätzung der Raumbild-Dimensionen im Ortsatmosphären-Modell geht es jedoch um die Bewertung der Gesamtwirkung, nicht um ein Geschmacksurteil. Diese Unterscheidung ist wichtig, wenn es gilt, eine gemeinsame und von den Beteiligten an einem Raumentwicklungsprozess geteilte Wirkungsbeschreibung zu erlangen.

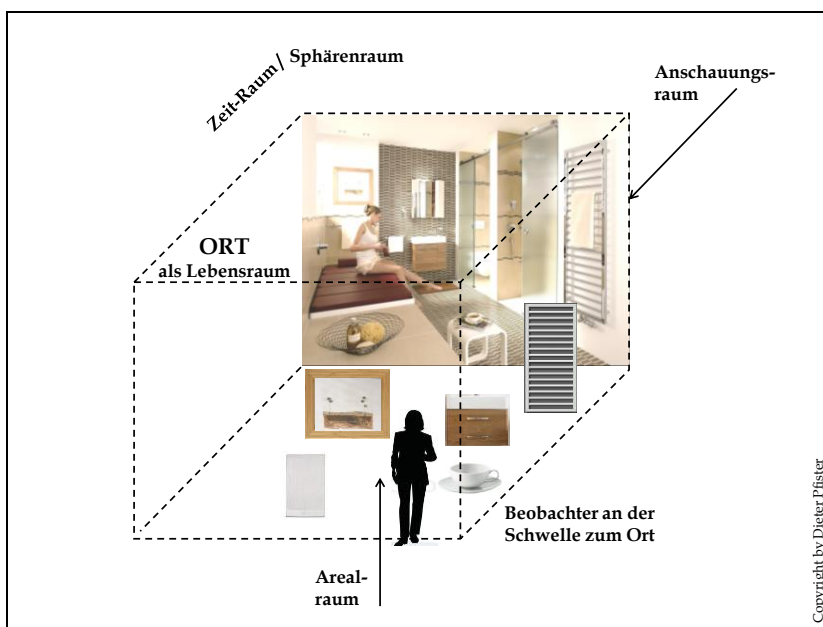


Abbildung 17: Erster und zweiter Blick eines Beobachters an der Schwelle zu einem Ort: An- und Einblick

In einem nächsten Schritt des Annäherungsprozesses an einen Ort erkennt der Beobachter einen Arealraum mit seinen einzelnen physisch präsenten Objekten, Menschen, Lebewesen, die er nach Objektfeldern ordnen kann (siehe später). Er sieht dabei das Raumarrangement, erhält Einblick in die Art und Weise, wie mit Objekten, mit Material, Farben und Formen umgegangen wird. Dazu zerlegt er das räumliche Gesamtbild sozusagen in Einzelteile und betrachtet deren Qualitäten und Relationen objektbezogen.

Obige Abbildung zeigt nun diese ersten beiden Phasen einer Annäherung des Beobachters an einen Ort im Lebensraum (Quader), der als Ausschnitt aus dem allumfassenden Zeit-Raum / Sphärenraum („das Ausserhalb“ des Quaders) betrachtet wird, welcher Letzterer als „Lebensenergieraum“ oder „Möglichkeitsraum“ (siehe später) erkannt werden kann. Der Ort wird so zur Spitze des Ganzen als punktuelle Betrachtung im Fluss der Zeit zum Zeitpunkt X. Der Beobachter sieht zunächst den Anschauungsraum als Raumbild (Pfeil von hinten in Quader) und dann die einzelnen Objekte, die er analytisch differenzieren und im Arealraum als Raumarrangement erkennen kann (Pfeil von unten).

Bis hierher erfolgt die Raumbeschreibung in der Tradition der schon erwähnten relationalen Raumvorstellung: Raum und Welt sind ein Gegenüber des Menschen. Wenn der Beobachter nun aber den Ort im Sinne des topischen Raumverständnisses als Lebensraum betritt, wird er ihn als Ganzes (leiblich und mit allen Sinnen) wahrnehmen und zum teilnehmenden Beobachter. Dies wird in der nächsten Abbildung dargestellt.

Antje Flade weist in diesem Zusammenhang aus architekturpsychologischer Sicht darauf hin, dass Umwelten „affektive Qualitäten“ besitzen, „die sich analog den emotionalen (= affektiven) Reaktionen mit drei Dimensionen beschreiben lassen. Am wichtigsten ist dabei die Dimension Lust-Unlust bzw. Gefallen-Nichtgefallen, gefolgt von der Dimension Erregung-Nichterregung. Die dritte Dimension wird durch die Gegensätze Dominanz und Unterwerfung aufgespannt.“¹⁶⁰ Solche emotionalen Gesamt- und Geschmacksurteile sind abhängig von der individuellen Kultur, der eigenen Wertehierarchie, den Erwartungen und schlagen sich bezogen auf Räume zum Beispiel in der Bewertung der Nachhaltigkeit eines Ortes nieder (siehe obige Ausführungen dazu).

Für Flade sind emotionale Reaktionen „in Bezug auf Dinge, Ereignisse und Umwelten der Schlüssel für Mensch-Umwelt-Beziehungen. Es

sind *primäre* Reaktionen. <...> Emotionale Reaktionen erfolgen unmittelbar und nicht erst im Anschluss an eine kognitive Verarbeitung und gründliche Abwägung.“¹⁶¹

Dieser unmittelbare Eindruck kann als klimatische Raumaussage beschrieben werden, bei der die „Natur“ des Ortes spürbar wird (siehe Naturraum, rechts in Abbildung), wobei mit Natur mit Hahn und Bezug auf Georg „Simmel der ‚endlose Zusammenhang der Dinge‘, das ewige Kommen und Gehen der Formen“¹⁶² gemeint ist. Hier kann die Brücke geschlagen werden zu den obigen Überlegungen von Vogels, die ja die Begrifflichkeiten von Atmosphärebeschreibungen erforscht hat. Die im Ortsatmosphären-Modell aufgelisteten Begriffe des Atmospheric Design-Codes (siehe später) liefern eine modell-theoretische Basis für ein ganzheitliches Begriffssystem, in das sich die experimentell gefundenen Begriffe von Vogels stimmig einordnen lassen.

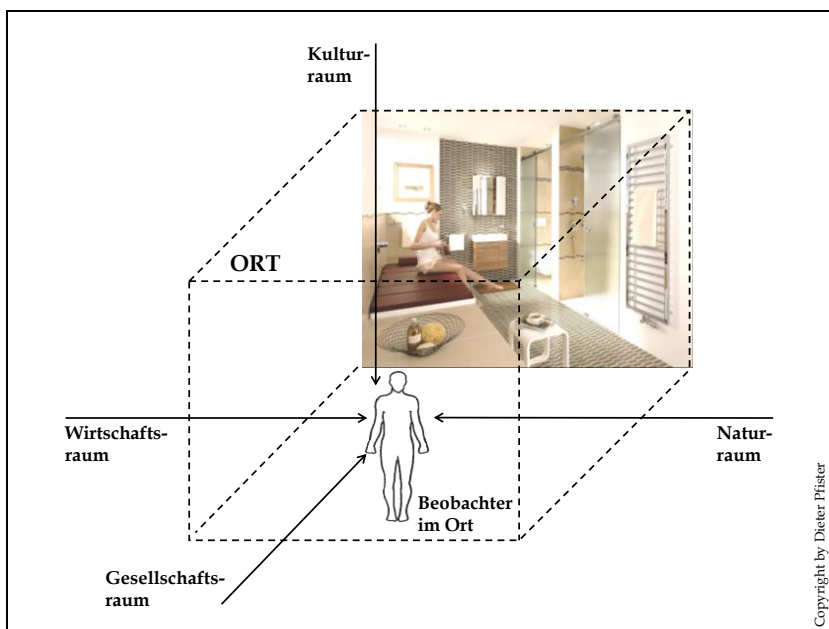


Abbildung 18: Beim Schritt in den Raum wird der Mensch teilnehmender Beobachter, auf den der Ort als Ganzheit und Einheit wirkt

Die obige Abbildung zeigt nun weitere zentrale Teilräume / Ortsfelder, die das aktuelle und situative So-Sein und -Wirken eines Ortes im Lebensraum bestimmen. Mit diesen Teilräumen findet ein Per-

spektivenwechsel vom Objekt- zum Raumdenden statt. Sie sagen etwas aus über das Entstehen des Ist-Zustandes, sie haben ihre Geschichte(n) und Themen, „sprechen“ damit zum teilnehmenden und raumerlebenden Beobachter, teilen ihm mit, wie der präsente Ort, in dem er steht, sich im Laufe der Zeit zu dem heute vorhanden entwickelt hat. Man kann das so veranschaulichen, dass sich ein Ort und seine Atmosphäre dem präsenten Mensch unter vier zentralen Dimensionen zeigt: Sozusagen von „oben“ her erkennt er das Kulturgegebene, den Genius loci, von links und vorne die Raumwirkung von Wirtschaft und Gesellschaft, von rechts das Naturgegebene.

Die nächste Abbildung zeigt schliesslich alle sechs ausgewählten ortsprägenden Felder und Betrachtungsperspektiven auf einen Blick. Dabei wird der präsente Mensch ebenfalls als Raum modelliert, als Eigenraum betrachtet, der durch eine persönliche Grundstimmung (langfristige Betrachtungsweise) und eine situative Stimmung (kurzfristig) geprägt ist (siehe später). Der Mensch wird hier nicht in seiner materiellen Körperlichkeit dargestellt, sondern als „raum-integrierter“ und als Ganz- und Einheit verstandener Mensch in seiner Leiblichkeit. Achim Hahn unterscheidet hier mit Bezug zu Schmitz¹⁶³ Körper und Leib folgendermassen: „Der Körper ist das, was man von sich selbst sieht (z.B. im Spiegel) oder ertastet, während der Leib das ist, was man von sich selbst spürt, ohne irgendeinen einzelnen Sinn dabei zu bemühen <...>.“¹⁶⁴ „Lebensäusserungen, ob affektiv oder aktiv, haben als leibhafte Bewegungen einen anschaulichen Charakter. Damit ist aber nicht gemeint, man erlebe leuchtende Augen, sondern man erlebt, wie der andere von Freude ganz durchstimmt ist.“¹⁶⁵

Das, was sich zum Zeitpunkt X dem teilnehmenden Beobachter vor Ort expliziert, hat sich im Zeit-Raum / Sphärenraum (ausserhalb des „Ortsquaders“ im Bild erwähnt) entwickelt, und zwar als Ausdruck der Persönlichkeit des Ortseigners, bezugnehmend auf Vorstellungen der Nutzer und auf Entwicklungen des örtlichen Umfelds (Destinationsmarke) etc. Dies alles prägt die Ortsatmosphäre verstanden als Erlebnisraum.

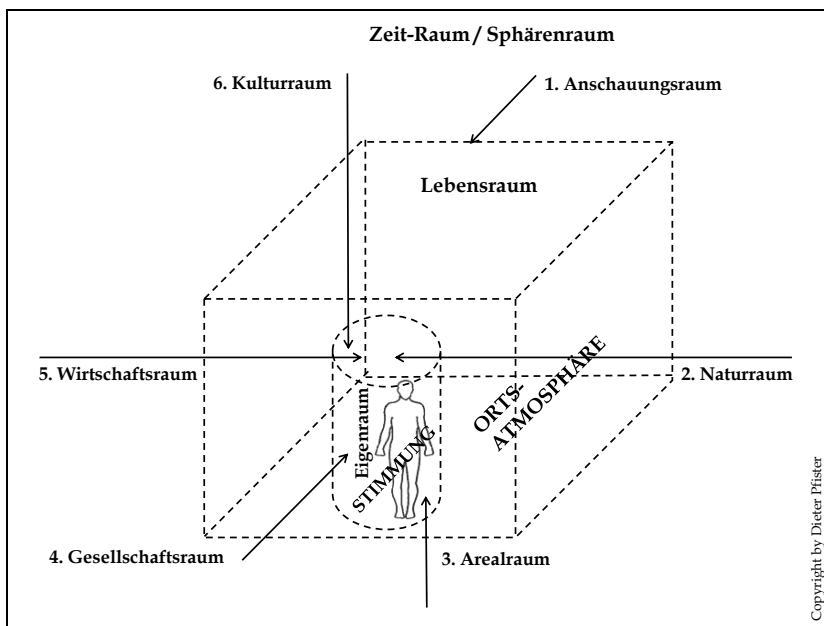


Abbildung 19: Die sechs atmosphärenprägenden Dimensionen des Ortsatmosphären-Modells

Wenn es darum geht, diese Dimensionen zu beschreiben, so ergeben sich wie erwähnt verschiedene Möglichkeiten. Man kann ausführliche, ausgefeilte Texte erstellen, die auf eigener Beobachtung oder Interviews mit raumerlebenden Menschen basieren.¹⁶⁶ Für die Praxis ist der Einbezug der Raumwirkung auf vor Ort lebende oder als Gast anwesende Menschen wichtig, zumal als Korrektiv eigener Wahrnehmungen.

Insgesamt empfiehlt sich bei der Dokumentation und Beschreibung von Orten eine angemessene Reduktion von Komplexität. Bei der analytischen Durchdringung eines Ortes kann man nun den sechs Perspektiven des Ortsatmosphären-Modells folgen, die sich im Sinne des topischen Raumverständnisses ebenfalls ortslogisch durchdringen. In einem Hin und Her von verbalen und visuellen Differenzierungen lassen sich allmählich Themen und Strukturen einer Ortsgestalt- und -atmosphäre erkennen, beschreiben und bebildern. Reduktion von Komplexität heisst hier, das Besondere, Eigene, eine Markenpersönlichkeit herauszuarbeiten. Hier ist nun die Brücke zur Markentheorie zu schlagen, die dazu aber verräumlicht werden muss (siehe später).

Bei der differenzierten Beschreibung eines Ortes und seiner Atmosphäre kann man analytisch fünf Verdichtungsebenen identifizieren. Auf die ersten vier Verdichtungen wird später noch eingegangen. Die letzte Ebene ist als Atmospheric Design-Code, als strukturierter und mehr oder weniger detaillierbarer Bewertungsraster aufgebaut. Die Begrifflichkeit ist zwar geraffter (Abbildung 20: Anschauungs- und Naturraum) als jene von Vogels, umfasst aber auch Atmosphärenbeschreibendes (Abbildung 21), sein Design eben. Seine Dimensionen nehmen Bezug zu den obigen Ausführungen von Schmitz über Kotler bis Julmi sowie zum Ortsatmosphären-Modell und sind als Polaritäten angeordnet mit einer fünfstufigen Bewertungsskala: vollständig oder eher ausgerichtet auf einen Pol oder in einer Mitte-Position befindlich, die nicht als Durchschnitt oder Mittelmasse, sondern als „Mass und Mitte“ gedacht ist, ganz im Sinne des topischen Raumverständnisses ein sich Durchdringendes „Sowohl-als-auch“ meint. Darauf wurde in einer früheren eigenen Publikation¹⁶⁷ ausführlich eingegangen.

Was nun diese Dimensionen aussagen, wie die Stimme des Ortes als Stimmung und Atmosphäre verbal beschrieben werden kann, zeigen die nachfolgenden beiden Abbildungen in der erwähnten gekürzt-tabellarischen Form.¹⁶⁸

Atmospheric Design-Code (1)							
AD-Dimensionen	Polaritäten als 5er Skala	Ausgerichtet		Eingemittelt		Ausgerichtet	Copyright by Dieter Pfister
Perspektive Anschauungsraum							
Image	gepflegt						ungepflegt
	romantisch						sachlich
	heiter						düster
	rustikal						artifiziert/ urban
Perspektive Naturraum							
Temperatur	warm						kühl, kalt
Dichte	voll						leer
Bewegung	ruhig						bewegt
Ton	leise						laut
Duft	intensiv						neutral
Feuchtigkeit	feucht						trocken
Licht	Licht dunkel						hell
Perspektive Gesellschafts- und Wirtschaftsraum							
	gesellschaftl. Wirkung wichtig						unwichtig
	Gebrauchsfunktionen kaschiert						zelebriert
	aufwändig, grosses Budget						bescheiden, kleines Budget

Atmospheric Design-Code (2)							
AD-Dimensionen	Polaritäten als 5er-Skala	Ausgerichtet		Eingemittelt		Ausgerichtet	Copyright by Dieter Pfister
Perspektive Kulturraum							
Geschichte	Geschichtspräsenz hoch						tief
Anordnung	gewachsen, zufällig						geordnet, geplant
Haltung	Kontinuität: Orientierung an örtlichen Gestaltungseigenheiten						Modernität: Orientierung an globalen Gestaltungstrends
Perspektive Arealraum							
Material, Verarbeitung	Materialien natürlich						synthetisch
	Materialien rau						glatt
	Verarbeitung sorgfältig						grob
Farbe, Form	Farben bunt						Ton in Ton
	Formen weich						hart
	Formen schwer						leicht
	Formen komplex						einfach
	Gesamtform architektonisch						skulptural
	Detailform ornamental						pur
Arrangement	unübersichtlich						übersichtlich
	grosszügig, weit						eng
Zeit	Gestaltung beständig						modisch
	Gestaltung konventionell						originell
	Herstellungszeit: Alles alt						Alles neu

Abbildung 20-21: Die sechs zentralen atmosphärenprägenden Dimensionen / Teilräume des Ortsatmosphären-Modells in Polaritäten übertragen

Das Sich-Durchdringende und Verbindende dieser Teilräume / Ortsfelder lässt sich gut anhand des Naturraums darstellen. Alles dort feldhaft Verortbare kommt in den übrigen Teilräumen wieder vor, bis hin zum Arealraum, besteht doch das dort Präsenten aus „Naturbestandteilen“ wie zum Beispiel das Rohmaterial von Wandfliesen. Aber auch

- der Körper des Raumbeobachters ist Teil des Naturraums;
- seine Person wiederum Teil des Gesellschaftsraumes;
- als Fliesenkäufer ist er Teil des Wirtschaftsraumes;
- als Denkender und Handelnder Teil des Kulturraumes etc.

Zusammenfassend können nun die sechs Teilräume / Ortsfelder wie folgt beschrieben und operationalisiert werden:

- Im Anschauungsraum wird die Raumwirkung summarisch und zweidimensional-bildhaft beschrieben, und zwar mit den Dimensionen des Raumimages.
- Der Naturraum expliziert sich durch sein Klima, seinen Klima-Code und damit des dortigen Zustands der Erdatmosphäre. Analog kann – bezogen auf den Menschen – diese „lebendige Grundausstattung“ eines Ortes als Temperament und emotionale Grundstimmung bezeichnet und beschrieben werden.
- Im physischen Arealraum verdichten sich alle eben dargestellten Teilräume in den örtlichen Raumeigenschaften, im Umgang mit Material, Farben, Formen, Strukturen und Zeit / Geschichte.¹⁶⁹
- Der Gesellschaftsraum zeigt sich in der Ortsatmosphäre implizit durch die gebrauchts- und sozialfunktionale Raumaussage.
- Der Wirtschaftsraum drückt sich als finanzielle Raumaussage im ortsspezifischen Umgang mit monetären und materiellen Mitteln aus.
- Der Kulturraum prägt den „Genius loci“, den Geist des Ortes, durchdringt und verbindet die Menschen, Objekte und Arrangements im Arealraum geistig-kulturell. Der Kulturraum zeigt sich in der Werthierarchie der raumgestaltenden Menschen und kann in Analogie zur Persönlichkeitsbeschreibung mit dem Begriff Charakter bezeichnet werden.
- Schliesslich kann ein Ortsanalyst einen Zeit-Raum / Sphärenraum (ausserhalb des Ortsquaders) erkennen, sozusagen das „Worin“ des Ortes und alles dort Präsenten, das, was in- und um dieses Präsenten herum ist, was letztlich Raum und Zeit, Sphäre und Atmosphäre feldhaft konstituiert.

Nachdem nun aufgezeigt worden ist, wie die Atmosphäre eines Ortes im Erkennen ihrer Entwicklung, ihrer Themen und ihres Profils beschrieben werden kann, stellt sich die Frage, ob sie auch bewusst und zielgerichtet „gemacht“, im Blick auf eine bestimmte zukünftige Wirkung weiterentwickelt werden kann. In der Literatur finden sich dazu unterschiedliche Meinungen. Schmitz etwa spürt die Atmosphäre als Gefühl, das sich des Menschen bemächtigt. Böhme wiederum hält dagegen, dass Atmosphären durch Dinge produziert werden. Hahn fasst dies folgendermassen zusammen: „Was Heidegger, Schmitz und andere zwischen Subjekt und Objekt in der Schwebelassen, zieht Böhme nun ganz auf die Ebene des Objekts, denn *dessen* Atmosphäre (‘Aura’) ist es, was der Mensch spürt. Subjekt und Objekt teilen sich *eine* Wirklichkeit <...> Hier strahlt ein Ding etwas aus, was den wahrnehmenden Menschen veranlasst, sich auf eine bestimmte Weise zu fühlen. Die vom Ding ausgehende Atmosphäre ist eine aktive Energie, deren Qualität z.B. ‚heiter‘ <...> genannt werden kann, die daraufhin den Menschen in eben diese heitere Stimmung versetzt.“¹⁷⁰

Hahn empfindet diese aurafokussierte ästhetische Erfahrung eines Raums zu einseitig, als dass sie „das weltlich-situative Potential des Eindrucks-von voll erfassen könnte. Unsere These ist: Atmosphären kommen nicht neben oder getrennt von Erlebnissen vor. Sie sind Erlebnisse der besonderen Art.“¹⁷¹ Und weiter: „Wir dürfen uns den Umgang mit Atmosphären aber nicht als ein Zusammentreffen zweier ansonsten in sich geschlossener Welten vorstellen, als ob das Wirken einer objektiven (architektonischen) Aussenwelt angehört und der Eindruck meiner subjektiven Innenwelt. <...> Eine Atmosphäre ist das so-Wirkende. Als solches geht sie auf einen Eindruck-von zurück. Insofern ist sie nicht einfach vorhanden und wahrzunehmen, sondern sie *ist* nur in der Einheit von so-Wirken und Eindruck-von gegenwärtig. <...> Bedeutung und Gegenstand sind ursprünglich zusammen da.“¹⁷²

Hahn bleibt gegenüber den Möglichkeiten, Atmosphären zu „machen“, kritisch eingestellt. „Wenn überhaupt im Zusammenhang mit Erlebnissen von einem ‚Erzeugen‘ <...> die Rede sein soll, dann allenfalls im Sinne eines echten *Wissens* um diesen Eindruck.“¹⁷³ Dieses Wissen um den Eindruck-von kann erworben werden durch das Kennenlernen der Entwicklung eines Ortes in der Zeit, welche das Aktuell-Situative jeweils zeigt, dem Ortserlebenden erzählt und von diesem nachträglich sprachlich zum Ausdruck gebracht werden kann.

Wegen der dargestellten ganzheitlich-leiblichen Wirkung von Atmosphären sind diese in Wort und Bild nie ganz fassbar, weil Texte und Abbildungen ja immer nur Ausschnitte eines Ganzen beschreiben und wiedergeben. Damit entfällt, auch im Sinne von Hahn, die Möglichkeit, Atmosphären von Orten umfassend zu planen. Hier muss man technokratischen, auch psycho-technokratischen Modellen und Vorgehensweisen eine Absage erteilen, denn nicht nur Gefühlsräume sind nicht planbar, sondern auch der Lebensraum insgesamt, weil das Leben selber nicht planbar ist, worauf, bezogen auf den Wandel im Zivilisationsprozess, zum Beispiel Norbert Elias schon früh hingewiesen hat.¹⁷⁴

Trotzdem ist nicht von der Hand zu weisen, dass – zumindest innerhalb ausgewählter Kulturkreise – Menschen in bestimmten „Raumarrangements“ Ähnliches spüren. In diesem Zusammenhang ist der Begriff des „Restrealismus“ wichtig, auf den Julmi hinweist. Der Restrealismus „lehnt einerseits die ontologische Annahme einer Erfahrungswelt an sich ab, geht aber andererseits sehr wohl von der Existenz einer gemeinsamen Wirklichkeit aus, auf die man sich einigen kann. Diese gemeinsame Wirklichkeit ist jedoch keine vorgängig gegebene oder ungefilterte, sondern eine immer schon durch die (gemeinsame) Sozialisation imprägnierte, auch wenn sie sich als natürliche präsentiert. Die Subjektivität des Menschen ist ohne sein Sozialisation nicht zu denken und kann demnach auch nicht aus ihr herausgeschält werden. <...> Epistemologisch bedeutet der Restrealismus, dass auch die Phänomenologie nicht ohne Leitvorstellungen und grundlegende Annahmen auskommt. Sie sucht diese jedoch auf ein Minimum zu beschränken, das ausreicht, um zu einer gemeinsamen Wirklichkeit zu kommen bzw. sich auf eine solche zu verständigen, in der man sich auf Phänomene als Gegenstände einigen kann. Das primäre Verfahren einer solchen Einigung stellt die Sprache dar. <...> Wissenschaftlich wird diese Einigung durch die intersubjektive Nachprüfbarkeit der zugrunde gelegten lebensweltlich-objektiven Tatsachen. Die gemeinsame, restrealistische Wirklichkeit ist ‚phänomenologisch nachprüfbar und lebensdienlich evident, aber erkenntnistheoretisch streng genommen <...> nicht beweisbar‘. <...> Entsprechend ist eine absolute, ontologisch verstandene Objektivität nicht möglich, sondern muss zwangsläufig auf der Ebene eines intersubjektiven Restrealismus verbleiben.“¹⁷⁵

In diesem Sinne lohnt sich der Versuch, die Sprache des Raumes ganzheitlich zu verstehen, indem man seine Atmosphäre zu beschrei-

ben sucht und zwar sprachlich auf einer Abstraktionsebene, welche den Leitvorstellungen zumindest mitteleuropäisch-deutschsprachiger Sozialisationen nahe kommt. Die langjährigen Erfahrungen in der Anwendung des Atmospheric Design-Codes haben gezeigt, dass dies in etwa der Fall ist, bewegten sich doch die Bewertung der Atmosphäre eines bestimmten Ortes durch mehrere Personen aus ähnlichem Kulturkreis in einer relativ engen Bandbreite. So kann davon ausgegangen werden, dass gewisse atmosphärische Wirkungen durchaus bewusst „hervorgerufen“ werden können und dies um so „treffender“, je näher sich Anbieter und Nachfrager von Räumen bezüglich der oben erwähnte Art der Sozialisation und der Leitvorstellungen stehen (siehe später: „Atmosphärenkorridor“).

Unter Berücksichtigung dieser Grundüberlegungen stellt sich nun die Frage, wie dies alles modelliert werden kann, und zwar eingedenk der eben erwähnten Problematik der atmosphärenrelevanten „Emotionsträgerschaft“ und der diesbezüglichen Positionen von Schmitz und Böhme. Hier kann nun einerseits der Designbegriff weiterhelfen, verbindet er doch das implizit Konzeptionelle mit dem explizit Formalen (siehe später). Das Design einer Markenraum-Atmosphäre (siehe später) beschreibt sich wiederholende Muster im Umgang mit Zeit und Raum verstanden als Denk- und Verhaltensmuster. Andererseits ermöglicht eine Betrachtungsweise, welche nicht das einzelne Objekt und damit die Ausstrahlung von Formen, Farben, Materialien ins Zentrum rückt, sondern deren Arrangement, Durchmischung etc., sich vom Objektdenken und distanzierten Raumbild und zum Raumdenken hin zu bewegen (siehe oben).

Ferner kann auf der Modellebene die von Hahn geforderte Einheit von „so-Wirken“ und „Eindruck-von“ in der Orts- und Atmosphärenbeschreibung dadurch erreicht werden, dass beides einheitlich strukturiert, betrachtet und bewertet wird. Das Atmosphären-Modell beschreibt die aufgeführten Teilräume / Ortsfelder und deren Eigenschaften wie erwähnt durch Polaritäten (der „Eindruck-von“), die dann vom Menschen vor Ort bewertet werden (sein „so-Wirken“). Die Logik des Ortes kann nämlich am besten beurteilt werden, wenn das dinghaft Stabile (Raumatmosphäre) und das situativ Einmalige (Situationsatmosphäre) nach gleichen Dimensionen betrachtet werden, weil dadurch Differenzen oder Kohärenzen klar zutage treten.

Schliesslich ist eine weitere Voraussetzung für die genannte Einheit dadurch zu schaffen, dass nicht nur der Ort, sondern auch der ortsbe- und erlebende Mensch in seiner Räumlichkeit verstanden und ins

Modell integriert wird. Denn der leiblich präsente Mensch trägt sowohl seine eigene Grundstimmung als auch eine situative Gestimmtheit in einen Ort hinein. Sie prägen seinen personalen Eigenraum ebenso wie die Atmosphäre des institutionellen Eigenraums (zum Beispiel Firmenräume), die ihrerseits auf den personalen Eigenraum wirkt (siehe später). So geht es um das Spüren von Resonanz und Dissonanz zwischen Eigenraum und Ort. Indem beide mit den gleichen Merkmalskategorien beschrieben werden, fällt es leicht, das Verbindende wie auch das Unterscheidene klar herauszuarbeiten.

Der Prozess der Atmosphärengestaltung soll nun als Entwicklungsprozess gesehen werden, der im Dialog zwischen Ortseigner, -nutzer und -gestalter

- das „so-Wirken“ des Ist-Zustands erkennt und
- die Wirkung der in der Entwurfsarbeit entstehenden Soll-Vorstellungen immer wieder überprüft.

Durch diesen Annäherungsprozess an die Persönlichkeit des Ortseigners und -nutzers wird Raumentwicklung zur Persönlichkeitsentwicklung. Mit dem Fokus auf den Ortseigner (Persönlichkeit) und Genius loci wird ein Ort nicht für ein bestimmtes Publikum inszeniert. Vielmehr geht es um ein kontinuierliches Weiterentwickeln von Orten im Geiste der Ortslogik, die es subtil zu erfassen gilt (siehe Design Thinking). So können dann die passenden Nutzer durch die Ausstrahlungskraft der Eigener-Persönlichkeit angezogen werden.

Diese Ausführungen zeigen die Möglichkeiten einer differenzierten Beschreibung von Atmosphären. Als nächstes müssten Begriffe gefunden werden, welche Atmosphären-Typen beschreiben, also dem je spezifischen Profil des Atmospheric Design-Codes einen Namen verleihen (siehe oben: Julmi). Dazu wäre eine weitere Reduktion von Komplexität hilfreich, so wie sie im Atmometer vorgeschlagen wird (siehe später).

Eine Ortsatmosphäre zu beschreiben ist das Eine, das Andere wäre dann, sie bezüglich ihrer Stimmigkeit im Vergleich mit den Markenraum-Logiken zu bewerten (siehe später), insbesondere im Blick auf Gebrauchsfunktionen von Orten. Hier geht es um Fragestellungen wie: „Welche Atmosphäre erhöht im Spital den Heilerfolg?“ Oder: „Welche Atmosphäre fördert kreatives Arbeiten?“ Dazu existiert einige Literatur, bei der es aber meist nicht um Atmosphäre im hier verstandenen Sinne geht, sondern um die Verwendung und Wirkung etwa von Farbe und Licht. Am Beispiel des Umgangs mit Farbe zeigt sich allerdings oft die Problematik, dass Spezialisten dem Hang

erliegen, ihr Thema recht isoliert zu betrachten. Gerade weil Farbe die wohl kostengünstigste atmosphärenbildende Aktivität darstellt, ging man zu Beginn der „Neuen Farbigkeit“ etwa im Spitalbereich zunächst auf die Suche nach freien Flächen, die eingefärbt werden könnten. Allmählich griffen die Farbkonzepte dann auf weitere Objektfelder über, von Möbeln über Menschen (Kleidung) bis zu Lichtfarben.

Wichtig ist es hier, keine einfachen und eindimensionalen Schlüsse zu ziehen wie etwa, dass kreatives Arbeiten am besten in hohen Räumen stattfinden kann. Die Raumhöhe für sich genommen bringt natürlich nichts, wenn einige Teammitglieder nicht die nötige kreative Offenheit und Dialogbereitschaft haben. So wird hier vorgeschlagen, die gebrauchsfunktional relevanten Aspekte der Raumgestaltung, die vor allem mit Farbgebung, Raumproportionierung, Lichtführung und Materialwahl sowie konkreten, auch ergonomischen Arbeitsplatzgestaltungen zu tun haben, modellbezogen nicht auf der Ebene des Atmosphärischen zu behandeln sondern dort, wo es um raumbezogene gebrauchsfunktionale, finanzielle und soziale Leistungsthemen sowie Gestaltungsformthemen geht (siehe später).

Nachdem nun die grundsätzliche Differenzierung und Beschreibung von Raum, Ort und Atmosphäre dargestellt worden ist, geht es darum, die Modellvorstellung derart weiterzuentwickeln, dass nicht beliebige Nicht-Orte, modische, professionalisierte Idealräume entstehen, sondern belebte authentische Räume, Lebensräume, die sozial nachhaltig wirken. Es geht also um die Beziehung zwischen Raum / Ort und Mensch / Nutzung, um die Frage, wie besondere Räume und Atmosphären zustande kommen, wie Eigenständigkeit und Echtheit entstehen kann. Darauf soll nun eingegangen werden.

3.2 Ort als Markenraum beschreiben

3.2.1 Ideal- und Lebensraum verbinden: Zum Eigenraum-Begriff

Wie oben zum Schluss des Kapitels über die Differenzierung des Stilbegriffs dargestellt, geht es darum, von einer oft einseitigen Betrachtungsweise der professionellen Akteure der Raumgestaltung (Architekten, Innenarchitekten, Designer etc.) wegzukommen und den Bauherren / Raumeigner und -nutzer gleichberechtigt in den Gestaltungsprozess zu integrieren. Dazu soll von der Idee des professionalisierten Idealraums und der davon abgeleiteten Kunst- und Le-

bensstilmodelle zu jener des personalisierten Idealraums, des Eigenraums und des Markenraumstils fortgeschritten werden.

Ein professionalisierter Idealraum wird hier verstanden als abstraktes Konstrukt, von Experten geprägt und gestaltet, das primär den Ausdruck der Persönlichkeit eines Designers darstellt. Er visualisiert den von Spezialisten erkannten Zeitgeist und steht nur beschränkt in Beziehung zum gewachsenen räumlichen und menschlichen Umfeld. Der personalisierte Idealraum hingegen ist der Raum der Idealvorstellungen von Eignern und Nutzern, an dem ein örtlicher Ist-Zustand gemessen wird und auf den Soll-Vorstellungen Bezug nehmen. Er ist kein „geschönter“, aufgeräumter Raum, sondern der Prototyp dessen, worin sich ein Mensch am wohlsten, bei sich und daheim fühlt, wo seine Wunschvorstellungen erfüllt werden. Zeitgeist-Strömungen stellen dabei lediglich einen Einflussfaktor neben anderen dar. Im Fall des professionalisierten Idealraumes bedeutet dessen Realisierung eine Stilisierung, beim personalisierten Idealraum eine Authentisierung.

Die Verbindung zwischen personalisiertem Idealraum und dem Lebensraum findet vor Ort im personalen Eigenraum statt, worin sich beide Erstgenannten durchdringen. Eigenräume sind Orte, über die ein Mensch oder eine Organisation eine gewisse Gestaltungsmacht haben. Flade unterscheidet hier – nach der Dauer der Besetzung und dem Ausmass der Personalisierung / Verteidigung – ein primäres Territorium (zum Beispiel Wohnung, Büro), ein sekundäres (zum Beispiel Klassen-zimmer) und ein öffentliches Territorium (zum Beispiel Haltestelle des öffentlichen Verkehrs).¹⁷⁶

Wenn es darum geht, die Zusammenhänge zu verstehen zwischen der Persönlichkeit eines Menschen und der Art und Weise, wie er diejenigen Räume gestaltet, über die er gestalterisch verfügen kann, so geht man normalerweise von der Grundannahme aus, dass die Raumgestalt ein Ausdruck der Persönlichkeit eines Menschen oder der Markenpersönlichkeit einer Organisation ist. Doch wie kann diese Brücke methodisch geschlagen werden?

Hier kommt es darauf an, wie man Persönlichkeit und Raum / Ort begrifflich fasst und analytisch strukturiert. Weil dabei mehrere wissenschaftliche Disziplinen angesprochen und involviert sind, bestehen auch unterschiedliche Modellvorstellungen. Eine verbreitete Modellvorstellung geht von einer „Kultur“ aus, welche, durch Sozialisation vermittelt, das Denken und Handeln des Menschen (persönliche Kultur, Charakter) und einer Institution (Unternehmenskultur) in einem geistigen Sinne prägen. In einem emotionalen Sinne weist dann eine

Person oder Firma eine gewisse Grundstimmung (siehe später) auf, eine emotionale Ausrichtung (Temperament), die ihrerseits das Denken und Handeln ganz grundlegend beeinflusst (siehe Julmi).

Die geistige Ausrichtung von Kultur wird oft modellmässig und begrifflich mit Werten und Normen zu erfassen versucht, grundsätzlichen Vorstellungen von Wünschenswertem (Gerechtigkeit, Solidarität, Freiheit etc.). Welche Werte nun wichtig sind, darüber besteht in einer Gesellschaft recht hohe Übereinstimmung, was auf dieser Ebene der Abstraktion ja recht einfach ist. Wenn es aber darum geht, im Blick auf eine konkrete Entscheidung die relevanten Werte zu hierarchisieren, dann unterscheiden sich Menschen und Firmen durchaus. Hier kann man in der Zeitachse bei verschiedenen Menschen und Organisationen Muster sich wiederholender Werthierarchisierungen und folglich von Denk und Handlungsmustern erkennen. So ergibt sich ein Diffusionsprozess oder eine Kaskade von der Höhe abstrakter und genereller Wertvorstellungen zu sozialen und juristischen Normen und von da zu Verhaltensweisen in verschiedenen Bereichen wie arbeiten, wohnen, einkaufen etc.

Hier nun ist zu überlegen, wie abstrakt oder konkret man „Kultur“ definieren will und wieweit zurück man Begründungszusammenhänge verfolgen kann, wieweit die Logik der Musterbildung bewusst und auch für Dritte erkennbar wird. Je mehr Konkretisierungs- und auch Materialisierungsebenen bestehen und Entscheidungsoptionen möglich sind, desto schwieriger formulierbar werden präzise Aussage über die Zusammenhänge zwischen der Wert- und der Verhaltens-ebene, zumal im heutigen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem, das sich durch eine historisch einmalige Vielzahl von Optionalitäten und damit von Wahlfreiheiten auszeichnet. Wo man früher zwischen fünf Stuhltypen wählen konnte, sind es heute wohl 500, mit so vielen subtilen Differenzierungen, dass nur schon das Erstellen einer Typologie auf der Objektebene eine Herausforderung darstellt.

Wie kann man nun eine Reduktion von Komplexität modellieren, die wissenschaftlich vertretbar und einigermaßen lebensnahe ist? Im Spacing-Modell wird vorgeschlagen,

- einerseits bei den Aspekten Kultur und Persönlichkeit die genannten abstrakten Werte zwar als grundlegender Begründungszusammenhang für Sozialnormatives („Muster im Umgang mit...“) zu verstehen und beachten, die Sozialnormen aber ins Zentrum zu stellen und immer auch in Bezug zu setzen zur Nachhaltigkeit in den drei Dimensionen und

- andererseits bei diesem „mit...“ der Musterbildung nicht gleich auf die Ebene einzelner Objekte hinunterzustossen, sondern diese raum-zeitlich als Atmosphäre zusammenzufassen.

Ferner wird im Spacing-Ansatz die Persönlichkeit eines Menschen oder einer Organisation (Marke, Brand) verräumlicht, insbesondere der Mensch selber als personaler Eigenraum betrachtet, der wie Raum und Ort atmosphärisch beschrieben werden kann (siehe oben). Der Mensch selber wird atmosphärisch wahrnehmbar. Um begrifflich klar zu bleiben, wird seine Atmosphäre als Stimmung bezeichnet, wie dies Hasse oben zitiert vorgeschlagen hat. So ist der Eigenraum im Sinne von Schmitz und Beuttler nicht als begrenzt auf den Körper zu verstehen, sondern als leiblich spürbarer „Stimmungsraum“, den ein Mensch sozusagen mit sich herumträgt und den ein anderer Mensch „betritt“, sobald er ihm nahe tritt. Dies ermöglicht es, sich in den Anderen hineinzusetzen (Perspektivenwechsel, Empathie etc.).

Hahn greift den Aspekt der Grundstimmung eines Menschen auf und schreibt dazu: „Den Menschen eignet im Leben eine Grundgestimmtheit, die jedes bewusstere Verstehen und Begreifen von Welt stimmungsmässig unterlegt. <...> Das menschliche In-der-Welt-Sein bei den uns vertrauten Dingen, ebenso unser praktisch-pragmatisches Verstehen dieser Welt sind geprägt durch Befindlichkeit, unabhängig irgendeines Bewusstseins oder Wollens. Stimmung und Gestimmtheit lassen sich nicht manipulieren.“¹⁷⁷ Weiter legt Hahn Wert auf die Feststellung, „dass Stimmung weder im Subjekt noch im Objekt zu verorten ist. <...>.“¹⁷⁸ Er unterscheidet zwischen der Grundstimmung oder Grundbefindlichkeit, die uns „aktiv die Welt dauerhaft in einem eigenen *Verständnis*“¹⁷⁹ erschliesst und einer „momentanen Stimmung“ als temporärer Gemütszustand.¹⁸⁰

Anselm Bilgri wiederum kommt im Zusammenhang mit der Herzensbildung von einer anderen Seite zur „Gestimmtheit“, „Einstimmung“ und „Stimmigkeit“ eines Menschen, einer Person oder Persönlichkeit: „Der Begriff ‚Person‘ betont, dass der Mensch in Freiheit und mit Vernunft handeln kann, dabei zu sich selbst und zur Umwelt in ein bewusstes Verhältnis tritt. Er übernimmt Verantwortung und Pflichten, <...> und will sein Leben im Bewusstsein der eigenen Geschichte und der offenen Zukunft als einmaliges, unverwechselbares Schicksal gestalten. Die Begriffsgeschichte des Wortes Person kann uns einen Weg zu einem vertieften Verständnis weisen. Der lateinische Begriff *persona* lässt sich auf zweierlei Arten herleiten. Zum einen über das phönizische Wort *persu*, das die Maske bezeichnet, durch die der

Schauspieler im Theater spricht und an der sich die von ihm verkörperte Rolle zeigt. Zum anderen über das Verbum *personare* (durchtönen). Diese Ableitung verweist ebenfalls auf die antike Theaterpraxis – hier tönt die Stimme des Schauspielers durch die Maske. Vor diesem Hintergrund betrachtet wäre also eine Person zur Persönlichkeit gereift, wenn deren eigentliches ich, das ‚Herz‘, zum Tönen, zum Klingen kommt, indem es in Kommunikation mit anderen Menschen tritt.“¹⁸¹ Hier erkennt man die Beziehung zwischen Stimme und Stimmung.

Durch solche Betrachtungsweisen wird es modellhaft möglich, sich vorzustellen, dass Eigenräume sich durchdringen können und Stimmungen sich dadurch verbinden. So verändert sich zum Beispiel eine an einem Ort herrschende ausgelassene Stimmung, wenn ihn ein Mensch betritt, der gerade etwas Trauriges erlebt hat. Die Stimmungslage wird sich angleichen. Wenn nicht, so fühlt sich der Dazugetretene fremd, unverstanden oder gar taktlos behandelt.

Diese Verräumlichung der Persönlichkeit eröffnet ferner die Möglichkeit, Ort und Mensch in der gleichen Struktur und Terminologie zu beschreiben, in Verbindung zu bringen und vergleichbar zu machen. Im Sinne des topischen Raumverständnisses wird hier die Eigenraumstimmung und Persönlichkeitsausstrahlung als Einheit verstanden. Wenn der personalisierte Idealraum und der personale Eigenraum in Gehalt und Gestalt übereinstimmen, dann bedeutet das Identität und authentische Persönlichkeit. Der personale Eigenraum ist dabei erkennbar in den Prinzipien, Mustern im Umgang mit Raum und Zeit, mit den Code-Dimensionen der Teilräume des Spacing-Modells.¹⁸²

Im Spacing-Ansatz sollen nun Eigenräume nach Organisationsart, nach Grad der Persönlichkeitspräsenz von Menschen und Organisationen sowie nach territorialer Ausdehnung differenziert werden, was folgende Unterscheidung ergibt:

- Individuelle Eigenräume:
 - Personaler Eigenraum (Selbst- / Körperraum) und
 - gebrauchsfunktionaler Eigenraum (eigener Wohnraum, eigener Arbeitsplatz im engeren Sinne etc.);
- Institutionelle Eigenräume:
 - Markenraum (eigene Räume von Organisationen / Arbeitsräume / Produktionsräume, öffentlicher Raum, Ortschaft, Landschaft, Destination).

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie ein Mensch (links in Fotografie) ebenso wie ein Ort (rechts in Fotografie) mit gleich strukturierten

Begriffen beschrieben werden kann, vom Image (oben) bis zum Auftreten / Eigenraumarrangement (unten). Betrachtet man dann die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ausprägungen von Eigenräumen, so kann man dank vergleichbarer Begrifflichkeit und Strukturierung unterschiedliche Gaps erkennen sowie bewerten, und zwar bei

- Individuellen Eigenräumen:
 - Zwischen personalen und gebrauchsfunktionalen Eigenräumen: Authentizitäts- und / oder Zufriedenheits-Gaps;
- Institutionellen Eigenräumen:
 - Zwischen dem personalem Eigenraum des Firmeninhabers und dem Markenraum: Authentizitäts-Gap;
 - Zwischen dem personalen Eigenraum eines Raumnutzers und dem Markenraum: Zufriedenheits-Gap etc. (siehe später).

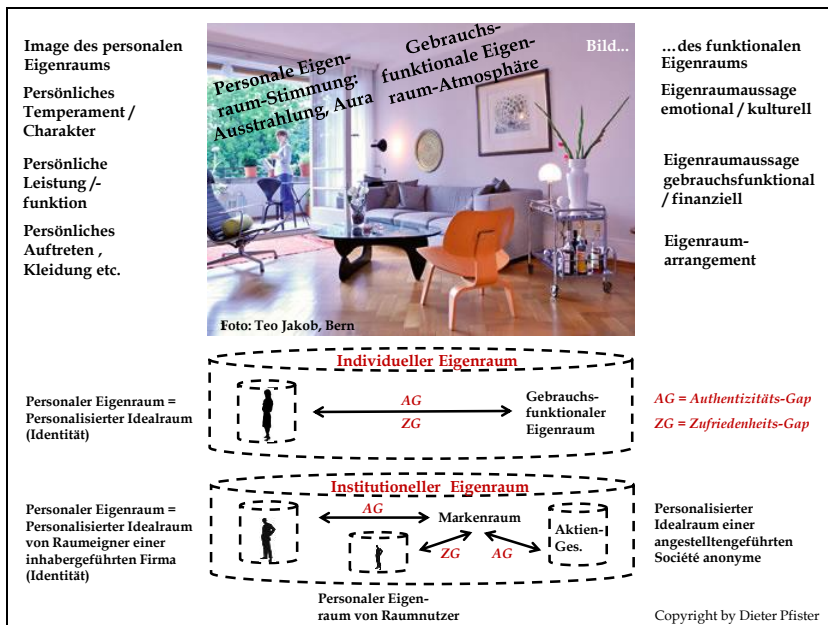


Abbildung 23: Mensch vor Ort im Arealraum als personaler und funktionaler Eigenraum / Markenraum begrifflich gleich strukturiert

Wie der institutionelle Eigenraum als Markenraum modelliert werden kann, darauf will nun eingegangen werden.

3.2.2 *Marken-Begriff verräumlichen und Markenraum identifizieren*

Hier gilt es nun, den heute in Praxis und Theorie immer noch recht zwei-dimensional gedachte Begriff „Marke“ zu verräumlichen. Marke wird ja zunächst als System von Markierungen verstanden, das Bezug nimmt auf zentrale markenbeschreibende Aspekte wie „Marken-Werte“, „Marken-Code“, „Marken-Leistung“ etc. Marken-Werte sind Ausdruck der Unternehmensphilosophie, welche eine Marke und Unternehmenskultur prägen. Ein „Code“ wiederum kann verstanden werden als System von verabredeten Zeichen, Symbolen, Sinnbildern, als ein System von Bedeutungsträgern (Wörtern, Objekten etc.). Der Marken-Code stellt demnach ein System von Bedeutungsträgern dar, welches auf den Marken-Werten basiert und diese in den Angeboten und Kommunikationsaktivitäten einer Organisation expliziert, sie bezüglich der Form- und Farbgebung sowie Materialisierung und auch der sprachlichen Formulierung markiert. Die Marke erhält so eine ästhetische Codierung und eigenständige Tonalität.

Mit der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors trat die Vorstellung der „Markenpersönlichkeit“ immer mehr in den Vordergrund. „Marke“ wurde ja schon lange analog zur menschlichen Persönlichkeit verstanden und modelliert, hat deshalb ihren je eigenen Charakter und ihr Temperament. Mit der Bezugnahme Marke-Mensch ist auch die Bezugnahme Marke-Raum immer wichtiger geworden, und zwar gerade dort, wo Raum als Ort der Erstellung einer Dienstleistung das Angebot, seine Wirkung und Nutzung mitprägt. Ort und Mensch sind ja aus Nutzersicht eigentlich untrennbar verbunden, gerade bei komplexen Dienstleistungen wie jene im Spital- und Pflegebereich, im Tourismus, aber auch bei Beratungsleistungen, die dem Menschen, seiner Persönlichkeit und Privatheit nahe kommen.

Das atmosphärische und topische Raumverständnis ermöglicht nun diese Verbindung bruchlos, weil es wie oben dargestellt auch den Menschen räumlich-atmosphärisch und gestimmt wahrnimmt und modelliert. Sein Eigensein und seine Persönlichkeit können dann beschrieben werden durch sich oft wiederholende Muster (Selbstähnlichkeit) des Denkens und Handelns, des Verhaltens im Umgang mit Raum, Zeit, Geschichte, Formen etc.

Wie nachfolgende Abbildung zeigt und schon in einer früheren eigenen Publikation dargestellt¹⁸³, kann man auf der Grundlage der gängigen Terminologie und Modellvorstellungen „Marke“ verräumlichen, indem die durch Wort (Texte, Wortwolken etc.) und Bild (Stim-

mungsbilder, Grafik, etc.) beschriebenen Aspekte vom „Marken-Werte“ bis zur „Marken-Gestalt“ (siehe hellgraues Mittelfeld in der Abbildung) in den Raum übertragen und in seinen Ausprägungen vor Ort analysiert und beschrieben werden. Die Markenraum-Atmosphäre (in Mitte der Abbildung) ist dann das Produkt, Resultat, der explizite Ausdruck ihrer impliziten Dimensionen, nämlich von

- Markenraum-Werten: In der Bewertung der Atmosphären-Dimensionen ausgedrückt;
- Markenraum-Bild: Die Raumbild-Clusterthemen vom Ortsumfeld;
- Markenraum-Leistung: Gebrauchsfunktionale, ökonomische, ökologische und soziale Leistungsthemen;
- Markenraum-Positionierung: Geschichts-, Kultur- und Positionierungsthemen;
- Markenraum-Gestalt: Gestaltungsfeld- und -formthemen;
- Markenraum-Code: Profil des Atmospheric Design-Codes.

Nachfolgende Abbildung zeigt das Markenraum-Modell mit seinen sechs Dimensionen.

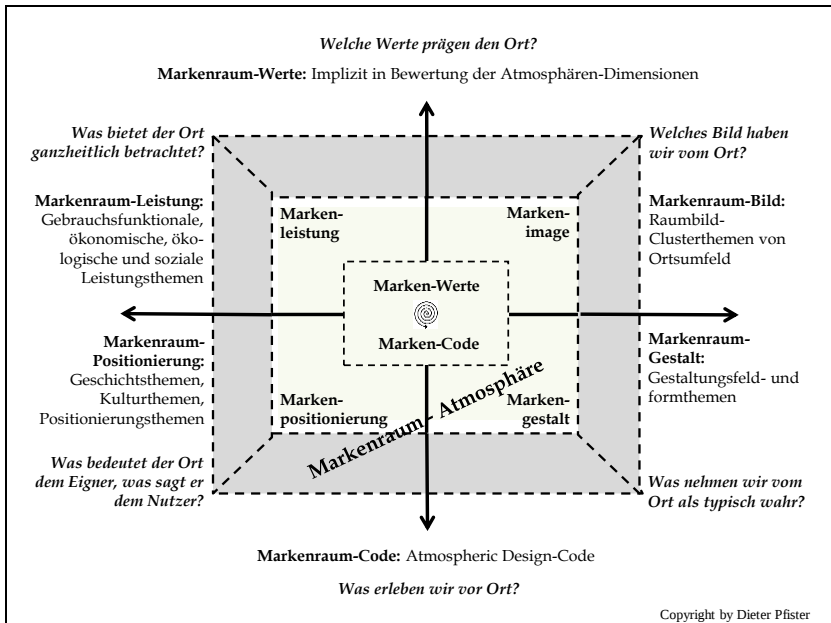


Abbildung 24: Struktur und Dimensionen des Markenraum-Modells

Nach diesen Überlegungen zur Verräumlichung des Markenraum-Modells soll ein erster Blick auf die analytischen Aspekte geworfen werden, die für den Prozess der Markenraum-Entwicklung wichtig sind. Eine Marke fördert und fordert Identifikation. Wie jede starke Persönlichkeit zieht auch die Marke Menschen an oder irritiert sie. Und wie bei einem Menschen ist auch bei einer Marke nicht alles anziehend und eigenständig, sondern das Besondere verdichtet sich im spezifischen Muster im Umgang mit Raumgeschichte, -kultur, -formen, -farben etc. Diese Verdichtungen zeigen sich in den schon erwähnten fünf Identifikationsfeldern, die in Bezug gebracht werden können zu den oben genannten Objektfeldern (Identifikationsträger) und den ihnen zugeordneten Professionen (vom Architekten bis zum Nutzenden).

Der Prozess der Identifikation, des Gewährwerdens eines Markenraums greift nun die genannten Ausprägungen des Markenraum-Modells, die Marken-Werte, -Bilder, -Leistungen etc. auf, interpretiert und analysiert sie als Identifikationspräger, als implizite Bedeutung der im Raum wahrnehmbaren und materialisierten Identifikationsträger (siehe später: Raumidentifizierungs-Modell).

So kann man eine Markenraum-Atmosphäre strukturieren und sein Profil erkennen, den Markenraumstil / -typ (siehe später). In diesem Profil wird das implizite Design des Markenraums erkenn- und beschreib- und mit dem Design der Unternehmensstrategie verknüpfbar. Das wiederum erfordert eine Erweiterung des gängigen Design-Begriffs und so soll hier – wie schon bei den relevanten Begriffen wie Raum, Ort, Atmosphäre und Marke geschehen – nun auch der Design-Begriff näher betrachtet werden.

4. Ganzheitlich-nachhaltiges Design-Verständnis: Vom Product zum Atmospheric und Strategy Design

4.1 Design als Ergebnis und Prozess verstehen

4.1.1 Entwicklung des Design-Begriffs

Der Begriff Design wird gemäss Bernhard Bürdek erstmals 1588 im „Oxford English Dictionary“ beschrieben, und zwar als „ein von einem Menschen erdachter Plan oder ein Schema von etwas, das realisiert werden soll, ein erster zeichnerischer Entwurf für ein <...> Objekt der angewandten Kunst, der für die Ausführung eines Werkes verbindlich sein soll.“¹⁸⁴

Zur gleichen Zeit werden in Italien die Begriffe des „disegno interno“ (das Konzept eines auszuführenden Kunstwerks) und des ‚disegno esterno‘ (das ausgeführte Werk) verwendet.“¹⁸⁵ So wird der Begriff „Design“ ursprünglich ungeteilt verstanden, meint gleichzeitig das Konzept (im Designstrategie-Briefing beschrieben) und dessen Materialisierung (im Design-Entwurf visualisiert).

Carlo Rummel definiert Design zum Ende des 20. Jahrhunderts als „Kreative, gestaltende oder entwerfende Aktion. Anpassung von Objekten oder Objektsystemen an die physischen und psychischen Bedürfnisse der Menschen <...>.

Sinnlich wahrnehmbares, mittel- oder unmittelbar an ein Objekt oder Objektsystem gebundenes Ergebnis <...>. <...> Design umfasst alle Tätigkeiten, die auf die unmittelbare Subjekt-Objekt-Relation gerichtet sind <...>. Meist präsentiert sich Design durch Materie, doch bestimmt auch zunehmend ‚immaterielles‘ Design, zum Beispiel in Form von Software, unseren Alltag. Software soll hier, soweit sie die Schnittstelle Produkt-Mensch (Benutzeroberfläche) in der elektronischen Datenverarbeitung bestimmt, ebenfalls zum Design gezählt werden.“¹⁸⁶

Rummel weist damit auf die Entwicklung zur Wissensgesellschaft und Dienstleistungswirtschaft hin, wodurch die immaterielle, strukturelle Dimension des Designs wieder stärker gewichtet wird. So spricht man heute zum Beispiel bei der Beschreibung von Forschungs-

projekten von Forschungsdesign in einem konzeptionellen Sinne – hier allerdings eher getrennt vom „disegno esterno“.

Was die methodologische Entwicklung im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts betrifft, so sieht Bürdek einen Paradigmenwechsel, der stark vom Werk Christopher Alexanders und der Idee der „Pattern Language“ beeinflusst worden ist. „Der paradigmatische Wechsel dieses Ansatzes besteht darin, dass von formalen Planungsmodellen nunmehr zu inhaltlichen Beschreibungen der Entwurfsgegenstände übergeleitet wird. Wissenschaftstheoretisch gesehen also von den Methoden des praktischen Handelns zu den Methoden des geistigen Handelns. <...> Solche ‚Patterns‘ sind Regionen und Städte, Nachbarschaften, Gebäude, Räume und Nischen bis hin zu Details wie Esszimmeratmosphäre <...>, Farbe und Beleuchtung. Alle einzelnen ‚Patterns‘ stehen in Verbindung mit anderen, keine ist eine isolierte Einheit. Alle sind Hypothesen, sie sind also vorläufig und können unter dem Eindruck neuer Erfahrungen und Beobachtungen weiter entfaltet werden.“¹⁸⁷

Mit diesem Paradigmenwechsel nähert sich die Designvorstellung endgültig geisteswissenschaftlichen Ansätzen und einer ganzheitlichen Betrachtung. Wie Susanne König darlegt, bündelt die jüngere Designforschung „Fragen zur Wissensproduktion angrenzender Disziplinen wie beispielsweise der Wissenschaftsforschung, der Technikgeschichte oder auch der Kulturwissenschaften, <...>. Gestaltung wird als Wissenspraktik und Designobjekte als ‚epistemische Dinge‘ betrachtet. Die Designforschung entlehnt hier den von Hans-Jörg Rheinberger <...> systematisierten Begriff <...>, nach dem ein Objekt ‚einerseits die Verkörperung erworbenen Wissens‘ ist und andererseits ein ‚verdinglichtes Theorem‘ darstellt, in dem Wissen gespeichert ist.“¹⁸⁸ (Siehe später: graue soziale Energie).

Ferner scheint es kein Zufall, dass der Designbegriff in den letzten Jahren gerade im Zusammenhang mit Dienstleistungen oder „Services“ intensiv diskutiert worden ist, bietet er doch die Möglichkeit, die ohnehin nie scharf vollziehbare Trennung zwischen physischem Produkt und Dienstleistung neu zu betrachten.

Das Dienstleistungsmarketing hat ja lange Zeit am eigenen Begriffsfeld gearbeitet und versucht, die erwähnte „Product-Service“-Dualität terminologisch zu bewältigen. Zunächst verstand man das Erstere als tangibel-materiell und das Zweite als intangibel und immateriell. Doch noch 1995 gingen Heribert Meffert und Manfred Bruhn in ihrem Lehrbuch „Dienstleistungsmarketing“ von einer Definition aus, die

„aus didaktischen Gründen“ auf den „lange Zeit als konstitutiv erachteten Merkmalen von Dienstleistungen beruht“¹⁸⁹, nämlich

- Potentialorientierung: Dienstleistungen sind als selbständige, marktfähige Leistungen mit der Bereitstellung und / oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden;
- Prozessorientierung: Interne (Personal, Geschäftsräume) und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert;
- Ergebnisorientierung: Die Faktorenkombination des Anbieters hat zum Ziel, an externen Faktoren (Menschen oder Objekten) nutzenstiftende Wirkung zu erzielen.¹⁹⁰

Wie erwähnt brachte Philip Kotler in diesem Zusammenhang schon früh den Begriff „Totalprodukt“ in die Diskussion. Für dieses „Total product“ fordert er ein „Total design“ als „philosophy of creating a unified decor and tone throughout a building.“¹⁹¹ Und im Sinne des „Total design“ werden dann Kotler’s oben genannten „Atmospherics“ gestaltet, marketing-mässig verstanden als „effort to design buying environments to produce specific emotional effects in the buyer that enhance his purchase probability.“¹⁹² Nach diesem Brückenschlag zwischen Marketing, Design und Atmosphäre legte dann wie erwähnt G. Lynn Shostack seine Gedanken zum „Service Design“ vor, auf das nun weiter eingegangen werden soll.

4.2 Design als Service Designs verstehen

4.2.1 Service Design und „Design Thinking“ in der Marken-Theorie

In den späteren 1990er Jahren erhält im Zuge der Diskussion über die Nachhaltige Entwicklung das Denken in Produktlebenszyklen Auftrieb. Und mit der Verbreitung der Ideen des Prozess- und Qualitätsmanagements erweitert sich schliesslich zum Ende des letzten Jahrhunderts der Denkhorizont in einem zeitlichen und räumlichen Sinne nochmals. Die scharfe Trennung zwischen Industrie- und Dienstleistungsbetrieben löst sich auf, die „Services“ von Produktionsfirmen wurden immer wichtiger. Das verändert die Vorstellung davon, was ein Unternehmen ist und wie man es in seiner Besonderheit erkennen und darstellen kann. Es entstand allmählich der Gedanke, ein Unternehmen selbst unter einer Designperspektive zu betrachten.

Lange Zeit dominierte dabei aber das Optische die Diskussion, das Formale, das Corporate Design als Ausdruck der Corporate Identity. Die traditionelle Beschreibung einer Unternehmenskultur wiederum

war geprägt von der Vorstellung von Wertehierarchien und Normen, wurde beschrieben in Visionen, Missionen, Leitbildern etc. Eine solche Betrachtungsweise ist naturgemäss ziemlich abstrakt und so stellte sich oft das Problem der Konkretisierung, des sogenannten „Herunterbrechens“ in den Alltag der Menschen.

Dabei gaben sich Firmen und Institutionen viel Mühe, ihre Ideen im professionalisierten Idealraum der Soll-Vorstellungen zu Papier zu bringen. Vielleicht ist gerade dieses „Zu-Papier-bringen“ ein Kernproblem, indem es Soll-Zustände abstrakt und zweidimensional formuliert, der Lebenswelt gegenüberstellt und dann das sogenannte „Implementieren“ ins dreidimensional Erlebbares schwer schafft. Wie inadäquat und unpräzise dadurch die einzelnen Unternehmen beschrieben worden sind, wird dann klar, wenn man die veröffentlichten Aussagen über die je eigene Wertewelt von mehreren Firmen vergleicht und dann die Austauschbarkeit der Aussagen erkennt.

Verbindet man aber das in den letzten Jahren weiterentwickelte Modell der Unternehmensmarke mit dem oben beschriebenen Designbegriff und weiter mit dem – wegen der Expansion des Dienstleistungsbereichs – so wichtig gewordenen Service Design, dann erhält man die Möglichkeit, ein Unternehmen und seine Leistungen im Sinne Kotlers unter dem Aspekt des Total design zu betrachten. Denn Design und Branding werden beschreibbar mittels Denk-, Verhaltens- und Gestaltungsmustern, durch die sich die unterschiedlichen Persönlichkeiten von Menschen / Organisationen recht trennscharf differenzieren lassen, präziser, als dies mit Werten / Leitbildern möglich ist.

Das Service Design betrachtet nun den Gestaltungsprozess von Dienstleistungen in einem ganzheitlichen Sinne. Das Design zeigt sich in den Denk- und Verhaltensmustern, in der emotionalen und geistigen Durchformung der Prosumentionsprozesse. Nach Marc Stickdorn und Birgit Frischhut weist das Service Design eine die Dienstleistung dominierende Logik, die „S-D logic“¹⁹³ auf: „<...> the S-D logic suggests a commitment to collaborative processes with customers, service partners and employees. It is the holistic view of individuals (e.g. employees, customers, and other business partners) and organisations where collaboration creates synergy while service orientation takes more of a fragmentary approach to service design and management. The S-D logic offers integration of different perspectives to manage service and product experiences.“¹⁹⁴

Folgerichtig rückte hier in den letzten Jahren der Begriff des „Design Thinking“ ins Zentrum. Hier weist Martin J. Eppler darauf hin, dass

dieser Begriff bereits in den 1960er Jahren „für die Beschreibung der Arbeitsweise von Architekten und Designern verwendet“ worden ist. Er erwähnt den oben genannten Architekten Christopher Alexander, der 1964 Design Thinking beschrieb „als Vorgehensweise, um bisher ungelöste abstrakte Probleme durch die Gestaltung von Prototypen und Artefakten lösen zu können. Im Jahre 1969 hat der Sozialwissenschaftler und Nobelpreisträger Herbert Simon Prinzipien aus der Design Praxis erstmals ins Management übertragen. Neu ist, dass Design Thinking nun stärker für strategische und komplexe Problemstellungen aus dem Management angewendet wird. <...> Larry Leifer und Philipp Skogstad (2010) argumentieren, dass das tiefe Verstehen eines Problems und die daraus resultierende menschenzentrierte Lösungsfindung im Design Thinking vor allem durch die Erstellung und Anwendung von Prototypen erreicht werden.“¹⁹⁵

Wie Marc Stickdorn darlegt¹⁹⁶, meint Design Thinking einerseits, in der Art von Designprozessen zu denken (Prototypen erstellen etc.), andererseits aber auch, das zeit- und raumbezogene „Design des Denkens, Wahrnehmens und Handelns“ in seinem Muster zu erkennen (das Prototypische beschreiben). Das kommt wohl dem nahe, was Shostack dachte, wenn er, wie oben zitiert, von den „combinations of discrete elements which are linked together“ sprach und was in den letzten Jahren in betriebswirtschaftlichen Beiträgen über Muster und Musterbrecher¹⁹⁷ diskutiert worden ist. Der Vorteil dieses Ansatzes besteht in seiner Lebensnähe und der Möglichkeit, eine einfache Verbindung herzustellen zwischen den Denk- und Verhaltensmustern von

- Produzent und Konsument,
- Produktions- und Konsumtionsprozess,
- Orten, wo diese stattfinden, also von Mensch und Raum.

Soll-Vorstellungen nicht als Utopie zu denken, als Zustand in einem imaginären Idealraum oder Nicht-Ort, sondern als Soll-Muster zu verstehen, bedingt jedoch eine Verabschiedung der Idee des professionalisierten Idealraums und damit auch der Theatermetapher. Die Umsetzung von Soll-Vorstellungen ist nicht eine Inszenierung, sondern eine Explizierung der eigenen Persönlichkeit, der Gestaltung des Eigenraums, der letztlich ist, wie er ist – denn Persönlichkeit zu entwickeln bedeutet hier, der zu werden, der man ist.

Einige Modellvorstellungen des Service Design betrachten den Raum jedoch als Theaterraum, dies auch, weil der virtuelle Raum und künstlich geschaffene Events im Marken- /Marketingmanagement

immer wichtiger geworden sind. Das zeigt beispielsweise die nachfolgende Grafik, die einen „Service blueprint“ einer Hotelübernachtung darstellt. Der Raum wird hier in Teilbereiche strukturiert, die an einer „line of interaction“, einer „line of visibility“ und einer „line of internal interaction“ aufeinander treffen. Das Tangible der Services wird als „Physical Evidence“ bezeichnet (oben in Grafik), wobei dort Orte (Hotel exterior, Parking) und Objekte (Menu, Food) gemischt vorkommen. Dann werden weitere Räume erwähnt (On-stage), wo Aktionen stattfinden, verstanden als Prozessabläufe. Räumlich (Backstage) und managementmässig (Support Processes) betrachtete Prozesse sind in der Grafik unterhalb davon dargestellt. Dabei fällt auf, dass Menschen und ganzheitlich wahrgenommene Lebensräume nicht vorkommen. Die Atmosphärenferne des Denkens zeigt sich auch darin, dass die Blueprints als Blaupausen von Plänen verstanden eine zweidimensionalisierte Lebenswelt darstellen.

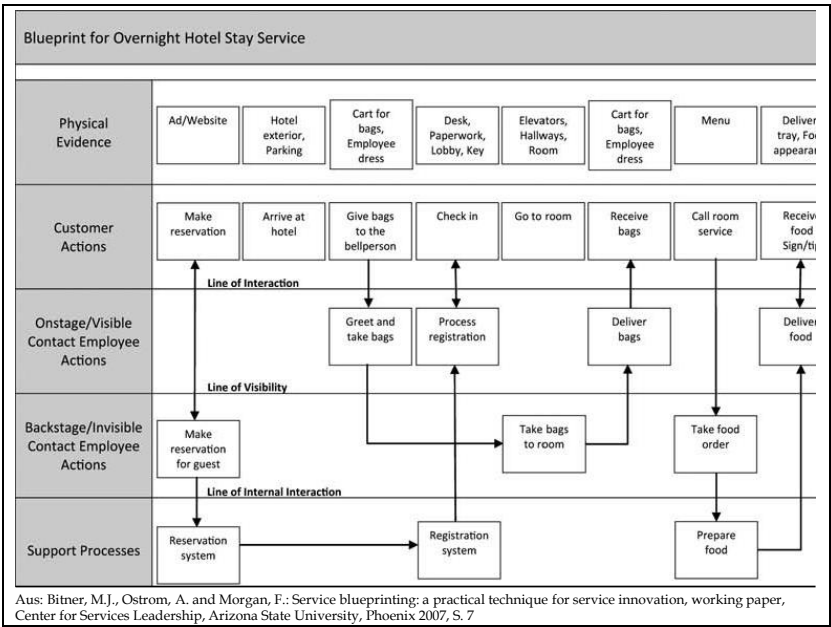


Abbildung 25: Beispiel und Ausschnitt eines „Service blueprint“ einer Hotelübernachtung

Mit der lebensraumorientierten Perspektive des Spacing-Modells können solche Trennlinien überwunden und ein Raum-Zeit-Konti-

num angestrebt werden, was der Nutzererfahrung und einer ganzheitlich verstandenen Raumwahrnehmung mehr entspricht. Darauf wird nun weiter eingegangen.

4.2.2 *Service Design und Spatial Design*

Im Denkansatz des Spacing-Modells stoßen nicht – wie in der Abbildung über den „Service blueprint“ – Theaterräume aufeinander, sondern „begegnen“ sich personalisierte Eigenraum-Stimmungen, welche Menschen in einen Ort hineintragen, wo sie sich dann mit anderen präsenten personalisierten Eigenraum-Stimmungen durchdringend verbinden und ebenso mit der Atmosphäre des Ortes als Markenraum.

Ob sich diese Stimmungen vertragen oder ob es Gaps, Differenzen gibt zwischen dem Bereitgestellten und dem Erwarteten, zwischen der „*intended atmosphere and the perceived atmosphere*“¹⁹⁸ (Kotler), ob also Wohlbefinden oder Unwohlsein hervorgerufen wird, das macht den Erfolg einer Ortsgestaltung und -entwicklung aus.

Um diesem atmosphärischen Aspekt besser gerecht zu werden, gilt es, den Service Design-Ansatz stärker zu verräumlichen. Dabei ist zunächst zu überlegen, wie Menschen, Produkte sowie Dienstleistungen und deren jeweiligen Herstellungs- und Konsumationsprozesse im Raum zu verorten sind. Hier eignet sich die oben dargestellte Strukturierung eines Ortes im Arealraum durch sogenannte Objektfelder. In diese werden nun die Akteure und Aktionen der Produktions- und Konsumtionsprozesse verortet, die Produktion von tangiblen Produkten dem Objektfeld 6 und die Herstellung von Dienstleistungen dem Objektfeld 9 zugeordnet.

Sie bilden, vor allem auch zusammen mit den dem Objektfeld 10 zugewiesenen Menschen und den im Objektfeld 7 und 8 vorhandenen Objekten, eine Nahzone der Begegnung. Diese Differenzierung ähnelt jener von „Workplace“ und „Workspace“, welche die Situationsatmosphäre prägen.

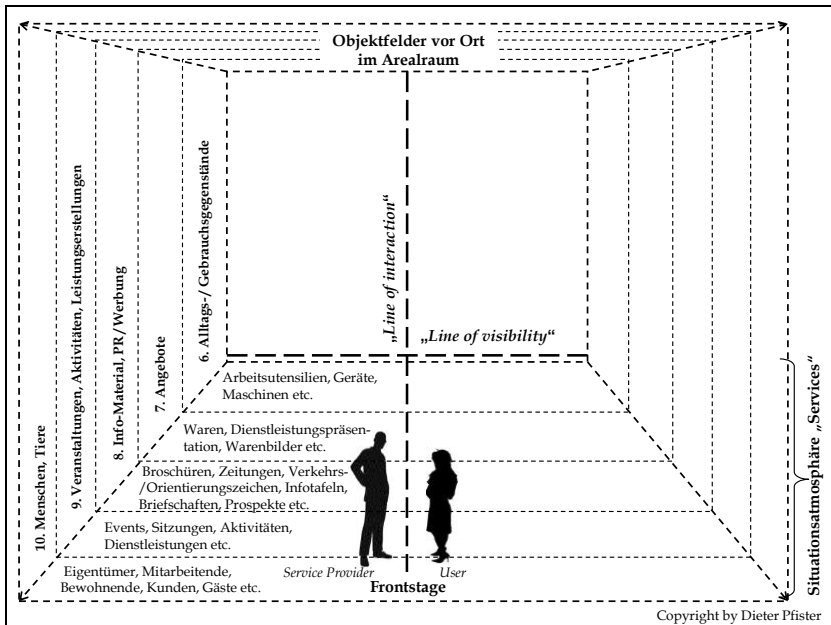


Abbildung 26: Nahzone des Service Design-Raums als erweiterte Betrachtungsweise des Blueprint-Ansatzes

Im Gegensatz zum Blueprint-Ansatz werden hier Menschen und Produktionsmittel als Teil von im Raum anwesenden „Objektfeldern“ betrachtet. Sie sind Träger und Treiber von Leistungserstellungsprozessen, welche die Atmosphäre und Stimmung durch ihre Eigenschaften, Kompetenzen und Kapazitäten prägen. Die emotionalen und kulturellen Aspekte kommen so ins Blickfeld.

Bei aller Wichtigkeit der Nahzone für die Dienstleistungsproduktion und -konsumtion ist die Wirkung der weniger variablen Objektfelder 1-5 ebenfalls ins Modell zu integrieren. Wie die nächste Abbildung zeigt, stehen sich dann nicht mehr Menschen auf verschiedenen Bühnenteilen gegenüber, sondern sie begegnen sich in der ganz individuellen Stimmung. Das heisst, die personalisierten Eigenraum-Stimmungen durchdringen sich wechselseitig, und zwar jene der Kunden wie der Mitarbeiter. Dazu ist es wichtig, wie oben dargestellt, dass diese personalen Eigenräume als über den Körper- / Leibraum hinausgreifend verstanden werden.

Im Spacing-Ansatz kommen hier also keine virtuellen „lines of...“ vor (in obiger Abbildung zum besseren Verständnis des Zusammenhangs

Nachfrager-Unternehmer). Denn er weiss heute durch Schulungen, die er selber als Mitarbeitender absolvieren musste, dass die Aktion seines Gegenübers im Service-Prozess auch eine Reaktion auf sein eigenes Auftreten darstellt. Dieser Gedanke ist vor allem dort wichtig, wo man es mit sogenannten internen Kunden zu tun hat, wie es etwa beim Facility Management (FM) oft der Fall ist.

Wie diese Service und Spatial Design-Vorstellungen zum Atmospheric und Strategy Design verbunden werden können, darauf soll nun eingegangen werden.

4.3 Design als Atmospheric und Strategy Design verstehen

4.3.1 Entwicklung des Atmospheric Design-Begriffs

Lou W. Turley und Jean-Charles Chebat verwenden schon 2002 den Begriff des Atmospheric Design und weisen auf seine umfassende und strategische Bedeutung für Einkaufsatmosphären hin. Sie erkannten, dass „finding a unique and effective atmospheric design should be a primary concern for retailers <...>.“²⁰⁰

Wie die nachfolgende Darstellung des „atmospheric planning process“²⁰¹ zeigt, unterscheiden diese Autoren fünf Kategorien von Wahrnehmungselementen bezogen auf Atmosphären: „The exterior includes cues such as the building size and shape, the marquee, exterior windows, parking availability and the surrounding area. The general interior includes atmospheric variables like lighting, music, interior colours, ambient scents, temperature and general cleanliness of the store. Layout and design variables are comprised of variables such as merchandise groupings, traffic flow and aisle placements, department locations, racks and fixtures, and placements of cash registers. Point-of-purchase and decoration variables are composed of atmospheric elements like point-of-purchase displays, signs and cards, product displays and interactive displays and kiosks. Human variables in the environment include dimensions such as employee characteristics, employee uniforms and retail crowding and density. The elements associated with these five categories of the retail environment should not be developed separately but rather to accomplish the goals associated with a chosen retail strategy.“²⁰²

Nachfolgende Abbildung zeigt nun, wie systematisch Turley und Chebat das Atmospheric Design betrachten.

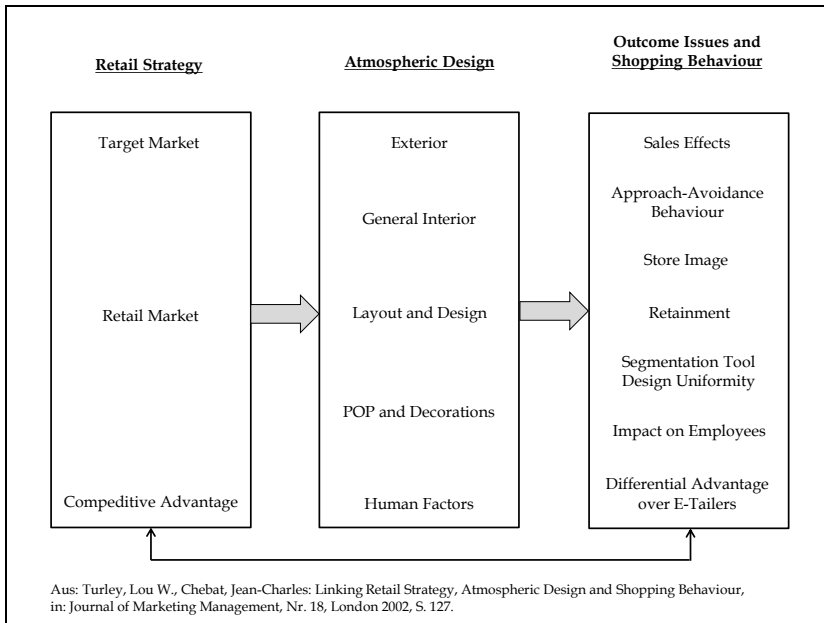


Abbildung 28: Der strategische Blick auf das Verkaufsumfeld im Einzelhandel und die Bedeutung des Atmospheric Design

Unter Berücksichtigung der obigen Überlegungen und erwähnten Forschungen zum Service Design kann das Atmospheric Design nun als das vor Ort wirkende Produkt aus Spatial Design und Service Design verstanden werden, gemäss der Formel: Spatial Design x Service Design = Atmospheric Design. Das Atmospheric Design wird so ganz im Sinne von Kotler, Shostack, Turley /Chebat, sowie Kazig als Feld zwischen den vor Ort erkennbaren Profilen des Umgangs mit den Atmospheric Design-Dimensionen betrachtet, also als Feld zwischen den Profilen der

- Raumatmosphäre (Spatial Design, Objektfelder 1-5) und
- Situationsatmosphäre (Service Design, Objektfelder 6-10).

Diese beiden Profile zeigen dann das „disegno interno“, den impliziten „Gehalt“ des Ortes, welcher die Gestalt des Ortes als „disegno esterno“ prägt. Der „Gehalt“ des Ortes wiederum steht in Beziehung zu dessen Kultur, Struktur und Strategie, wodurch hier die Brücke zum Strategy Design geschlagen werden kann.

Die genannten Dimensionen sind jene, welche oben im Spacing-Raummodell dargestellt wurden. Sie haben sich in der Praxis mehrfach bewährt.

Diese bei einer Atmosphären-Analyse erkannten „Muster im Umgang mit...“ können wie erwähnt textlich ausformuliert und als Profile in einen Beschreibungsraster eingetragen werden. Wie in den Abbildungen eingetragen, können, je nach Ziel des Analyse und Projektes, verschiedene Designprofile erstellt werden. So kann man Vergleiche anstellen und Differenzen erkennen

- zwischen dem personalen Eigenraum des Anbieters und dem Markenraum: Authentizitätsgaps – passt das Vorgefundene zur Persönlichkeit des Raumeigners?
- zwischen dem personalen Eigenraum des Nutzers und Markenraum des Anbieter: Zufriedenheitsgaps – entspricht das Vorgefundene dem Erwarteten?

Atmospheric Design-Code (1)							
AD-Dimensionen	Polaritäten als 5er Skala	Ausgerichtet		Eingemittelt		Ausgerichtet	Copyright by Dieter Pfister
Perspektive Anschauungsraum							
Image	gepflegt	IPE	↔ Betrieb ↔		IMR		ungepflegt
	romantisch						sachlich
	heiter						düster
	rustikal						artifizuell/ urban
Perspektive Naturraum							
Temperatur	warm			↔ IPI Destination ↔		IMR	kühl, kalt
Dichte	voll						leer
Bewegung	ruhig						bewegt
Ton	leise						laut
Duft	intensiv						neutral
Feuchtigkeit	feucht						trocken
Licht	dunkel						hell
Perspektive Gesellschafts- und Wirtschaftsraum							
	gesellsch. Wirkung wichtig						unwichtig
	Gebrauchsfunktionen kaschiert						zelebriert
	aufwändig, grosses Budget						bescheiden, kleines Budget
Authentizitäts-Gaps: IPE = Ist personaler Eigenraum (Betriebseigner) IPI = Ist personalisierter Idealraum Destination IMR = Ist Markenraum Betrieb IMR = Ist Markenraum Destination							

Atmospheric Design-Code (2)							
AD-Dimensionen	Polaritäten als 5er Skala	Ausgerichtet		Eingemittelt		Ausgerichtet	Copyright by Dieter Pfister
Perspektive Kulturraum							
Geschichte	Geschichtspräsenz hoch						tief
Anordnung	gewachsen, zufällig						geordnet, geplant
Haltung	Kontinuität: Orientierung an örtl. Gestaltungseigenheiten						Modernität: Orientierung an globalen Gestaltungstrends
Perspektive Arealraum							
Material, Verarbeitung	Materialien natürlich						synthetisch
	Materialien rau						glatt
	Verarbeitung sorgfältig						grob
Farbe, Form	Farben bunt		IMR	← Betrieb →	IPE		Ton in Ton
	Formen weich						hart
	Formen schwer						leicht
	Formen komplex						einfach
	Gesamtform architektonal						skulptural
	Detailform ornamental						pur
Arrangement	Struktur unübersichtlich		IMR	← Destination →	IPE		übersichtlich
	Dimension: grosszügig						eng
Zeit	Gestaltung beständig						modisch
	Gestaltung konventionell						originell
	Herstellungszeit: Alles alt						Alles neu
Zufriedenheits-Gaps: IMR = Ist Markenraum Betrieb IMR = Ist Markenraum Destination IPE = Ist personaler Eigenraum Kunde (Erwartungen) IPE = Ist personaler Eigenraum Kunde (Erwart.)							

Abbildung 29-30: Atmospheric Design-Code mit ausgewählten Authentizitäts- und Zufriedenheitsgaps

Wenn es nun darum geht, das Atmospheric Design gemäss obiger Formel zu visualisieren, so zeigt dies die nachfolgende Abbildung: Das Atmospheric Design wird dann wie erwähnt als Feld zwischen dem Service und dem Spatial Design-Profil sichtbar.

Atmospheric Design-Code (2)									
AD-Dimensionen	Polaritäten als 5er Skala	Ausgerichtet		Eingemittelt		Ausgerichtet	Copyright by Dieter Pfister		
Perspektive Kulturraum									
Geschichte	Geschichtspräsenz hoch								tief
Anordnung	gewachsen, zufällig								geordnet, geplant
Haltung	Kontinuität: Orientierung an örtlichen Gestaltungseigenheiten								Modernität: Orientierung an globalen Gestaltungstrends
Perspektive Arealraum									
Material, Verarbeitung	Materialien natürlich								synthetisch
	Materialien rau								glatt
	Verarbeitung sorgfältig								grob
Farbe, Form	Farben bunt								Ton in Ton
	Formen weich								hart
	Formen schwer								leicht
	Formen komplex								einfach
	Gesamtform architektonisch								skulptural
	Detailform ornamental								pur
Arrangement	unübersichtlich								übersichtlich
	grosszügig, weit								eng
Zeit	Gestaltung beständig								modisch
	Gestaltung konventionell								originell
	Herstellungszeit: Alles alt								Alles neu

Abbildung 31: Atmospheric Design als Feld zwischen den Profilen des Spatial und Service Design und als implizites „disegno interno“

Diese Darstellung macht die Gaps augenfällig und visualisiert das implizite Design als Profil. Sie verbessert ferner

- die interpersonale Vergleichbarkeit und
- jene von verschiedenen Orten und Branchen und somit
- die methodische Effizienz, die zum Beispiel bei allzu offenen Beschreibungs- und Bewertungsmöglichkeiten von Customer Journey-Sequenzen auf elektronischer Basis kaum gegeben ist.²⁰³

Wenn es um Planung und Positionierung von Orten (zum Beispiel Neubauten oder Stadtentwicklungen) geht, kommen zu dieser Tabelle natürlich noch textliche Vertiefungen und bildliche Visualisierungen. Bei solchen Analyse können verschiedene Zielgruppen als Bewertende teilnehmen:

- Von Seiten der Anbieter die Eigner und Mitarbeitenden oder Experten, welche die örtliche Atmosphäre eines Betriebs in ihrem Ist-Zustand betrachten;
- von Seiten der Nutzenden, Gäste, Kunden, welche einen Gesamteindruck der Ortsatmosphäre bewerten können.

Für weitere Differenzierungen, die grundsätzlich durchaus möglich sind, müssten dann eher Mystery Shopper eingesetzt werden.

Nach der Bewertung geht es darum, diese Gaps zu interpretieren und daraus Schlüsse zu ziehen. Vergleicht man die Profile auf Anbieterseite, dann gibt dies Hinweise auf die Authentizität und soziale Nachhaltigkeit der Raumgestaltung. Vergleicht man die Ist-Zustände mit den Soll-Vorstellungen der Nutzer, dann zeigt sich in den Gaps der Handlungsbedarf in der Raumentwicklung im Blick auf die Erwartungen des Marktes.

Zusammen mit den Erkenntnissen aus den klassischen Analysen des Spatial und Service Designs (physischer Komfort, Kompetenz und Verhalten der Mitarbeitenden) können dann Konsequenzen für eine weitere Raumentwicklung gezogen werden. Der Nutzen des Vorgehens besteht darin, dass durch diese differenzierten Analysen die Soll-Vorstellungen präziser formuliert und dazu den Raumgestaltern, Architekten, Designern und Dienstleistern umfassender und vertiefter in Briefings Vorgaben gemacht werden können, welche ein authentisches und den Nutzer zufriedenstellendes Atmospheric Design ermöglichen (siehe später).

4.3.2 Entwicklung des Strategy Design-Begriffs

Eine zentrale Voraussetzung für die nachhaltige Raumentwicklung ist es, dass die verschiedenen am Raumentwicklungsprozess beteiligten Partner (vom Architekten bis zum Nutzer) auf gleicher Augenhöhe in einen Dialog treten, einander mit ausgeglichenem Selbstbewusstsein begegnen und sich in gemeinsamer Sprache austauschen können. Wie Simon Grand aufzeigt, sind Gemeinsamkeiten der Sprache und des Denkens von Betriebswirtschaft einerseits und „Gestaltungswirtschaft“ bis hin zur Kunst andererseits gerade auf der Ebene des Strategischen erkenn- und nutzbar, weshalb er hier den beide Seiten verbindenden Begriff des Strategy Design beziehungsweise Strategiedesign verwendet. Unter Design versteht er „den Entwurf und die Durchsetzung möglicher zukünftiger Welten“ und unter Strategie „die Behauptung, Etablierung und Durchsetzung von gemeinsamen Erfolgsvorstellungen. Dabei ist entscheidend: In unserer heutigen Welt <...> funktionieren Strategien nur, wenn sie gesellschaftliche, kulturelle, wissenschaftliche, technologische, ästhetische und kommerzielle Qualitäten in einer attraktiven und nachhaltig robusten Art und Weise miteinander verknüpfen. Strategiedesign ist der Entwurf robuster Strategien zur Gestaltung der Zukunft.“²⁰⁴ Grand unter-

scheidet sechs grundsätzliche Methoden des Strategiedesigns verstanden als Prozess:

- „erstens der Entwurf neuer Strategien der Gestaltung für eine mögliche Zukunft (1. ‚projecting‘);
- zweitens die Materialisierung dieser Strategie (2. ‚materializing‘);
- drittens dann die Diskussion der Strategie aus ganz unterschiedlichen Perspektiven (3. ‚perspectivizing‘);
- viertens die Fokussierung auf den Prozess des Entwerfens dieser Strategie (4. ‚processualizing‘);
- fünftens der systemische Zugang zu einer Strategie (5. ‚systematizing‘); und
- sechstens ein explizites Interesse an den möglichen Übersetzungen und Verknüpfungen dieser Strategie mit unterschiedlichen Situationen, Entwicklungen, Kontexten und Akteuren (6. ‚translating‘).“²⁰⁵

Weiters betont er, wie wichtig es ist, dass „diese Entwurfs- und Gestaltungsprozesse so strukturiert werden, dass sie systematisch neue Perspektiven und innovative Möglichkeiten schaffen. Der Fokus verschiebt sich von Design als Ergebnis zu Design als Prozess, als Verfahren, als Methode, als Haltung des Entwurfs.“²⁰⁶ Er zitiert in diesem Zusammenhang Roberto Verganti, der „Design as making sense of things <...>“ verstand und schrieb: „Products embody notions of identity that are socially recognized and thus become tokens in the symbolic exchange of meaning.“²⁰⁷ Diese Sinnstiftung erfolgt durch die logische Ableitung und Begründung der (Raum-)Gestaltungsentwürfe und -massnahmen von den Gegebenheiten Unternehmens- und Markenstrategie sowie den Kontexten, auch ganz im Sinne der oben genannten „S-D logic“.

Eingedenk der obigen Ausführungen zum Designbegriff kann man nun Strategiedesign verstehen als das (geistige) Design („disegno interno“, implizite geistige Struktur und strategischen Schlüsselbegriffe, Dimensionen Themen etc.) dieser unternehmensbezogenen Strategien wie auch jener der Markenraumgestaltung, welche Letztere dann authentisch ist, wenn beide übereinstimmen. Im Blick auf die Raumentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung wird das Erkennen des Design der Strategie zur Voraussetzung für die logisch-konsequente Weiterentwicklung und Abstimmung aller Teilstrategien, sowohl der betriebswirtschaftlichen (Marken-, Personal-, Finanz-, Markt-, Marketingstrategie etc.) als auch der (raum-)gestalterischen, also der Strategie des Designs der Gestalt einer Organisation, der

Designstrategie. Auf den Brückenschlag zwischen Strategiedesign und Designstrategie soll nun weiter eingegangen werden.

4.3.3 Strategiedesign und Designstrategie verbinden

Im Sinne der obigen Ausführungen kann „Strategie“ beschrieben werden als erfolgsrelevante Denk- und Handlungsmuster, mit denen man bestimmte Ziele erreichen, Vision und Mission realisieren kann. Die Denk- und Handlungsmuster betreffen den Umgang mit ausgewählten Teilstrategien, Strategiedimensionen, -themen und -schlüsselbegriffen.

Was die Teilstrategien einer Unternehmensstrategie betrifft, so ist bei deren Er- oder Überarbeitung stets zu beachten, welchen Raumbezug diese jeweils haben und dazu ebenfalls Aussagen zu formulieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Bezüge, vom Raumeigner bis zur Raumentwicklung (links in Grafik kursiv eingetragen). Es ist eine wichtige Aufgabe des Managements einer Organisation, dafür zu sorgen, dass diese Zusammenhänge stärker beachtet werden.

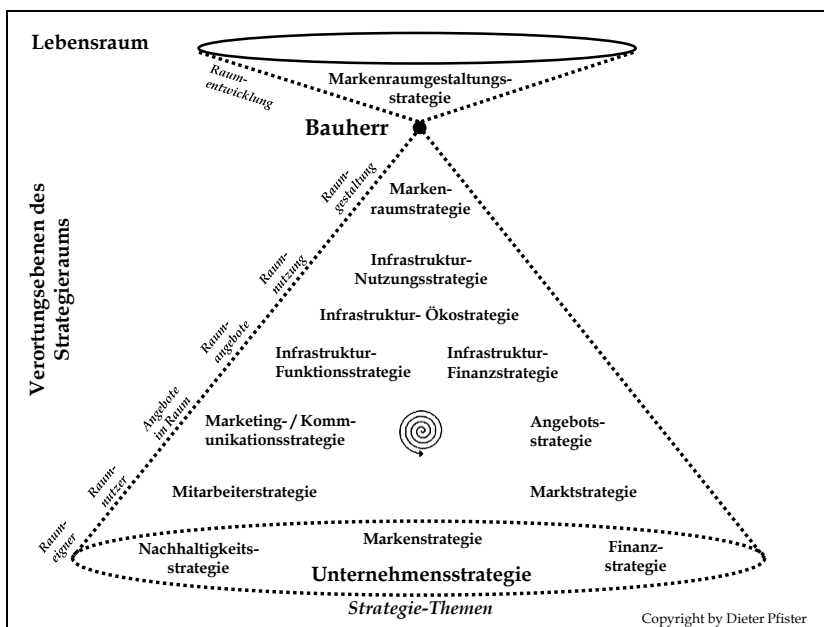


Abbildung 32: Durch innere Logik verbundene Ebenen und Teilstrategien des Strategieraums

Die nachfolgende Abbildung zeigt nun das Markenraumstrategie-Modell. Der obere Teil der Abbildung behandelt die Produkt- und Dienstleistungsqualitäten, der untere die Raumgestaltungsqualitäten. Im Mittelfeld geht es um das Strategiedesign, links und rechts davon um die Designstrategie, die sich dann beide im Design zeigen, im Service Design und im formalen, materialisierten Design von Produkten, Gebäuden etc. (ganz aussen).

Wenn es um einen Raumentwicklungsprozess geht, werden von den unternehmensphilosophischen Grundlagen (Leitbild, Werte), die eine Organisation kulturell prägen, die Unternehmensstrategie (oben) und Markenraumgestaltungsstrategie (unten) abgeleitet und ebenso die Struktur der Organisation und des Raumes. All dies wirkt auf einen Ort, prägt die dortige Identifikationsatmosphäre (unten in Grafik).

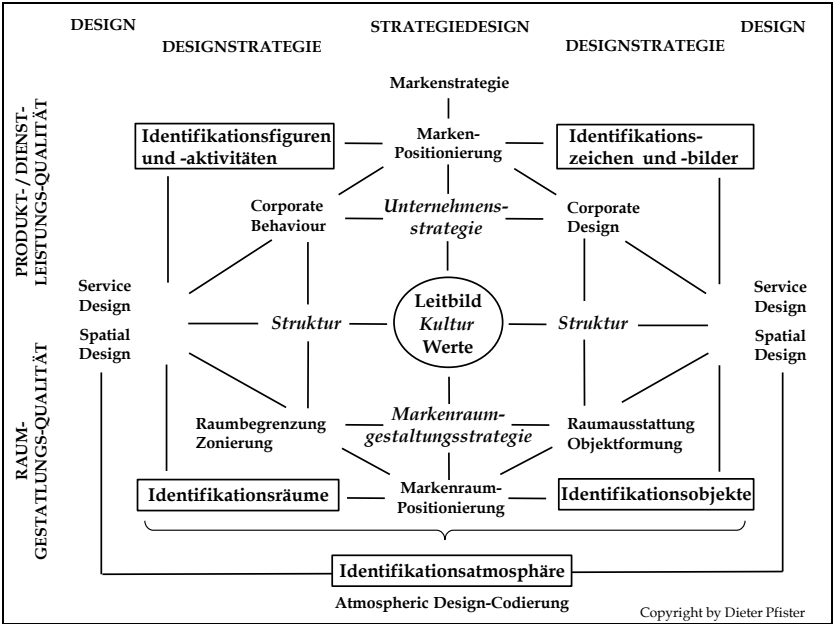


Abbildung 33: Strategiedesign als Dimensionen und Verknüpfungen von Strategiethemen und Schlüsselbegriffen sowie Brückenschlag zwischen Strategiedesign, Designstrategie und Design

Das Erkennen des Strategiedesigns stellt einen wichtigen Teil der Analysearbeiten dar. Nachfolgende Abbildung zeigt, wie aus zentralen Passagen eines Leitbildes das kulturelle „Erbgut“, die „DNA“ einer

Organisation herausgearbeitet und wie eine Designstrategie eines Markenraums als Collage visualisiert werden kann.

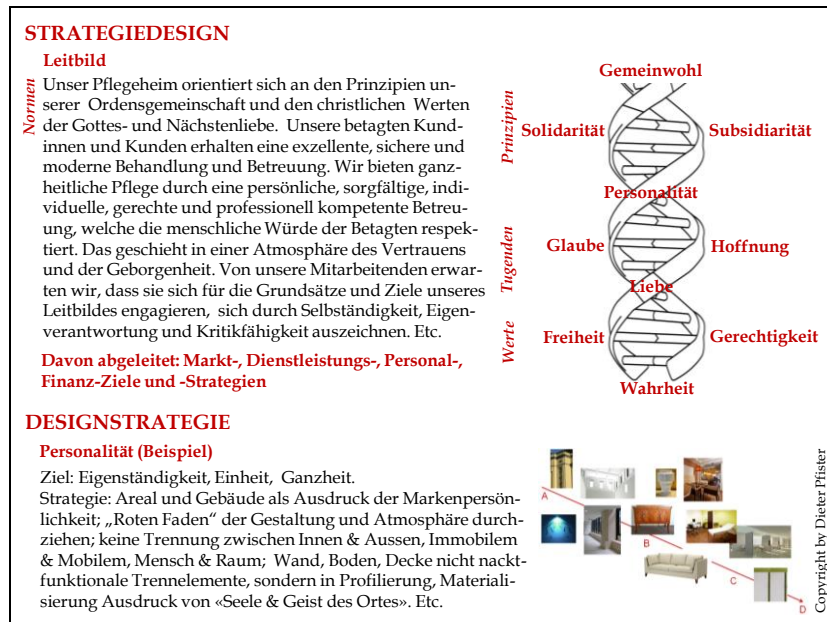


Abbildung 34: Herausarbeiten von Strategiedesign und ableiten einer Designstrategie am Beispiel eines Pflegeheims (Ausschnitt aus einem anonymisiertes realen Beispiel)

Wie nun aus Strategiedesign und Designstrategie das Design als Entwurfsarbeit von Architekten, Innen- und Landschaftsarchitekten entwickelt werden kann, damit befasst sich das Designmanagement, auf das nun weiter eingegangen werden soll.

5. Ganzheitlich-nachhaltiges Verständnis von Entwurfsprozessen: Designmanagement

5.1 Designmanagement als Prozess verstehen

5.1.1 Entwicklung des Designmanagement-Begriffs

Das Designmanagement hat nach Rummel eine Mikro- und Makroebene oder eine strategische und operative: Es „umfasst die Tätigkeiten, um Produkten, Dienstleistungen, Gegenständen und Objekten eine Form, Funktion und Emotion zu geben <...> aber auch die Meta-Tätigkeit und das Instrumentarium für die Entwicklung von Inhalten, Techniken und Vorgehensweisen für die Erfassung aller unternehmerischen Verhaltensweisen, um diese unter eine eigenständige Gesamtidée stellen und in alle Bereiche intern und extern umsetzen“²⁰⁸ zu können.

Design und Designmanagement haben also eine rationale und eine emotionale Seite. Im 20. Jahrhundert orientierte man sich lange Zeit an klassisch-naturwissenschaftlich begründeten Modellvorstellungen. Im traditionellen „planungswissenschaftlichen“ Denken wurden dabei zunächst Entwurfsprozesse vorgeschlagen, die nach Rummel wie folgt ablaufen:

- „Aufgabenstellung genau definieren,
- Informationen sammeln über IST-Zustand und technische Möglichkeiten,
- Analysieren der gewonnenen Informationen,
- Entwickeln alternativer Lösungskonzepte, Entwurf und Prüfung der Durchführbarkeit,
- Beurteilung und Entscheidung für eine oder mehrere Lösungen,
- Kalkulation und Anpassung des Produktes an die Produktionsbedingungen
- Modellbau.“²⁰⁹

Seit den 1980er Jahren wurden immer mehr die Erkenntnisse der Kybernetik beachtet, jenes Wissenschaftszweiges also, der sich mit der Struktur dynamischer Systeme beschäftigt, und zwar in den Bereichen der Biologie, Technik, der Gesellschaft etc. Durch diese Austauschprozesse wird eine bessere Vernetzung der Anforderungen, Ideen

und verschiedenen Partner eines Gestaltungsprozesses möglich, was wiederum die Kohärenz, Prägnanz und Überzeugungskraft der Resultate solcher Prozesse fördert. Heinz von Foerster hat in seinen späteren Werken auf eine vollständig reflexive Kybernetik hingearbeitet und betont, dass die Aufgabe des Beobachters „die Erklärung seines eigenen Funktionierens sowie seiner Entstehung“²¹⁰ einschliesst.

Die Bestrebungen zu mehr Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit im Denken und Handeln nahmen seit den 1990er Jahren zu. Rummel weist hier auf den Einfluss östlicher Kulturen hin und zitiert dabei Hans-Gerd Servatius: „Dieses ganzheitliche Denken ist niemals nur intellektuell und begrifflich, sondern es strebt stets eine Einheit an von Verstand, Gefühl, Empfindung und Intuition. Es ist ein ‚Umzingelungsdenken‘, das zuerst das Ganze sieht und nachträglich die einzelnen Teile.“²¹¹ Dieses „Umzingelungsdenken“ ist übrigens ein zentrales Merkmal des oben dargestellten Spacing-Modells.

In diesem Zusammenhang bemerkt Bürdek, dass das Designverständnis in den westlichen Industrieländern, vor allem auch das italienische, „immer mehr das Objekt betont hat, das japanische hingegen mehr den Raum. <...> Diese Beziehungen zwischen Boden, Farben, Licht, Raum und Objekten sind Gegenstand des neuen japanischen Designs <...>. Die Kontemplation, Feierlichkeit und Zeremonie japanischer Räume ist indes ein Thema, das bisher im Design kaum erkannt wurde.“²¹² Die nachfolgende Abbildung zeigt nun in einer Darstellung von Siegfried Maser die zunehmend geforderte Integration von Umwelt und Gesellschaft in den Designmanagement-Prozess.

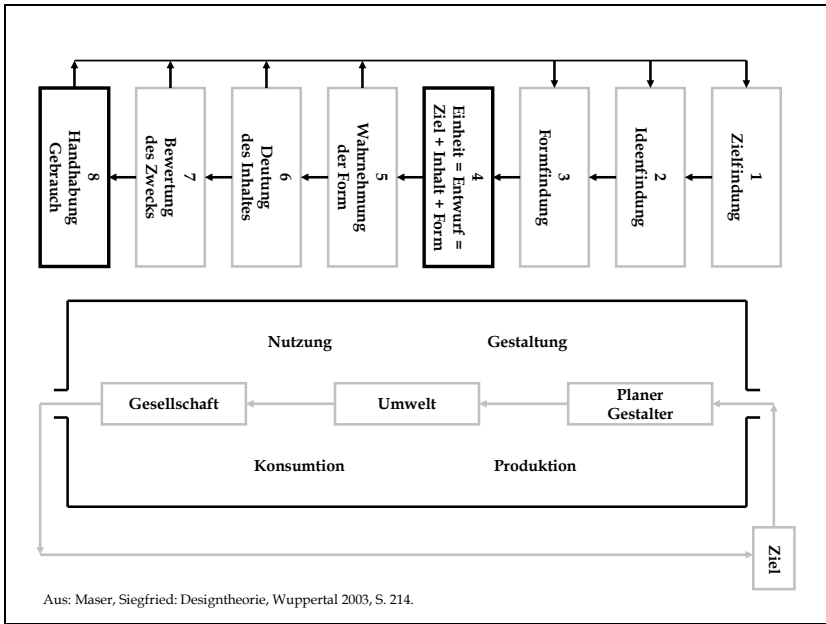
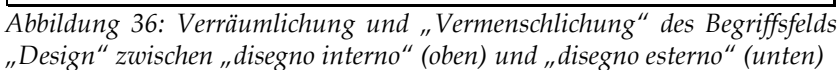


Abbildung 35: Ästhetik und Planung als integrierter Gestaltungsprozess

Die Informatisierung und Internet-Ökonomie veränderte den Designprozess zu Beginn des 21. Jahrhunderts ein weiteres Mal, indem der Benutzer zum Mitgestalter, zum Prosumenten wird. So kann das konzeptionelle Design mit dem sinnlich wahrnehmbaren Design verbunden und damit die in der professionellen Praxis der westlichen Industrieländer lange schon spürbare Trennung von „disegno interno“ und „disegno esterno“ durch die stärkeren Berücksichtigung des Benutzers überwunden werden.

Nebst diesem Wiederverschmelzen der prozessual-konzeptionellen und der visuell-gestalterischen Dimension des Designs kommt es allmählich zu einer zweiten Verschmelzung, nämlich zwischen den Ansätzen und Aktivitäten im Bereich des Objektdesigns und des Raumdesigns. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Entwicklung, indem sie das Begriffsfeld „Design“ zwischen Informations- und Produkt-Design sowie Objekt und Raum / Mensch aufspannt (die zwei Achsen der Abbildung). Dabei kann man vier Bereiche unterscheiden, nämlich Raum und Nutzung, Produkt und Herstellung, Mensch und Haltung (siehe links aussen in Grafik) sowie Gesellschaft und Nachhaltigkeit (rechts aussen). Die Darstellung zeigt

- Letzteres positioniert sich so zwischen der Markentheorie (Mitte in Abbildung) und der gesellschaftspolitischen Leitidee der Nachhaltigen Entwicklung (rechts).



114

beim „Armani-Stil“ in der Bekleidungsbranche). Beide Male materialisieren und visualisieren sie sich durch Gesamt- oder Detailformen (zum Beispiel Ornamente) von Objekten, die sich in einem abgrenzbaren Raumgefüge (Wohnung, Firmenräume etc.) befinden, vereineheitlichen diese Raumwelten stilistisch so, dass sie als Stilwelten erkennbar werden (Identifikationszeichen und -bilder).

Seit den späten 1990er Jahren begann sich eine Gegenbewegung zu etablieren, denn sowohl die Postulate der Nachhaltigen Entwicklung (rechts aussen in obiger Abbildung), als auch die Anliegen der Markentheorie fordern Eigenständigkeit, Stimmigkeit, Echtheit und Ehrlichkeit, kurz: Authentizität.²¹³

Hier nun wird die oben dargestellte Idee des professionalisierten Idealraumes verlassen und ein Ort im Lebensraum als personalisierter Idealraum betreten, in dem Alltagsaktivitäten und die Menschen untrennbar integriert sind. Damit wird die einseitige Fokussierung auf die objektmässige Ausstattung aufgegeben, der Raum mit allen Sinnen in seiner seelischen, geistigen und körperlichen Dimension wahrgenommen, leiblich gespürt. Dieses Sustainable Design (rechts aussen in obiger Abbildung) stellt ein Produkt dar aus Raum- und Situationsatmosphäre, aus Spatial und Service Design.

Über allem steht schliesslich das alles durchdringende Strategy Design, das gleichzeitig das Design der Unternehmensstrategie und der Teilstrategien des Unternehmens beinhaltet (ganz oben in Abbildung). Wie schon früher ausführlich dargestellt, werden im Spacing-Modell²¹⁴ und im Atmospheric Design-Management die Prozesse der Planung, Entwicklung und Gestaltung mit jenen des Immobilienmarketings, der Markenführung, von Betrieb und Nutzung von Anfang an verbunden. Hier findet der Brückenschlag zwischen der Unternehmensstrategie und den Teilstrategien einer Organisation statt. Dabei ist es für die Praxis der Raum- und Ortsentwicklung wichtig, den Prozessbeteiligten eine klare Vorstellung zu geben, welche Prozessschritte wie ablaufen. Diese Strukturierung gibt ihnen die Sicherheit, nichts Wichtiges übersehen zu haben (Checklist-Aspekt), aber auch ein besseres Verständnis für die implizite Logik von Gestaltungsprozessen und von Gestaltung (Design Thinking-Aspekt). Schliesslich ist zu beachten, dass das Strategy und Atmospheric Design-Management nicht einfach an eine bestimmte Stelle delegiert werden darf, sondern vom Bauherren selbst an die Hand genommen werden muss (siehe später).

Was nun die Teilstrategien und deren Fachaufgaben betrifft, so hat das Facility-Management (FM) sowohl in der Lebenszyklus-Phasen der Gebäudeplanung und des Bauens, als während der Nutzungsphase bezüglich dem Atmospheric Design eine wichtige Aufgabe zu erfüllen, worauf nun weiter eingegangen werden soll.

5.2 Facility-Management als Designmanagement verstehen

Das Facility Management befasst sich gemäss der Definition der Schweizerischen Normen-Vereinigung mit der „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen.“²¹⁵ Dabei werden die Anwendungsbereiche „in Bezug auf den Bedarf des Auftraggebers in zwei Hauptgruppen unterteilt: Flächen und Infrastruktur; Menschen und Organisation.“²¹⁶ Diese Beschreibung der FM-Aufgaben zeigt ein recht technokratisches Selbstverständnis. Es geht um Flächen und Infrastruktur, weniger um Räume und emotionale sowie kulturelle Aspekte.

Hier sollte in Zukunft im Sinne der obigen Ausführungen neben einer ganzheitlichen Vorstellung von Nachhaltigkeit eine Verräumlichung des Denkens und der Modelle angestrebt werden. Die integrale Betrachtung von Gebäuden und Räumen ist gerade für das FM wertvoll, denn es befasst sich mit den situativen Aktivitäten (zum Beispiel Events) ebenso wie mit der permanenten Infrastruktur.

Der Atmosphären-Begriff und die Idee des Atmospheric Design können für ein zukunftsgerichtetes und auch sozial nachhaltiges FM hilfreich sein, wenn es darum geht, zu erkennen und anzustreben, dass das FM für die Zufriedenheit der Kunden im körperlichen, emotionalen und geistig-kulturellen Sinne zuständig ist. Dazu müssen die oben behandelten Vorstellungen des „Service blueprint“ in die Richtung erweitert werden, wie sie etwa Christian Coenen et al. aufzeigen, nämlich einer Integration von Kern- und Supportprozessen sowie einer Management- und einer Finanz-Zone in das Blueprint-Modell.²¹⁷

Wie nachfolgende Abbildung zeigt, kann man auf der Grundlage von Coenen et al. (hier als „Boden“ und „Decke“ des Raumquaders gezeigt: „Activities“ unten und „Processes“ oben) noch eines Schritt weiter gehen, indem

- alle zehn obgenannten Objektfelder des Spacing-Ansatzes ins Modell integriert und vom FM als „Facilities“ betrachtet und gepflegt werden (links im Bild) und
- vor allem eine klare räumliche Verortung des Customer Journey stattfindet (hinten in Abbildung: „Places“) sowie
- der Mensch und sein personaler Eigenraum ins Modell aufgenommen wird (vorne links), dessen Stimmung situativ sein Umfeld durchdringend einstimmt und von diesem seinerseits gestimmt wird und schliesslich
- der Ort sozusagen als „gefüllt“ betrachtet wird und bestimmt durch die Ortsatmosphäre als Qualität des Markenraums („Rauminhalt“ des ganzen angedeuteten Quaders).

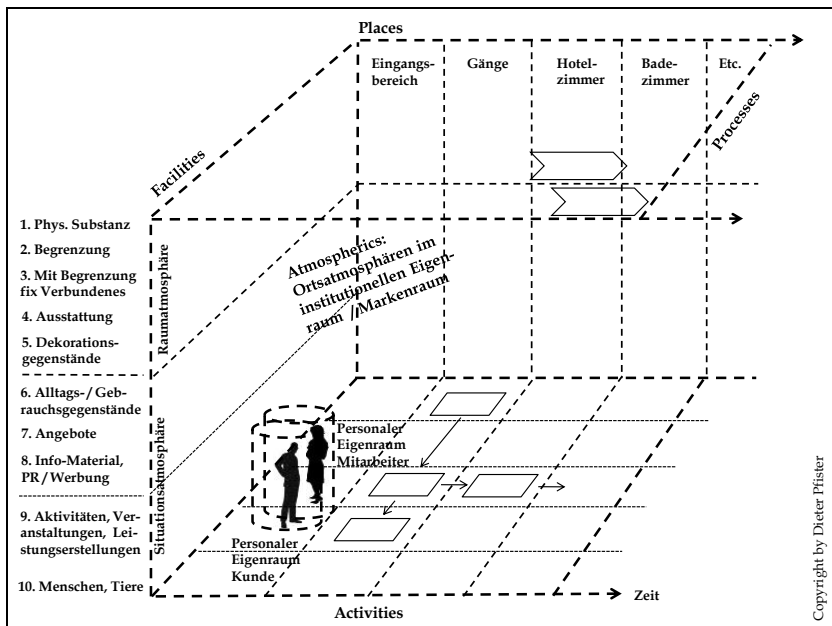
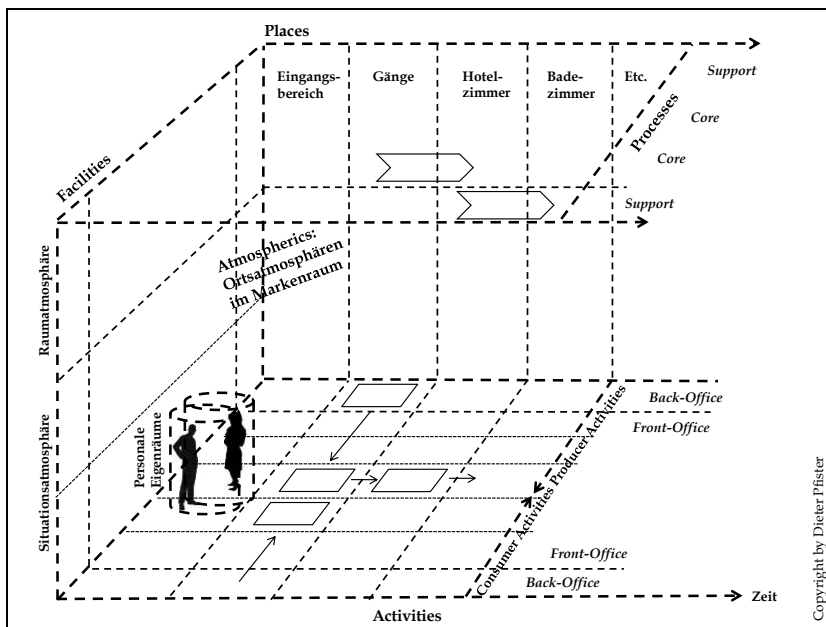


Abbildung 37: Verräumlichung der Service-Design-Vorstellungen und des klassischen FM-Modells

In einem nächsten Schritt ist es dann möglich, den Ort, worin situativ Aktivitäten stattfinden, Dienstleistungen erbracht und konsumiert werden, weiter zu strukturieren, wie dies die folgende Abbildung zeigt. Im Gegensatz zum Theateransatz sind aber nicht „Stages“ zu definieren, sondern Front- und Backbereiche, welche Letztere vom Ort

Hier wird nun der Raum und Ort selber Teil des Service und die Kernprozesse des FM zu Support-Prozessen der Raumnutzer. Das FM muss so die Orte in optimaler Qualität zur Verfügung stellen, ist mitverantwortlich für die Markenraum-Qualität im physischen, emotionalen und kulturellen Sinne und damit für die räumliche Ausprägung und Pflege der Unternehmenskultur.



Die Komplexität der Zusammenhänge zwischen dem Menschen und seiner situativen Stimmung sowie dem Raum / Ort und dessen Atmosphäre ist hoch, wie in der Forschungsliteratur immer wieder hervorgehoben wird, ein einfaches Modell nicht lebensnahe. Aber auch zum Beispiel einzelne Dimensionen, welche eine Atmosphäre prägen, mit bestimmten Raumnutzungen in Verbindung zu bringen, wird nur dann einfach möglich, wenn man einige wenige miteinander in Be-

ziehung bringt. So weiss man etwa, dass für einen fiebrigen Patienten eine warme Atmosphäre (Raumtemperatur, Farbgebung etc.) heilsam ist²¹⁸. Doch wenn es darum geht, mehrere solche Dimensionen in Verbindung zu bringen mit funktionalen Anforderungen, Präferenzen von Zielgruppen und individuell-situativen Stimmungen, dann brechen wohl die meisten Modellvorstellungen unter der Last der Komplexität zusammen, sind zumindest für die Praxis kaum anwendbar. So soll – im oben dargestellten Sinne Kotlers und als wissenschaftlich verantwortbare Reduktion von Komplexität – im Spacing-Modell und Raumentwicklungsprozess Mensch und Ort in einer überblickbaren Anzahl von Relationen auf ihre Gaps hin untersucht werden, wie dies nachfolgende Abbildung zeigt. Dabei kann man Differenzen erkennen und bewerten zwischen

- den personalen Eigenraum-Stimmungen zweier Personen (Gap Nr. 1 in Grafik), oder
- diesen und der Ortsatmosphäre zum Beispiel im Eingangsbereich eines Hotels (Gap Nr. 2 in Grafik), oder
- der Ortsatmosphäre eines Hotelzimmers und dem dazugehörenden Badezimmer (Gap Nr. 3 in Grafik) etc.

Ein Ort und ein Service sind demnach dann positiv sozial nachhaltig, wenn das Erwartete zum Vorgefundenen (Zufriedenheit) sowie zum Eigner und Nachfrager (Authentizität) passt, denn dies alles bewirkt Wohlbefinden und gutes Erinnern.

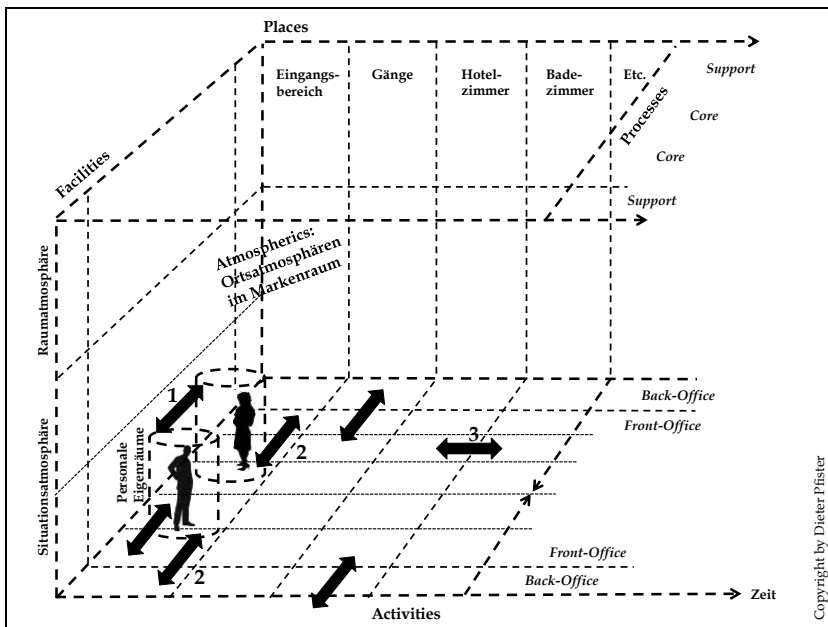


Abbildung 39: Mögliche Zufriedenheits- und Authentizitäts-Gaps im nachhaltigen FM-Modell

Diese prozess- und dienstleistungsbezogene Betrachtungsweise von Orten und Räumen soll hier noch weiter vertieft und die Frage behandelt werden, ob und wie man sich einen Ort als Prozess einer permanenten Raumproduktion vorstellen kann.

Die Raumgestalt ist Produkt, Resultat von Handlungen, gleichzeitig Ort von Handlungen und Produktionsprozessen. Und, weil Raum und Zeit untrennbar verbunden sind, wird ein Ort selber ein Prozess, denn er entwickelt sich permanent weiter, verändert sich dauernd, vor allem atmosphärisch, in der Tages- und Jahreszeit und durch die Art der Nutzung, die Aktivitäten und Stimmungen der Menschen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, kann man die Raumproduktion analytisch in drei Felder unterteilen, und zwar nach den oben schon erwähnten zehn Objektfeldern.

Im Raumproduktionsfeld 1 (RPF 1) wird primär die physische Raumbegrenzung produziert, im RPF 2 die Ausstattung und im RPF 3 die Nutzung. Diese Nutzung kann in der Produktion von Gütern an einem Ort oder in der Herstellung eines Ortes als Dienstleistungen bestehen. Im Letzteren Fall wird der Raum selber „Produzent“, etwa

von Entspannung in einem Spa-Liegeraum etc. Letztlich produziert ein Ort immer etwas, nämlich eine Atmosphäre, welche auf alle übrigen vor Ort stattfindenden Herstellungsprozesse und die daran beteiligten Menschen ganz grundlegend einwirkt.

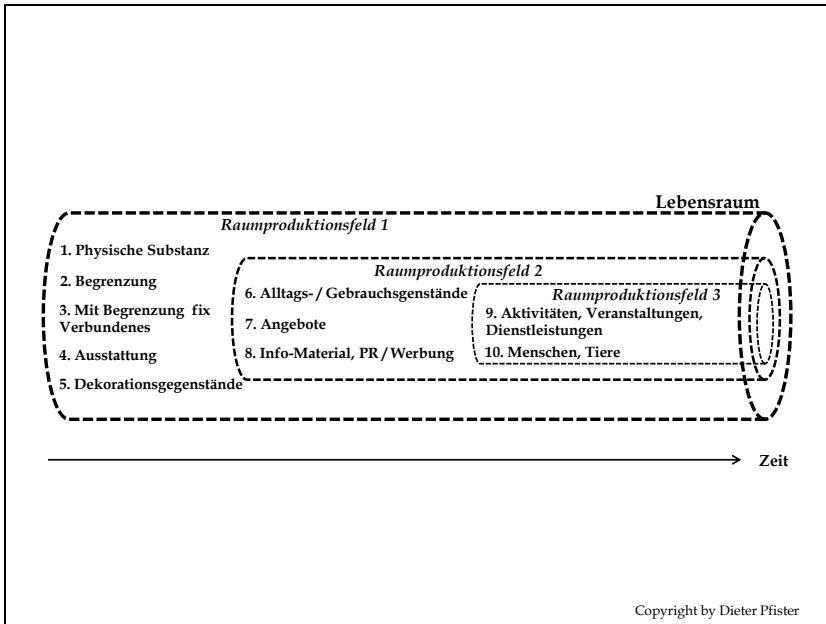


Abbildung 40: Institutioneller und personaler Eigenraum als Atmosphärenkorridor

Wenn es um eine Betrachtung des Raumes aus Produktions- und Prozesssicht geht, kann man ihn auch aus der Perspektive des Einzelmenschen anschauen und analysieren. Lebensraum wird ja nicht nur bauend und ausstattend produziert und gestaltet, sondern auch nutzend. Betrachtet man so einen möglichen Tagesablauf eines Menschen, so verlässt er am Morgen das Bett, dann das Haus, bewegt sich zum Beispiel Richtung Arbeitsort, nimmt dazu ein Tram, betritt dann ein Firmengebäude, dort sein Büro, geht abends wieder nach Hause und vorher noch etwas einkaufen etc. So gesehen wird die gezeichnete Röhre nicht nur auf einen Ort (etwa ein Haus) beschränkt verstanden, sondern als ein Nacheinander der Orte, welche ein Mensch im Laufe eines Tages, einer Woche oder eines Lebens betritt. Er produziert so fortlaufend seinen personalen Eigenraum, der als langer Lebensraum-

korridor verstanden werden kann, welcher wechselnde Atmosphären aufweist und so auch einen Atmosphärenkorridor darstellt. Indem, wie erwähnt, der Mensch selber „Raum“, „Atmosphäre“ und gestimmt ist, gilt es zu erkennen, welcher Atmosphärentyp ihm entspricht, worin er sich wohl fühlt. Dazu wäre es wichtig, eine Atmosphären-Typologie zu erarbeiten, um mehr Klarheit darüber zu erhalten, welche Bedürfnisse, Wünsche und Vorlieben die Raumnutzen bezüglich den emotionalen und kulturellen Qualitäten eines Ortes haben.

5.2.1 Entwicklung des Energy Designmanagement-Begriffs

Dieses erweiterte und ganzheitlich-nachhaltige Raumverständnis und die Integration emotionaler und kultureller Aspekte haben schliesslich Konsequenzen auf einen Zentralbegriff des FM, jenen der Energie. Obige Gap-Relationen können nämlich auch mit Austausch- und Umwandlungsprozessen von Lebensenergie in Verbindung gebracht werden. Dazu bräuchte es einen erweiterten Energie-Begriff, worüber schon viel geschrieben worden ist. So unterscheidet beispielsweise Barbara Gronau im Begriffsfeld „Energie“ drei Vorstellungsbereiche:

- Energie als „‚Wirkung, Nachdruck oder Kraft‘ <...>, Fähigkeit eines Systems ‚Arbeit zu leisten‘.“²¹⁹
- Energie als „mehr oder weniger unsichtbares ‚Dahinter‘, d.h. als eine allen Dingen und Prozessen innewohnende metaphysische Dimension, die selbst unsichtbar ist.“²²⁰
- Energie als zirkulierendes ‚Dazwischen‘, d.h. als einen medialen und transgressiven Prozess, der Verbindungen zwischen Subjekten, Objekten, Körpern, Gedanken oder ganzen Kulturen stiftet.“²²¹

Wie schon in einer früheren eigenen Studie erläutert²²², kann man im Zusammenhang mit dem nachhaltigen Bauen den Energiebegriff im Sinne der drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung erweitern und eine

- soziale Energie,
- ökonomische und
- physikalische oder ökologische Energie

unterscheiden, welche alle sich wechselseitig umwandeln. Dadurch könnte für das FM eine gemeinsame „Währung“ geschaffen und eine Lebensenergiebilanz von Orten / Gebäuden erstellt werden, welche ganzheitlich-nachhaltig wäre.

Bringt man nun diese Vorstellung von Energie mit dem oben dargestellten Spacing-Modell und dessen Atmosphäre-Beschreibung in Verbindung, so kann man sich einen Ort zu einem bestimmten Zeitpunkt als Produkt der grauen sozialen Energie (links im Bild), ökonomischen (rechts im Bild) und ökologischen / physikalischen Energie (oben) denken, wie dies die nächste Abbildung zeigt.

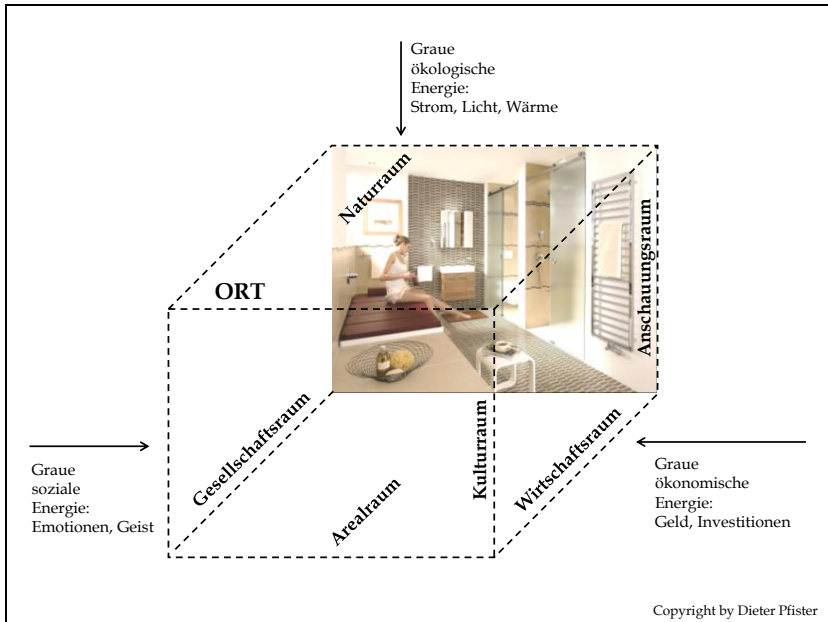


Abbildung 41: Ort und Lebensenergieformen im Zeitverlauf

Betrachtet man nun die Energieumwandlungsprozesse vor Ort im weiteren zeitlichen Verlauf, so steht gerade für das FM die Phase „Nutzung / Betrieb“ im Zentrum und dabei vor allem der Aspekt der klassischen Energieeffizienz. Effizienz („Die Dinge richtig tun“) betrachtet ja die Differenz zwischen definiertem Nutzen und eingesetztem Aufwand. In der gängigen Vorstellung von Energieeffizienz wird diese vor allem bezüglich Geräten und Gebäuden getan. Unter Betrieb soll künftig aber nicht nur derjenige des Gebäudes, sondern auch der Betrieb des Nutzers verstanden werden, das Energy Design seiner Leistungserstellung, sein emotionales und kulturelles Wohlbefinden als Mensch im Raum. Die nächste Abbildung zeigt diese Erweiterung auf Raum, Produkt und Dienstleistung (oben in Grafik). Die Effek-

tivität wiederum strebt an, die richtigen Dinge zu tun, indem sie die erwartete oder aufgrund von erhaltenen Firmeninformationen zu erwartende Leistung mit der vorgefundenen vergleicht, was interessanterweise in den Energiedebatten kaum ein Thema ist.

Die Erweiterung des Blickwinkels im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung macht es möglich, den Nutzen lebensnäher zu betrachten und auch die Effektivität zu erkennen. Wie die nachfolgende Grafik zeigt, umfasst die soziale, also menschenbezogene Energie von Raum, Produkt und Dienstleistung im Kern die in dieser Studie ausführlich behandelten emotionalen und kulturellen Aspekte, die atmosphärische Wirkung auf Menschen und Lebewesen (in Mitte der Grafik).

Mit der ökonomischen Energie (unten in Grafik) ist das Geld gemeint, das zunächst als Investition in ein Gebäude (graue ökonomische Energie, links im Bild) verstanden werden kann und in der Phase des Betriebs der Umwandlungs- und Verbrauchsprozess ökonomischer Energie an den Kosten für Raum, Arbeitsplatz und Mitarbeitende erkennbar wird. Der Nutzen ist hier der Lohn / Gewinn und der ökonomische Produktnutzen für die Kunden einer Firma.

Lebens- zyklus- Prozess	Planen, Bauen	Betreiben				Rück- bauen
		Leistungserstellung			Wirkung, Effekt, Ertrag	
Ort		Raum	Produkt	Dienstleistung	Intern	Extern
Ökologische Energie	Graue physikalische Energie	Energieaufwand Raum- atmosphäre physisch	Energieaufwand Arbeits- platz / Geräte physisch	Energie- aufwand Mensch physisch	Physischer Nutzen (ökologische Nachhaltigkeit der Arbeitsbedingungen, Produkteigenschaften)	
		Ecological / physical Energy Design				
Soziale Energie	Graue soziale Energie (emotionale und geistige Investitionen)	Raum- atmosphäre: Soz. Energie- aufwand für emotional, kulturell Raumatm.	Situationsatmosphäre: Soz. Energie- aufwand für Nahraum / emotional, kulturell	Soz. Energie- aufwand für Mensch emotional, kulturell	Emotionaler und kultureller / geistiger Nutzen von Produkt / Dienstleistung, Kommunikative Wirkung Sicherheit / Orientierung	
		Social Energy Design = Space Design x Service Design = Atmospheric D.				
Ökonomische Energie	Graue ökonomische Energie (monetäre Investitionen)	Kosten Unterhalt Raum	Kosten Unterhalt Arbeitsplatz / Geräte	Kosten Mitar- beitende	Lohn, Gewinn	Ökonomischer Produkt- / Dienstleistungs- Nutzen
		Economical Energy Design				

Copyright by Dieter Pfister

Copyright by Dieter Pfister

Abbildung 42: Der Gebäudelebenszyklus und das Energy Design

Zwischen den drei Lebensenergieformen gibt es permanente Umwandlungsprozesse, die mehr oder weniger effizient und effektiv sein können. Dabei gilt es mit Christian Kassung zu beachten, dass es eigentlich keinen Energieverbrauch gibt „und ebenso wenig lässt sich Energie sparen. Wohl aber können Umwandlungsprozesse vermieden werden, die mit hohen Restmengen von nicht mehr weiter transformierbarer Wärme verbunden sind. <...> Was Energie letztlich ist, wissen wir nur aus den Umwandlungsprozessen zwischen verschiedenen Energieformen. Die Gestaltung dieser Umwandlungsprozesse definiert Kultur.“²²³ Und diese Kultur zeigt sich implizit in der Art und den Mustern des Design Thinking.

Der Begriff „Design“ eignet sich nun gut, mit dieser Unsichtbarkeit von Energie begrifflich angemessen umzugehen. Wie oben dargestellt, wird er nämlich verstanden als Gehalt und Gestalt, Konzept / Idee und Form („disegno interno“ und „esterno“), meint also implizit auch das Unsichtbare. Im Bereich der physikalischen Energie spricht man übrigens schon länger vom „Energy Design“ eines Ortes (siehe oberste Ebene der letzten Grafik).

Überträgt man nun diese Vorstellung von Energy Design auf die beiden anderen Lebensenergieformen, so erkennt man bei der sozialen Energie, dass es hier um die oben beschriebene Ortsatmosphäre geht, die mit den dargestellten Rastern als Profil des Spatial Designs und Service Designs beschrieben werden kann. Somit kann man unter Social Energy Design das Atmospheric Design verstehen und schliesslich die „Veränderungsprofile“ von Bilanz und Erfolgsrechnung als Economical Design begreifen.

Überträgt man nun, wie in der nachfolgenden Abbildung gezeigt, die klassischen Vorstellungen von Energieeffektivität und -effizienz auf die soziale Energie, so kann man diese folgendermassen verstehen:

- Soziale Energieeffektivität: Sie zeigt sich in der Differenz zwischen der Bewertung des Ist bei Mitarbeitenden und Kunden (vorgefundene Leistung) und des Soll von Geschäftsleitung und Mitarbeitenden (= Marke, zu erwartende Leistung, rechts im Bild). Je grösser diese Differenz, desto grösser ist der soziale Energieaufwand, um sich emotional und kulturell wohl zu fühlen, desto schwächer also die soziale Energieeffektivität.
- Soziale Energieeffizienz: Hier werden die im Jahr 1, 2 und 3 je eingesetzten ökologischen und ökonomischen Energieaufwendungen verglichen mit der Veränderung der Ist-Atmosphärenbewertungen von Mitarbeitenden / Kunden in den drei

Jahren, und zwar in Richtung des definierten Ertrags (= Profil der Soll-Vorstellung im Atmospheric Design-Raster, siehe Bildmitte). Je stärker die Veränderungen in die gewünschte Richtung gehen und je geringer die ökologischen und ökonomischen Aufwendungen dafür geworden sind, desto höher ist die soziale Energieeffizienz.²²⁴

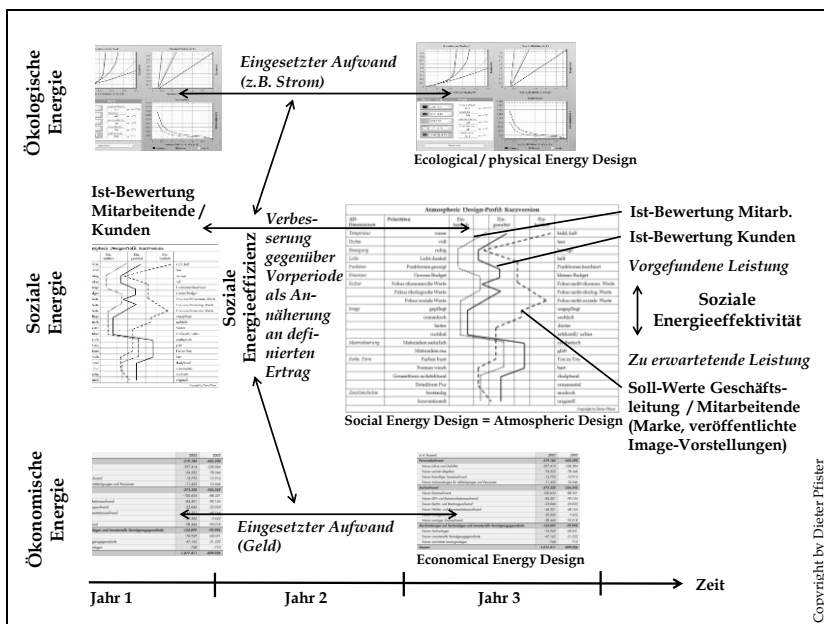


Abbildung 43: Messinstrumente der drei Energieformen und Berechnung der sozialen Energieeffizienz und -effektivität

Der Vorteil des erweiterten Energiebegriffs besteht nun darin, dass er es ermöglicht, die drei Dimensionen miteinander in Verbindung zu bringen und zu vergleichen. Damit kann man verhindern, dass die ganzheitlich gemeinte Idee der Nachhaltigen Entwicklung durch eine unverbundene Einzelbetrachtung der drei Dimensionen auseinandergerissen und beschädigt wird. An welchen Aspekten schliesslich emotional und kulturell konkret gearbeitet werden soll, zeigen die Bewertungen im sozialen Nachhaltigkeit-Raster und bei den Atmosphäre-Profilen (Gaps bei bestimmten, dann eben zu „bearbeitenden“ Dimensionen).

Doch die vom FM zu betreibenden Immobilien stehen ja nicht isoliert im Raum, sondern in einem Umfeld, in einer Strasse, einem Quartier, einer Stadt, einer Region oder einer im touristischen Bereich so genannten „Destination“. Um diese grösseren Zusammenhänge im Modell ebenfalls zu integrieren, soll anschliessend auf das Destinationsmanagement eingegangen werden.

5.3 Destinationsmanagement als Designmanagement verstehen

Eine Destination ist nach Pietro Beritelli, Thomas Bieger und Christian Laesser grundsätzlich „einmal derjenige *Bestimmungsort, an welchen Bedürfnisse unterschiedlicher Art ‚getragen‘ werden.* Es ist also ein aus *Nachfragesicht* definiertes Konstrukt. Bis anhin standen – nicht zuletzt durch die politische Gewichtung bei deren Bildung – bei der Definition stets die *geografische Abgrenzung* und damit der *räumliche Bezug* und die *Angebotsstrukturierung* im Vordergrund. Hierbei gingen die beiden folgenden, nicht minder wichtigen Abgrenzungskriterien, etwas unter: *Leistungstypen* (Produkte) und *Markt* (Reichweite).“²²⁵

Durch die dargestellten Überlegungen zu Service, Space und Atmospheric Design, die ja in Relation zu Anbieter und Nachfrager analysiert / bewertet werden, lässt sich nun die geforderte bessere Berücksichtigung von Leistungstypen und Markt gut im Destinationsmanagement integrieren. Aber auch manche Erfahrungen des Facility Managements können wertvoll sein, gibt es doch mehr Parallelen zwischen diesen zwei Professionen als gemeinhin angenommen wird: Das Destinationsmanagement könnte nämlich in gewissen Aspekten als „Facility Management eines Grossraums“ bezeichnet werden.

Betrachtet man die räumlichen Dimensionen einer Destination in der Zeitachse (siehe nächste Abbildung), so ergibt sich im Sinne des Customer Journey und obiger Überlegungen zum FM

- ein Atmosphären-Kontinuum („Lebensraum-Röhren“ von links nach rechts betrachtet),
- das aufgeteilt wird in einen institutionellen Eigenraum (Destinations- und Betriebs-Markenraum) und
- einen personalen Nachfrager-Eigenraum („Lebensraum- und Atmosphärenkorridor“ beidemale von vorne nach hinten betrachtet).

Umgeben sind dieser Lebensraum und die eingebetteten Eigenräume vom personalisierten Idealraum, der sich hinter dem Erwartungshori-

Das Diagramm zeigt die Entwicklung der Wahrnehmung eines Anbieters über die Zeit. Die Zeitachse (Zeit) ist horizontal dargestellt und markiert mit ORT 1 und ORT 2. Die vertikale Achse ist in zwei Hauptbereiche unterteilt: Lebensraum (oben) und Personalisierter Idealraum (unten). Der Lebensraum ist durch eine gestrichelte Linie begrenzt und enthält die Begriffe Markenraum und Lebensraum. Der Personalisierte Idealraum ist ebenfalls durch eine gestrichelte Linie begrenzt und enthält die Begriffe Raumatmosphäre Destination, Landschaft, Ortschaft und Raumatmosphäre Betrieb. Ein zentraler Bereich, der als Arealraum bezeichnet wird, ist durch eine gestrichelte Linie begrenzt und enthält die Begriffe Raumatmosphäre Betrieb und Situationsatmosphäre Betrieb. Ein Pfeil, der als Erwartungshorizont bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach oben in den Lebensraum. Ein Pfeil, der als Zufriedenheit bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach unten in den Personalisierten Idealraum. Ein Pfeil, der als Authentizität bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach oben in den Personalisierten Idealraum. Ein Pfeil, der als Anbieterwahrnehmung bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach unten in den Personalisierten Idealraum. Ein Pfeil, der als Nachfragerwahrnehmung bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach oben in den Lebensraum. Ein Pfeil, der als Orts-horizont bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach oben in den Lebensraum. Ein Pfeil, der als Anbieter-Nachfrager bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach unten in den Personalisierten Idealraum. Ein Pfeil, der als Destination bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach unten in den Personalisierten Idealraum. Ein Pfeil, der als Betrieb bezeichnet wird, zeigt von der Zeitachse nach unten in den Personalisierten Idealraum.

Wenn nun wie oben dargestellt der personale Eigenraum eines Individuums eine Grundstimmung aufweist, die sich in die Ortsatmosphäre des funktionalen Eigenraums (Wohnung, Arbeitsplatz, Freizeiträume etc.) je nach Einflussmöglichkeiten mehr oder weniger stark „ausgiesst“, dann kann man sich – wie erwähnt – den individuellen Lebensweg im Raum von der Wohnung über den Arbeitsplatz bis zum Urlaubsort als Atmosphärenkorridor vorstellen, der mehr oder weniger stark der eigenen (Grund-)Stimmung und den Vorstellungen des personalisierten Idealraums entsprechen.²²⁶ Je näher sich diese sind, desto mehr fühlt sich der Nachfrager „bei sich“, „zuhause“, was nicht heissen muss, dass er ab und an auch mal „ausser sich“ und „in der Fremde“ befinden möchte.

128

Facility Management kann man in der obigen Abbildung auch erkennen, welche Gaps hier möglich sind, nämlich Differenzen

- zwischen der Wahrnehmung / Beschreibung des personalen Nachfrager-Eigenraums und dem Anbieter-Markenraum: Zufriedenheitsgaps;
- zwischen den an einem Ort (1 oder 2 unten in Abbildung) vorgefundenen Ist-Zuständen des Markenraums und den Soll-Vorstellungen im personalisierten Idealraum des Anbieters: Authentizitätsgaps.

Um das Ausmass der Nähe / Entfernung visualisieren und messen zu können, bedarf es eines gemeinsamen Musterrahmens, eines Bewertungsrasters, der in allen Destinationsteilräumen der gleiche ist.

Auch hier gilt es, das oben erwähnte raum- und ortsbezogene „Design des Denkens, Wahrnehmens und Handelns“ in seinem Muster zu erkennen, nämlich in den genannten Shostack'schen „combinations of discrete elements which are linked together“. Durch die dargestellte Verräumlichung des Service Design-Ansatzes kann dies erreicht werden, womit man dem Grundsatz der Ganzheit und Unteilbarkeit von Raum, Zeit und Mensch vor Ort gerecht wird.

Shostack, hat übrigens schon früh auf diese Wechselseitigkeit von Spatial und Service Design hingewiesen: „Similarly, although the services may be identical, the consumer's differentiation between ‚Bank A Service‘ and Bank B Service‘ is materially affected by whether the environment is dominated by butcher-block and bright colors or by marble and polished brass.“²²⁷

Wenn es darum geht, aufgrund dieser Modell-Vorstellungen eine Destinationsmarke ganzheitlich-nachhaltig weiterzuentwickeln, können mit dem Spacing-Ansatz sowohl die Land- und Talschaft wie die Ortschaft, das Areal und Gebäude bezüglich Atmosphäre und Service gleichartig analysiert, strukturiert und beschrieben werden. Das heisst jedoch nicht, dass eine Destination territorial definiert und als Unternehmen „geführt“ werden sollte.²²⁸

Eine solche Ausdehnung der Vorstellung von einem Unternehmer und einem Unternehmen hat nämlich Konsequenzen, die im Rückblick nicht unproblematische sind. So musste wegen der Übertragung der Unternehmensvorstellung auf immer grössere und damit meist anonymere werdende Organisationen das Eigene und Eigentümliche anders festgemacht werden. Einerseits wurde das Eigene einer Destination, verstanden als Produkt oder Marke, als kleinster gemeinsamer Nenner zahlreicher Angebote und Persönlichkeiten vorhandener In-

stitutionen herausgearbeitet; andererseits die Unternehmensidee als Einheit von Raum und Verfügungsmacht in der Wiese abstrahiert, dass die Zuständigkeit für die Vermarktung eines Raumes vollständig getrennt werden musste von der Produktion der Angebote.

Die Übertragung der von der Konsumgüterindustrie geprägten Begriffe Marke und Produkt auf touristische Angebote, das heisst auf einen eigentümlichen Verbund von Menschen und Dienstleistungen in speziell dafür ausgewählten und hergerichteten Räumen, entpuppte sich als heikel. Kurzschlüsse waren nicht zu verhindern, und zwar in Wissenschaft, Beratung und im Praxisalltag.²²⁹ Es kam zu einer allmählichen „Enträumlichung“ oder Zweidimensionalisierung des touristischen Produkt- und Markenbegriffs. Das hat viel damit zu tun, dass das Denken im Laufe des 20. Jahrhunderts in den westlichen Industrieländern immer objektbezogen-materieller und bild-text-basierter geworden ist, das ganzheitliche, räumliche und feldhafte Denken (siehe oben) an Einfluss verlor.²³⁰

Im Gegensatz zum Kauf und Konsum einer Tasche, eines Autos, einer Textilmaschine oder einer Dienstleistung wie einer Bankberatung, die an bestimmten Orten produziert und dann vom Kunden physisch und / oder geistig in Besitz genommen werden, geht es bei raum-zeit-bezogenen „Produkten“ wie Immobilien, Reisen und Urlaubmachen um etwas Anderes. Noch stärker als bei gängigen Dienstleistungen, welche ja ein Mitdenken und -handeln des Kunden erfordern („Prosumment“ oder „Co-Producer“²³¹), stehen im Tourismus das Zurverfügungstellen von Lebensraum (Landschaft, Ortschaft, Hotel etc.) auf Zeit im Zentrum. Die klassische Idee eines Produktes etwa im Sinne Kotlers²³² mit ihrer Dreiteilung in ein Kernprodukt (Kernvorteile), ein formales Produkt (Eigenschaften, Verpackung, Styling, Qualität etc.) und eine erweitertes Produkt (Installation, Service, Garantieleistung etc.) kann nicht unbesehen auf Tourismusprodukte übertragen werden. Der Ort / Raum, worin eine Dienstleistung meist von einem Menschen „sur place“ erstellt wird, ist untrennbarer Bestandteil des „Produktes“, das heisst: Die Herstellung / Produktion eines touristischen Produktes ist immer auch zeitbezogene „Raumproduktion“ (siehe oben).

Diese raumgreifende und menschenumfassende Eigenart des Tourismusproduktes erfordert bezüglich der wissenschaftlichen Modelle eine ganzheitliche und räumliche Wahrnehmung, die Körper, Seele und Geist, Leib und alle Sinne einbezieht. Die Diskussionen und Überlegungen der 1990er Jahre zu Erlebnis-Gesellschaft und Erleb-

niskonsum²³³ von Produkten und Dienstleistungen haben diese Thematik aufgegriffen und gezeigt, dass Erleben immer auch ein aktives Mitdenken, -fühlen und -handeln des Konsumenten erfordert. Hier nun sollte im Blick auf den Unternehmerbegriff ein weiterer gedanklicher Schritt vorgenommen und darüber nachgedacht werden, ob nicht auch der Gast ein Unternehmer ist. Er unternimmt eine Reise, indem er sein „Ferienprodukt“ aktiv mitgestaltet, und zwar nicht nur in der Produktwahl und seiner eigenen Präsenz, sondern im Wahrnehmen und Erleben. Er kann nur so viel erleben, wie er selber bereit ist, sich auf Aktivitäten und Orte einzulassen. So gesehen stünden sich im Markt zwei Unternehmer gegenüber, einer, der sich und seinen Raum aktiv zur Verfügung stellt und einer, der sich und seine Zeit dafür verfügbar macht. Entrepreneurship wird so zu etwas Verbindendem, das Anbieter und Nachfrager als Persönlichkeiten ernst nimmt und damit Übereinstimmungen in den Grundstimmungen und Atmosphären in den Fokus kommen.

Dafür, den Nachfrager ebenfalls als Unternehmer zu betrachten, spricht nicht nur, dass er selber hochprofessionell geworden ist, voll informiert über die Angebote der Konkurrenz und die Werbeversprechungen und antrainierte Freundlichkeit des Personals längst durchschaut, sondern auch, dass er seine Urlaubsaktivitäten im selben Unternehmergeist organisiert und realisiert, wie der Anbieter, nämlich selbstbewusst und eigenverantwortlich, weitsichtig und zielstrebig, effizient und effektiv, zeit- und kostenbewusst etc. Urlaubmachen ist zum Projekt geworden.

Wenn man diesen Gedanken weiterführt, so hat das Konsequenzen auf die Wahrnehmung des Nachfrager-Unternehmers und seiner Raumnutzung durch den Anbieter-Unternehmer. Im Geiste des geschilderten gängigen Produktbegriffs wird der Kunde ja vor allem als produktorientierter Konsument betrachtet, seltener ganzheitlich als Mensch mit seinen Haltungen. Das zeigt sich deutlich in den Fragestellungen und Analysen vieler Marktforschungen. Meist werden Fragen zum Produkt und Hersteller gestellt (Image, Qualität), zu den Gründen für Kauf oder Nichtkauf (Motive, Bedürfnisse, Wünsche) und dann noch die üblichen soziodemografischen Fragestellungen angehängt (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Einkommen etc.). Um in die tausenden von Einzelfällen eine Struktur zu bringen, versucht man mit Computeranalysen Marktsegmente, Typen und Cluster zu bilden und sich damit ein Bild von den Marktteilnehmenden zu verschaffen. Dass diese Fragestellungen stark vom

Denken der Anbieter geprägt sind, ist nur logisch, denn sie bestellen und bezahlen ja die Marktforschungen. Dahinter steht der Wunsch, zu erkennen, wie die Gäste vor allem mit ihrem eigenen Produkt umgehen und da wird nun das genannte Thema der gängigen Vorstellung von Tourismusprodukt und Destination zum Problem: Wenn man das Produkt als eine Kombination von gebrauchsfunktionalen Reisemotiven wie „Gut-Essen, Sightseeing, Naturerleben, Relaxen“ etc. sieht und in Beziehung setzt zur Soziodemografie, so lassen sich daraus zwar Cluster bilden, die eine je eigene Motivstruktur aufweisen. Wenn dann aber aus Anbietersicht – um die Welt bequem verständlich zu machen – unterstellt wird, dass der einzelne Mensch längerfristig betrachtet eine stabile Motivstruktur aufweist und deshalb ein Individuum einem bestimmten Segment zugeordnet werden kann („Schubladendenken“), dann muss aus diesem vorwissenschaftlichen Glaubenssatz abgeleitet werden, dass sich alle jene, die nicht so handeln, hybrid verhalten – und das nun ist problematisch.

Das Thema des hybriden Konsumenten stellt nämlich eine Herausforderung gerade für jene dar, die ihn „erfunden“ haben, weil sie einem einfachen „Schubladendenken“ nachhängen. Doch es stellte sich leider heraus, was Boztug, Yasemin, Babakhani, Nazila, Laesser, Christian, Dolnicar, Sara in einem Aufsatz so formulierten: „<...> travel motivation hybridity is the norm, not the exception.“²³⁴ Die Autoren schlagen deshalb vor, stabilere Segmentationskriterien zu suchen, nämlich Persönlichkeitsmerkmale. „It can therefore be assumed that personal traits are more stable <...>.“²³⁵ Ferner plädieren sie für einen eher situativen Ansatz: „The focus needs to shift to what people want to do in certain situations, dynamically, rather than what their static socio-demographic profile is or what their motivation <...> was on a single randomly chosen trip in their past.“²³⁶

Mit dem Hinweis auf die Wichtigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen wird auf Erkenntnisse des Aufsatz-Mitautors Laesser zurückgegriffen, die er gemeinsam mit Anita Zehrer in einer früheren Studie erarbeitete. Ihr wurden die MBTI-Indikatoren („Myers-Briggs Type Indicator“, basierend auf Arbeiten von Carl Gustav Jung) zugrunde gelegt, was allerdings nicht die erhofften Resultate brachte.²³⁷ Doch das spricht nicht grundsätzlich gegen die Nützlichkeit von Persönlichkeitsmerkmalen, wenn es darum geht, Kunden und Märkte differenzierter zu verstehen.²³⁸ Vielmehr geht es um die Frage, wie man diese Persönlichkeitsmerkmale definiert.

Beim MBTI steht der kognitive Stil eines Menschen im Zentrum, sein Umgang mit der In- und Umwelt (Introversion vs. Extraversion), mit Information (Faktenwissen vs. Intuition), mit Entscheidungen (Denken vs. Fühlen) und mit Lebenssituationen (Entscheiden vs. Wahrnehmen).²³⁹ Die Komplexität dieser grossen Themen muss dann marktforschungsgerecht reduziert werden. Dabei stellt sich die kritische Frage, ob es nicht eine methodische Überforderung, ja Anmassung darstellt, „den Menschen“ in solch umfassender Weise vermessen und typisieren zu wollen. Doch nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch sind hier Fragezeichen angebracht, weil leider gilt: Je abstrakter die Begriffe und damit reduzierter die Komplexität, desto schwieriger die Übertragbarkeit der Resultate in den Lebensraum, desto grösser die Entfernung zum Alltag. Dies betrifft nicht nur die Persönlichkeitsmerkmale, sondern auch Lebensstil-Forschungen wie etwa die Sinus-Milieus, worauf in einer anderen eigenen Publikation eingegangen worden ist.²⁴⁰ „Die Welt“ und „der Mensch“ sind wohl zu komplex, als dass sie auf diese Weise umfassend erforscht werden können – hier wäre mehr marktforscherische Bescheidenheit angebracht.

In Zukunft muss deshalb von den Fragestellungen ausgegangen werden, welche im Lebensraum und für dessen Gestaltung wirklich relevant sind. Dabei ist zu bedenken, dass die Praxis der Destinationsentwicklung auf der Ebene all jener stattfindet, welche eine Destination mitgestalten: Hoteliers und Kellner, Schreiner und Grafiker, Maler und Bauverwalter, Bürgermeister und Busfahrer – und Gäste. Ihnen bringen abgehobene Aussagen über „Marken-Werte“ und „Sinus-Milieus“ kaum etwas. Eingedenk der grossen Bedeutung der raumzeitlichen Aspekte für den Tourismus wird deshalb vorgeschlagen, nicht mehr Persönlichkeitsmerkmale wie zum Beispiel obgenannter Umgang mit „In- und Umwelt“ zu verwenden. Vielmehr sollte man sich in der Immobilien-, Bau- und Tourismuswirtschaft auf den persönlichen Umgang der Menschen mit Raum und Zeit, mit deren materiellen, emotionalen und kulturellen Aspekten beschränken und zwar so, dass die genannten Praktiker und die Raumgestalter damit etwas anfangen können.

Wie oben erwähnt und ausführlich dargestellt, hat sich hier der Begriff der Atmosphäre und seine Beschreibung im Sinne des Spacing-Modells bewährt. Auch dieses Modell stellt natürlich eine Reduktion von Komplexität dar, im Gegensatz zu umfassenderen Beschreibungen von Persönlichkeitsmerkmalen beschränkt es sich aber auf das, was nebst den Reisemotiven und Herkunftsn relevant ist für

die Angebotsentwicklung, nämlich die persönlichkeitsgeprägten Muster im Umgang eines Menschen mit Raum und Zeit / Geschichte.

Wenn man nun, wie oben vorgeschlagen, dem Anbieter-Unternehmer den Nachfrager-Unternehmer gegenüberstellt und beide als Unternehmerpersönlichkeiten in ihren Mustern in Umgang mit Raum und Zeit gleichstrukturiert analysiert, muss es so gesehen das Ziel jedes Anbieters sein, möglichst „ungeschminkt“ sich selbst zu sein, authentisch zu bleiben und damit Seinesgleichen auf Seite der Nachfrager-Unternehmer bestmöglich anzusprechen und anzuziehen. Im Blick auf die genannten Probleme der Nachfragemarktsegmentierung würde dies nun bedeuten, viel mehr von der Nutzung, Gestaltung und Strukturierung vorhandener Angebote auszugehen, als von Segmentierungen abstrakter Quellmärkte etwa mittels Sinus-Milieus. Dies läuft nun auf eine Analyse von Gästeströmen, also Besucherbewegungen im Destinationsraum hinaus, wodurch ein anderer Blick auf eine Destination nötig wird, nämlich ein verräumlichter. Sie soll nicht mehr als einheitlicher „Markenblock“ beschreiben werden, sondern als ein nach Besucherströmen differenzierter Verbund von Markenraum-Atmosphären, worauf nun weiter eingegangen werden soll.

In den letzten Jahren entstand eine in Strategiepapieren, Markenkonzepten und Leitbildern explizierte Vorstellung einer Destination, die immer abstrakter und damit austauschbarer wurde. Vergleicht man nämlich solche Papiere aus verschiedenen Destinationen miteinander, so erkennt man viele Parallelen und gleichartige Formulierungen²⁴¹. Es entwickelten sich abstrakte „Parallelwelten“ in doppeltem Sinne: Einerseits wurde in der Darstellung der Destination in der zweidimensionalen Welt der Broschüren und Internetauftritte eine virtuelle Parallelwelt zur physischen räumlichen Welt geschaffen und andererseits zeigten sich im Vergleich mit anderen Destinationen viele Parallelen in Form und Inhalt der Selbstbeschreibung und der Produkte. Offenbar wurde beim gängigen Destinations-Brandmanagement die Idee der (Unternehmer-)Persönlichkeit und Eigenständigkeit bei der Übertragung von Menschen auf bestimmte und immer grösser werdende Institutionen und Räume ausgedünnt.

Die grossflächige, territoriale und politisch-juristisch strukturierte Fundierung von kollektiver Identität im Sinne von Nation und Destination geriet allerdings noch aus anderen Gründen immer mehr ins Wanken, nämlich aus tieferliegenden ideologischen: Eine „offene Gesellschaft“ kann und will aktiv keine klaren Grenzen ziehen zu anderen „offenen Gesellschaften“, stösst lediglich passiv dort an

Grenzen, wo „das Andere“ von ihr als „geschlossene Gesellschaft“ wahrgenommen wird. Diese Geschlossenheit als selbstbewusste Abgegrenztheit kann religiös beziehungsweise weltanschaulich begründet, aber auch gesellschaftlich („alte Familien“) oder landschaftlich (entlegene Talschaften) bedingt sein. Diese Abgrenzungen zeigen sich im Raum durch Artefakte, Monumente wie Klöster, Burgen, Schlösser, Stadtbefestigungsanlagen etc. oder durch eine einzigartige Topografie (zum Beispiel Oberengadin).

So ist es wohl kein Zufall, dass die Idee einer territorial fundierten kollektiven Identität dort am lebendigsten blieb, wo die eben genannten Einzigartigkeiten gehäuft und qualitativ voll vorkommen, an Orten nämlich, die gerade dadurch touristisch interessant und „verwertbar“ geworden sind. Dort für eine begrenzte Zeit einen begrenzten Raum in der „geschlossenen Gesellschaft“ etwa eines Resorts zu leben, scheint als Ausgleich zur sehr offenen Gesellschaft einer urbanen Alltags- und Berufswelt einem Bedürfnis zu entsprechen. Die heute oft geforderte „Authentizität“ kann so auch als Ausdruck eines „spätmodernen Heimatgefühls“ betrachtet werden und umfasst vielleicht den Kern dessen, was einen Urlaubsort zum Sehnsuchtsort macht.

5.3.1 Entwicklung des St. Galler Destinationsmanagement-Begriffs

Wenn es nun darum geht, das Eigene, Spezifische eines Ortes, einer Destination und eines Anbieters und Nachfragers lebensnäher und vor allem raum-zeitrelevanter zu beschreiben, kann hier einerseits auf die obigen Überlegungen zum Markenraum-Modell zurückgegriffen werden, andererseits auf die neuen St. Galler Modellvorstellungen zum Destinationsmanagement (SGDM), die durch Pietro Beritelli, Christian Laesser, Stephan Reinhold und Arnold Kappler zunächst in deutscher Sprache vorgelegt worden sind. Sie gehen gleich zu Beginn auf die eben genannten Schwachpunkte des Destinationsbegriffs ein, und zwar wie folgt: „Im Zuge der räumlichen Fragestellung (WO?) wird klar, dass der gegenwärtig verbreitete Ansatz der geografisch abgegrenzten und institutionell verankerten Destination wenig zielführend ist.“²⁴² In der zwei Jahre später erschienenen englischen Version gehen die St. Galler Autoren mit den „Simplistic belief models“ des „state-of-the art destination management“²⁴³ inklusive „Branding“, „Communication“ und Marktsegmentierung recht hart ins Gericht. Als Konsequenz aus ihren Erkenntnissen wollen Beritelli et al. künftig die Destination verstehen als „ein Konstrukt <...>, wo es mehrere und variable Räume gibt, die analysiert und touristisch

gestaltet werden können.“²⁴⁴ „Anstatt die Destination als eine Mischung unterschiedlicher Produkte sowie Dienstleistungen zu betrachten und das Gebiet einer Destination als politisch-administrativ abgegrenzten Raum zu begreifen <...>, konzentrieren wir uns auf die relevanten Subsysteme. Diese Subsysteme entstehen eigenständig durch die Reisenden, weisen eine eigene Dynamik aus und bedürfen eines eigenen Managements.“²⁴⁵

Die Subsysteme werden verstanden als „strategisch relevante Besucherströme (SBS)“ oder „strategic visitor flows (SVF)“, „that are repetitive, homogeneous, and significant for business.“²⁴⁶ Die Touristenströme „materialize at different points in time and in different spaces, and they develop at individual speeds.“²⁴⁷ Die nachfolgende Abbildung zeigt die Visualisierung der Vorstellungen der SGDM-Autoren: Der geografische Raum („space“) einer Region wird auf vorhandene, bezüglich Motiven und Herkunftten homogene Besucherströme²⁴⁸ hin untersucht, die in Workshops gemeinsam gesucht und auf Karten eingetragen werden. Dabei sind nicht die gängigen sozio-ökonomischen, lebensstil- und milieuorientierten Segmentierungskriterien zu verwenden, sondern „motives and the activities arising from them.“²⁴⁹ So entsteht ein anderer Blick auf den Raum, der nicht mehr auf politisch-territoriale Abgrenzungen Bezug nimmt, sondern auf den Umgang der Gäste mit den räumlichen Gegebenheiten („variable geometry“²⁵⁰).

Wie die nächste Abbildung zeigt, entstehen so im „space“ einer Region sogenannte SVF's / SBS', die als Quader dargestellt sind und zu unterschiedlichen Zeiten (siehe Zeitachse unten in Grafik) von Gästeströmen „durchflossen“ werden. Die Knoten darin stellen die von den Gästen aufgesuchten Orte und benutzten Angebote und Attraktionen dar. Wichtige, destinationsprägende Attraktionen, natürliche und künstliche Wahrzeichen, besondere Aktivitäten, Sitten, Gebräuche, Events etc., werden in der Abbildung durch mit gestrichelten Linien verbundene Knoten dargestellt und Systemköpfe genannt. Denn gemäss SGDM gibt es Netzwerk-Orte, die „derart wichtig sind, dass sie für mehrere Systeme <....> eine tragende Rolle spielen“²⁵¹, und zwar für unterschiedliche Reisesströme und -zeiten.

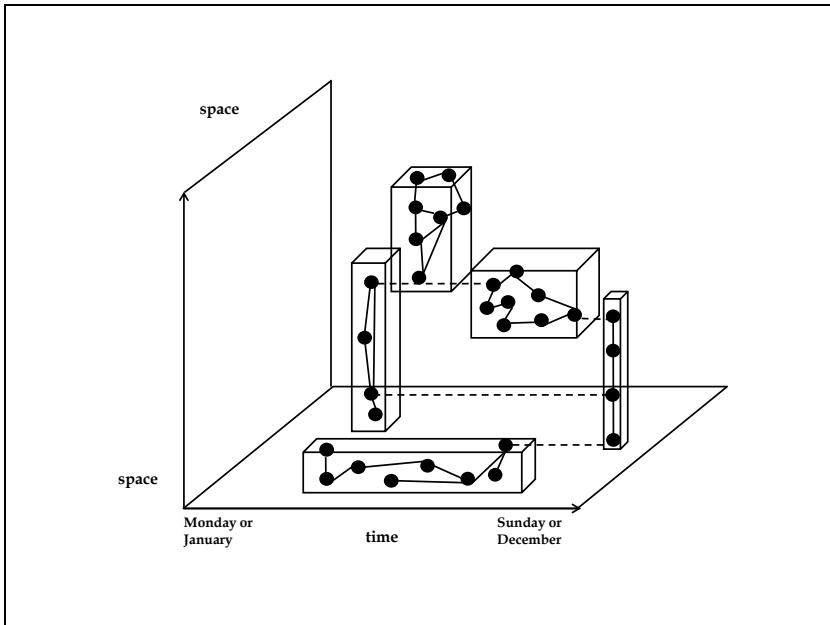


Abbildung 45: Raum-zeitbezogene Visualisierung mehrerer aktivierter Netzwerke (SBS) gemäss St. Galler Modell für Destinationsmanagement SGDM® aus: Beritelli et al. 2015, S. 31

Bei aller berechtigten Kritik an der klassischen (Destinations-)Markentheorie können die Quader in obiger Abbildung aber nicht isoliert vom „Space“-Umfeld betrachtet und verstanden werden. Bei der markenmässigen Analyse dieses Umfelds ist es im Sinne der Anschlussfähigkeit von wissenschaftlichen Theorien und Modellen wichtig, bisherige Ansätze nicht zu summarisch über Bord zu werfen, sondern vielmehr weiter zu entwickeln und vor allem zu verräumlichen (siehe oben: Markenraum-Modell). Darauf soll nun eingegangen werden.

Als Erstes ist es wichtig, die Trennung zwischen Produktentwicklung und Vermarktung aufzuheben und der raumbezogenen Angebotsentwicklung auf Seiten der DMO mehr Gewicht beizumessen. Die Vorstellung etwa, dass durch ein höheres Werbebudget mehr Gäste zu holen sind, hat sich als etwas zu einfach entpuppt. Aber es ist natürlich bequem und entlastend, wenn man als einzelner Unternehmer stets der DMO die Schuld zuweisen kann, wenn weniger Gäste „ins Dorf“ kommen.

Als Zweites muss bezüglich einer Aktualisierung und Verräumlichung der klassischen Vorstellungen einer Destinationsmarke – bei aller Wichtigkeit der Analyse und Differenzierung – zunächst festgehalten werden, dass ein Mensch, Orte und Räume immer als Ganzheit und Einheit wahrgenommen werden. Ein Gebäude (Knotenpunkt in obiger Abbildung) steht ja immer in einem Umfeld, das auf die Wahrnehmung des Gebäudes einwirkt. Hier ist der erwähnte raumphilosophische Begriff des Feldes wichtig: Landschaft, Ortschaft, öffentlicher Räume, Gebäude bis hin zum Essraum, Tischraum und Tellerraum stellen ein Kontinuum dar. Ihre Wirkungen durchdringen sich vom Grossen ins Kleine, deren innere Logik das Profil des Atmospheric Designs ausmacht.

Als Drittes muss die Wahrnehmung und Analyse eines Destinationsraumes weiter vertieft werden. Wichtig dabei ist, zu erkennen, dass die Wahrnehmungsprozesse des Anbieters, Nachfragers und des Analytikers grundsätzlich die gleiche Struktur haben. Je mehr man sich Zeit lässt und sich damit auf einen Ort einlässt, desto mehr wird man von ihm wahrnehmen. Den Wahrnehmungsprozess bei allen drei gleich zu modellieren hilft, die genannte Praxisferne der Modelle zu überwinden und den Dialog zu fördern.

In diesem Sinne kann nun das Markenraum-Modell, das Ortsatmosphären-Modell und das Markenraumstrategie-Modell mit dem SGDM verbunden werden, wie es die nachfolgende Abbildung darstellt. Das Eigene und Besondere zeigt sich ja nicht überall gleichmässig, sondern konkretisiert sich in Verdichtungen. Dabei können fünf zentrale Ebenen und Identifikationsfelder unterschieden werden, nämlich:

- Identifikationszeichen und -bilder: verbal-visuelle Verdichtung;
- Identifikationsfiguren und -aktivitäten: situative Verdichtung;
- Identifikationsobjekte: kulturelle Verdichtung;
- Identifikationsräume: spatiale Verdichtung;
- Identifikationsatmosphäre: emotionale Verdichtung.

Sie zusammen machen das eigentümliche Profil eines Markenraumes aus. An diesen Verdichtungen kann die Markenpersönlichkeit identifiziert werden und mit ihnen können sich die selbstbewussten Markenbotschafter vom DMO-Leiter bis zum Bergbahnschef ihrerseits identifizieren. Entsprechend dem Markenraum-Modell des Spacing-Ansatzes werden nun die dort erwähnten Dimensionen (Markenraumleistung: gebrauchsfunktionale, ökonomische, ökologische und soziale Leistungsthemen etc.) als Identifikationspräger betrachtet,

welche vermittels Identifikationsträgern wahrnehmbar werden, die zum Beispiel Menschen, Aktivitäten, Raumbegrenzungen oder Raumausstattungen sein können. In einem Prozess der Markenraum-Analyse werden die einzelnen Aspekte der Identifikationspräger und -träger herausgearbeitet und beschrieben und dann im Prozess der Raumentwicklung verändert, aktualisiert, ergänzt, auf Ursprüngliches zurück-geführt etc. Auf der rechten Seite der nachfolgenden Abbildung zeigt sich nun, wie sich – parallel zu den eben erwähnten Differenzierungen des Spacing-Modells – der Markenraum des SGDM (oben rechts im Bild) aufbaut.

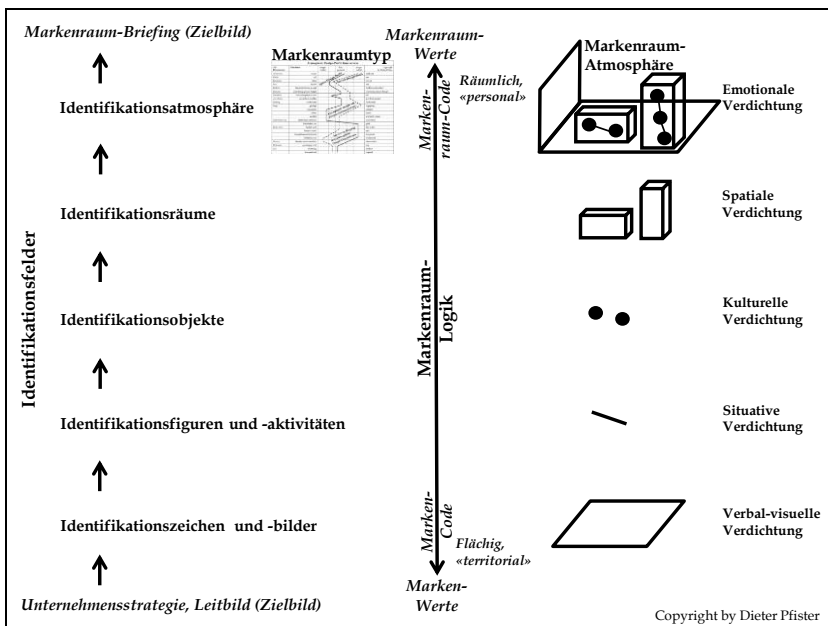


Abbildung 46: Modell der Raumidentifizierung

Setzt man dieses Modell in Beziehung zum Ortsatmosphären-Modell, so kann man dem Feld der Identifikationsfiguren und -aktivitäten die Situationsatmosphäre zuordnen (siehe oben: Objektfelder 6-10), jenem der Identifikationsräume und -objekte die Raumatmosfera (Objektfelder 1-3 und 4-5) und der Identifikationsatmosphäre die Ortsatmosphäre in der verdichtetsten, tabellarischen Beschreibungsart. Diese Markenraum-Atmosphäre (oben in der Abbildung) ist nun fassbar mittels aller genannten Felder, die sich wie erwähnt durchdringen

und wird entwickelbar in der logischen Ableitung von den Zielvorstellungen des Leitbildes (unten in Grafik) über die Positionierung bis hin zu den Atmosphärenzielen (ganz oben).

Betrachtet man nun den in der obigen Grafik dargestellten Prozess der Ortsanalyse als Weg der Verräumlichung der Marken-Werte (unten in Bild) hin zur Markenraum-Werten (oben), so erkennt man, wie sich der Gast oder Analyst dem Destinations-, Areal- oder Gebäuderaum zunächst in einem flächigen, zweidimensionalen, visuellen und verbalen Sinne nähert, er sich via Internet, Prospekten etc. ein Bild eines Ortes macht, zum Beispiel das Logo, attraktive Fotos der gotischen Altstadt, Spa-Angebote sieht, was dann der professionelle Ortsanalytiker weiter differenziert, Fremd- und Selbstbild erfragt und vergleicht sowie Gestaltungsthemen aus dem Gesehenen synthetisiert, die Ortsfläche strukturiert und dabei Raumbild-Cluster von relativ homogenen Formgebungen, Massstäblichkeiten etc. bildet. Diese Identifikationszeichen und -bilder stehen in Bezug zu den Marken-Werten, dem Marken-Code, zu Strategie und Leitbild der Eignerorganisation (ganz unten links in Abbildung), tragen diese in den Raum.

Lässt nun der Flaneur oder Analytiker nicht nur sein Auge schauen, sondern gibt er sich mit allen Sinnen dem Raumerleben hin, kann er wahrnehmen, dass ein Ort über variable und mobile Elemente auf ihn wirkt, über Menschen, Aktivitäten etc. (Situationsatmosphäre). Wenn auf dem Marktplatz gerade Markt abgehalten wird, dann sind hier viele sich bewegende Menschen anzutreffen, Düfte, Geräusche und Farben wahrzunehmen. Vielleicht kehrt man in ein Restaurant ein, das ein Starkoch führt und lernt damit eine Identifikationsfigur, einen Markenbotschafter des Ortes persönlich kennen. Dazu kommt noch das aktuelle Wetter, man spürt leiblich Hitze etc. - das alles wirkt auf den Menschen und kann beschrieben werden (Identifikationsfiguren und -aktivitäten).

Bewegt sich der Kunde, Gast oder Markenraumbeobachter weiter im Ort herum, fallen ihm als Flaneur oder Spaziergangswissenschaftler²⁵² gewisse Objekte auf, Raumausstattungen also, etwa ein markanter Berg oder ein besonderes Möbel, die ihn an sein bisheriges Wissen erinnern, seine Erwartungen und „Vorurteile“ bedienen, wodurch er das hier offenbar Besondere identifizieren kann (Identifikationsobjekte). Der professionelle Ortsanalytiker erkennt in diesen Objekten spezifische Geschichts- und Kulturthemen, ob hier mal der Adel oder die Kirche einflussreich waren, ob über regen Warenaustausch viel Fremdartiges rezipiert wurde etc.

Nimmt der Kunde oder Analytiker nun die weiteren Elemente der Raumgestaltung wahr, spürt er etwa Beklemmung in einer engen Gasse oder erhabene Grösse auf einem hohen Gletscherberg, dann vertieft sich sein Gefühl für die Raumatmosphäre eines Ortes. Sie hängt von diesen Raumbegrenzungen und von den genannten Raumausstattungen ab, deren Gestaltung, Färbung und Materialisierung, so etwa bei einem grossen Marktplatz mit Sandsteinfassaden. Wurde bis hierher Identifikation eher über Zeichen, Objekte und Objektgruppen möglich, so sind es nun Identifikationsräume, die der professionelle Analytiker mit Aspekten wie Gebrauchsfunktion eines Ortes (etwa Markt abhalten) oder finanzielle Möglichkeiten (beklemmend ärmliche Verhältnisse) in Verbindung bringt und das Ganze dann als emotionale Leistung des Raumes erkennt (Raum der Entspannung, des Auftankens, Vertrauens etc.).

Schliesslich können der Flaneur, Bewohner oder Spaziergangswissenschaftler alle diese Eindrücke strukturieren, ganzheitlich auf ihre Gesamtwirkung hin benennen (gepflegt-ungepflegt, warm-kalt etc.) und diese nüchterne Beschreibung in ihrer polaren Ausrichtung gewichten (einheitlich, eingemittelt), wodurch ein Profil der Orts- oder Markenraum-Atmosphäre entsteht (Tabelle des Atmospheric Design-Codes, oben in Abbildung).

Jene Atmosphären, die in einem Ort, einer Stadt, einem Dorf, Areal, Gebäude wiederholt vorkommen, lassen sich als identifikationsstiftende, markenraumprägende Atmosphären bezeichnen und als Markenraumtypen bündeln (Identifikationsatmosphäre). Dabei kann man darin sowohl die Profile der Raum-, als auch der oft durchaus anderen Situationsatmosphäre eintragen, denn an einem Ort können zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedliche Atmosphären spürbar sein. Wichtig ist hier, zu beachten, dass man Atmosphären nicht fotografieren, als Bilder darstellen, sondern nur abstrakt oder künstlerisch (Gedicht) beschreiben oder die wichtigsten Eigenarten als Collage visualisieren kann.

So bauen sich die einzelnen Identifikationsfelder des SGDM (rechts oben in Abbildung) allmählich auf. Wenn es nun darum geht, die verschiedenen Typen von Markenraum-Atmosphären einer Destination / Region (Quader in der SGDM-Grafik oben rechts) zu erkennen, so sind zunächst regional prototypische Ausprägungen zu bestimmen und zwar objektbezogen (Aussen- und Innenraum). Diese Prototypenbilder werden als Nächstes einem Koordinatensystem mit den Achsen ornamental-pur und architektonal-skulptural zugeordnet.

Das schärft die Wahrnehmung für die regionalen Besonderheiten der Architektur, Innen- und Landschaftsarchitektur und ermöglicht es, sich einen Überblick, ein Bild der Gestaltungsformen zu machen (Markenraum-Positionierung). Darauf aufbauend können nun prominente Prototyporte (Hotels, Geschäfte, Monumente, öffentliche Räume etc.) ausgewählt werden, die anhand eines sogenannten „Atmometers“ zu analysieren sind. Er reduziert die Komplexität der Atmosphärenbeschreibung im Blick auf die Praxis auf die allerwichtigsten Dimensionen, nämlich einerseits objekt- und zeitbezogene:

- Form: architektonal – skulptural, pur – ornamental;
 - Material: natürlich – synthetisch;
 - Anordnung: geplant / geordnet – zufällig / gewachsen;
 - Geschichtspräsenz: hoch – tief;
- und andererseits raumbezogene:

- Dichte: voll – leer;
- Temperatur: warm – kalt;
- Licht: hell – dunkel.

Mit dem Eintrag wichtiger Prototyporte in das Atmometer-Schema erhält man Profile der „Muster im Umgang mit...“, die miteinander zu vergleichen und interpretieren sind. Dadurch werden übergreifende Gestaltungsfelder erkenn- und benennbar, und zwar in ihrer

- objekt- / zeitbezogenen strategischen Ausrichtungen: zum Beispiel Akzente bei „Skulpturalität“ und „Kontinuität“ und
- raumbezogenen: warm-helle Fülle etc.

Bei letzteren Ausprägungen gibt es insgesamt neun, die in einer Destination oder Region unterschiedlich zahlreich vorkommen können. Die am häufigsten präsenten Kombinationen von objekt- / zeitbezogenen und raumbezogenen strategischen Ausrichtungen ergaben dann die zentralen Markenraumtypen und -atmosphären einer Destination.

Diese ortsanalytische Differenzierung ist grundsätzlich auf allen Raumebenen durchführbar, so bei Destinationen, Gemeinden, Arealen, Gebäuden und Innenräumen. Bei Organisationen, die klare Systemgrenzen haben und ihre „Bau-Herrschaft“, also ihr Verfügungsrecht über Raum(Gestaltungen) auch territorial eindeutig abgrenzbar ist (zum Beispiel bei Verwaltungsgebäuden von Firmen oder Fabrikarealen), kann dieser institutionelle Eigenraum in seiner Markenraum-Atmosphäre auch dann beschrieben werden, wenn diese Firmenareale an ganz unterschiedlichen Orten stehen. Beim Destinations- oder Stadtraum ist wie oben dargestellt diese Verfügungs-

macht nicht gegeben und wegen seinen Ausdehnungen auch nicht eine Einheitlichkeit, die als Markenraum-Atmosphäre überall spür- und beschreibbar. Hier soll die Destinationsmarke wie bisher auf der Ebene der Identifikationszeichen und -bilder im Sinne der klassischen Markentheorie beschrieben werden. Dann aber ist diese abstrakte Destinationsmarke gemäss dem SGDM im eben erwähnten Sinne mittels Atmometer weiter zu differenzieren.

Das bedeutet also, Abschied zu nehmen von der Vorstellung, eine grossflächige Destination als Ganzes markenraum-atmosphärisch global beschreiben zu können. Wie oben dargestellt, ist eine Destination ein abstraktes Gebilde, das halt nur abstrakt über generelle Werte, Imagedimensionen, Bilder und Leitbilder beschrieben werden kann, so wie es die klassische Markentheorie stets vorgenommen hat. Diese Beschreibungsart ist aber gerade wegen ihrer Abstraktheit für konkrete Raumgestaltungsprojekte nur indirekt dienlich, als Ausgangspunkt (Fläche unten rechts in obiger Abbildung) für weitere Analysearbeiten auf den vorgeschlagenen weiteren Verdichtungsebenen.

Bei den Identifikationsräumen, -figuren und -aktivitäten ist nun die Brücke zur Analyse der Gästeströme zu schlagen und herauszuarbeiten, was die innere Logik der SBS ist oder was die SBS-Quader in obiger Abbildung zusammenhält, sie ausmacht. In Weiterführung der erwähnten Überlegungen zum „Atmosphärenkorridor“ kann nämlich angenommen werden, dass die Gästeströme innerhalb der SBS-Quader in ihren atmosphärischen Wunschvorstellungen ähnlich sind. Und von den Knoten in den Quadern her gedacht, wäre deshalb davon auszugehen, dass diese atmosphärisch Gemeinsamkeiten aufweisen. Dianne Dredge wies in diesem Zusammenhang schon früh auf die Wechselwirkung zwischen einer Destination und ihren „SBS-Quadern und Knoten“ hin, die sie „Distrikt“ nannte und die eine atmosphärische Wirkung auf die Destination haben: „The concept of districts recognizes that within any single destination region there are precincts or nodes characterized by different tourism emphasis, such as areas in which one particular style or focus of tourism dominates. The atmosphere of a destination is derived in part from the cohesiveness of and consistency within these districts. <...> Moreover, districts can encompass one or many nodes which possess similar styles of tourism.“²⁵³ Und auch Hansruedi Müller und Roland Scheurer betonten in ihrem Modell des „Erlebnis-Setting“ die Bedeutung der Atmosphäre an der Nahtstelle von Angebot und Nachfrage hin.²⁵⁴

Schlussendlich weisen die Autoren des SGDM-Modells bezüglich dessen Umsetzung in die Praxis darauf hin, wie wichtig es sei, ein gemeinsames Verständnis der Gästeströme zu erarbeiten, die Destination aus Gästesicht zu betrachten und gemeinsam an der Weiterentwicklung einer Destination und von Angeboten darin zu arbeiten.²⁵⁵ So kommt einer DMO eine andere Bedeutung und Aufgabe zu als bisher. Diese Überlegungen decken sich mit den Erfahrungen auf Seiten der räumlichen Weiterentwicklung von Destinationen und touristischen Angeboten gemäss dem Spacing-Modell und dem davon abgeleiteten Atmospheric Design-Management.

Das Eigne, Eigenständige einer Region, Destination oder eines Ortes (Stadt, Dorf) ist also immer eine besondere Konstellation von Einmaligem und Gängigem. Das „Hintergrundrauschen“ des Normalen kann Landschaft und Alltagsarchitektur umfassen und analytisch betrachtet von Markenraumtypen „durchzogen“ werden, welche sich in anderen Regionen ebenfalls finden lassen und im Sinne der erwähnten „Atmosphärenkorridore“ ihre Verlängerung bis hin zu den Quellregionen aufweisen.

Was bringen nun solche Überlegungen dem Destinationsmanagement und insbesondere dem -markenmanagement? Wenn es klassisch verstanden wird als regionaler „Kommunikations- und Selbstdarstellungs-Verbund“ für schon vorhandene Tourismusprodukte, dann sind sie beschränkt interessant. Aber sie können zumindest dazu führen, der Darstellung der Angebote eine andere Struktur zu geben, etwa die Hotels und Pensionen „atmosphärisch“ nach Markenraumtypen geordnet in Broschüren und auf Internetseiten darzustellen. Betrachtet man es aber als Aufgabe eines zukunftsfähigen Destinationsmanagements, bewusst und abgestimmt an der Weiterentwicklung der Markenraum-Atmosphäre und somit auch am „Produkt“ selbst zu arbeiten, dann erhält man bei diesem Vorgehen klarere Handlungsanweisungen für die Praxis, worauf noch kurz eingegangen werden soll. Die vertiefte Beachtung der Dimension Raum und Atmosphäre bringt den Vorteil mit sich, dass die abstrakten Vorstellungen von Werten etc. im Raum konkretisiert und sichtbar gemacht werden können. Eine bewährte Möglichkeit des Hineintragens dieser Modellvorstellungen in den Lebensraum besteht darin, an ausgewählten wichtigen Plätzen eines Ortes gemeinsam mit den platzansässigen Firmen und Gebäudebesitzern zu erarbeiten, welche Konsequenzen die analytisierte Markenraum-Struktur und die -Atmosphäre für diesen Ort und künftige Bauvorhaben der Ansässigen haben können. Die erarbeiteten

Analysen und Beschreibungen des Markenraumes wären als Markenraum-Manual oder -Leitbild attraktiv in Broschüren und auf der Gemeinde-Webseite darzustellen und Bauwilligen und Architekten zukommen zu lassen. Damit könnte das Verständnis für den Genius loci gefördert und der weiteren Ausbreitung von Beliebigkeitsarchitektur Einhalt geboten werden.

Indem sich nämlich jeder in das erarbeitete grosse Ganze der Destinations-Markenpersönlichkeit und des Umfelds einordnen kann, entsteht ein stärkeres Bewusstsein für das Eigene einer Destination, seiner Anbieter und Nachfrager. Die je eigene Markenpersönlichkeit wird im Umfeld verortbar. Kombiniert man diese „Bewusstseinsarbeit“ mit einer Verbesserung des Wissens über die Aufgaben eines Bauherrn und den Umgang mit Bauprojektpartnern (Gestalten, Planern etc., siehe später), so ist eine gute Grundlage geschaffen für mehr Qualität und Nachhaltigkeit der Tourismusarchitektur und Destinationsmarkenentwicklung, ja generell der Baukultur.

Diese Überlegungen zeigen, dass die Grundfrage, wieviel Integration oder Desintegration bezüglich des Umfelds eines Bauwerks anzustreben ist, differenziert beantwortet werden muss. Massstab ist die Marke, die stark bleiben oder werden muss. Grundsätzlich gilt, dass kein Widerspruch besteht zwischen Integration und Profilierung, denn das Eigenständige ist nicht gleichzusetzen mit dem Auffälligen, Abnormen, was zuweilen in der Selbstverliebtheit und dem hyperindividualistischen Aufmerksamkeitsstreben nicht weniger Marken- und Kommunikationsspezialisten vergessen wird. Der Hang zum Extremen, bisweilen „Schrägen“ hat nicht zuletzt damit zu tun, dass es wohl einfacher ist, seine unbändige Kreativität mit dem „ganz Anderen und Unerwarteten“ zum Ausdruck zu bringen, als Entwürfe vorzulegen, welche die örtlichen Gegeben- und Eigenheiten aufgreifen, weiterentwickeln, aktualisieren und dabei das Eigene subtil und stimmig profilieren (siehe später).

Das hier dargestellte Instrumentarium des Spacing- und SGDM-Modells legt nun die Basis für einen kompetenten und respektvollen Dialog über Gestaltung. Denn so wie Räume etwas aussagen, die Nutzer ansprechen, kann man über Räume und Gestaltung ebenfalls reden, muss man sogar, wenn man bereit ist, seine Verantwortung und Hausaufgaben als Bauherr wahrzunehmen und nicht alles aus Bequemlichkeit dem Architekten zu überlassen, was die Gefahr in sich birgt, dass durch die Zurückhaltung des Bauherrn nicht selten Unstimmiges und Beliebiges entsteht. Auf diese Verantwortlichkei-

ten und Aufgaben des ganzheitlich-nachhaltig denkenden und markenbewussten Bauherrn soll nun weiter eingegangen werden.

6. Ganzheitlich-nachhaltiges Verständnis von Raumentwicklungsprozessen: Bauherren-Aufgaben

6.1. Technokratische „Entmündigung“ des Bauherrn

Nachdem hier ausführlich auf die verschiedenen „Bindestrich-Managementfelder“, vom Strategy und Atmospheric Design-Management bis hin zum Facility- und Destinationsmanagement eingegangen worden ist, sollen zum Schluss jene Management- und Prozessführungsaufgaben behandelt werden, welche dem Bauherrn selbst obliegen. Es geht hier also nicht um die Managementaufgaben der Bauherren-Vertreter, -berater, Arealentwickler, Projektmanager von General- und Totalunternehmern, die im Geiste und in Vertretung der Bauherrschaft aktiv sind, sondern wirklich um den Bauherrn im eigentlichen Sinne als Eigentümer des Areals oder Bauwerks.

Überblickt man die Entwicklung von Planungsprozessen in den letzten Jahren, stellt man eine immer grössere Professionalisierung fest. Unzählige Beratungsfirmen bieten hochgradig spezialisierte Dienstleistungen an, was Auftraggeber wie Städte, Gemeinden und Destinationen, Firmen und staatliche Institutionen ermutigt, immer umfangreichere Projekte in immer kürzerer Zeit zu realisieren. Gleichzeitig ist aber auch festzustellen, dass die Gefahr des Scheiterns zugenommen hat. Bedeutende Projekte, zumal im Bereich der Verkehrsinfrastruktur, drohen den Verantwortlichen schleichend zu entgleiten. Doch auch mittelgrosse Projekte verlaufen teilweise unbefriedigend, ziehen sich in die Länge, verlieren sich im Erstellen von unzähligen Detailstudien, unendlichen Diskussionen bei sogenannten Mitwirkungsprozessen etc. Doch gerade bei der sozialen Dimension von Ortsentwicklungen werden oft wichtige strategische Zielsetzungen nicht befriedigend erreicht, so etwa

- jene nach sozialer und gebrauchsfunktionaler Durchmischung,
- nach bezahlbaren Mietpreisen,
- vor allem aber auch nach persönlichem Wohlfühlen,

womit emotionale und kulturelle Ziele der Raumgestaltung und -atmosphäre sowie der Raumbelebung (Aktivitäten im Sinne der Situ-

ationsatmosphäre) gemeint sind. Die klassische Planungskaskade, welche, ausgehend von den

- Überlegungen zum Genius loci / Kontext, zur Ortsmarke und zum Stadtmarketing über
- Leitbilder,
- Richt- und Masterpläne bis zu
- Zonen- und Quartierplänen,

also vom abstrakten Grossen ins konkrete Kleine hinunterfliesst, ist offenbar zu langfädig geworden. Oft vergehen Jahre, bis von all diesen Planungsarbeiten vor Ort etwas sichtbar wird.

Trotz grossem Aufwand bringen diese Prozesse nicht selten gestalterische und raumatmosphärische Resultate hervor, die viele nicht befriedigen. Das hat mehrere Gründe: Einmal sind die Analysen zum Genius loci offensichtlich zu wenig konkret und spezifisch, weshalb das Interesse an einem kontinuierlichen Weiterentwickeln von vorhandenen Strukturen und Atmosphären überlagert wird vom Streben nach architektonischer Selbstverwirklichung und / oder dem Implementieren aktueller und globalisierter Gestaltungsmoden ohne grosse Rücksicht auf Ort, Geschichte und Menschen. So entsteht oft gestalterische Beliebigkeit.

Gerade aus der Sicht der Nachhaltigen Entwicklung muss deshalb vermehrt überprüft werden, ob solch rücksichtsloses verändern und allzu rasches Erneuern von Bauten und Ausstattungen sinnvoll ist, und zwar nicht nur aus ökonomischen und ökologischen Überlegungen, sondern vor allem auch im Blick auf die soziale Dimension des nachhaltigen Bauens. Denn oft werden identifikationsstiftende Objekte und Arrangements zu leichtfertig vernichtet und damit wichtige Identifikationsträger der Kunden / Gäste / Mitarbeitenden zerstört, und dies schlicht deshalb, weil die Bauwirtschaft halt am Bauen und nicht am Erhalten verdient. Das Gleiche gilt übrigens auch für die Interessenlagen der Marken-, Marketing- und Kommunikationsdienstleister. Sie pflegen seit Jahren ein Denken in Trends und kurzatmigen Moden, was dazu führt, die Marke – oft zweidimensional verstanden als Auftritt von Logo, Broschüren und Internetseiten – immer wieder neu zu gestalten. Dies alles ist zwar umsatz-, aber nicht unbedingt nachhaltigkeitsfördernd.

Als zweiter wichtiger Grund für unbefriedigende Resultate von Planungsarbeiten ist das zunehmend dichtere Regelwerk von Gesetzen, Verordnungen, Vorgaben von ökologischen Nachhaltigkeitsstandards etc. zu nennen, was dazu beiträgt, dass „Softfaktoren“

wie soziale Nachhaltigkeit oder gestalterische Qualität schleichend verdrängt und ursprünglich anspruchs- und qualitätvolle Gestaltungsstrategien bis zur Unkenntlichkeit zurückgestutzt werden – natürlich stets begründet mit juristischen Argumenten oder technischen Notwendigkeiten, Sachzwängen eben.

Als dritter wichtiger Grund ist die Prozessführung zu nennen. Je mehr der Bauherr delegiert, desto grösser wird die Macht seiner Vertreter bis hin zu General- und Totalunternehmern. Und je grösser die Zahl der Spezialisten wird, desto schwieriger ist es, den gestaltungsstrategischen „roten Faden“ zu realisieren. Dazu braucht es nämlich eine straffe inhaltliche Führung, die das Ganze, das Umfeld, die Unternehmensstrategie und -marke im Auge behält, was eigentlich nur der Bauherr kann, allenfalls ein von ihm direkt eingesetzter und ihm rapportierender Markenraum-Verantwortlicher.

Aufgrund solcher Entwicklungen wurde der Bauherr im 20. Jahrhundert allmählich „entmündigt“ und hat sich dann oft aus Resignation oder Desinteresse zurückgezogen. Nach dieser einführenden Beschreibung der oft schwierigen Lage von Bauherren soll nun aufgezeigt werden, wie dieser schleichenden „Entmündigung“ entgegengewirkt werden kann. Dazu lohnt es sich, zunächst festzuhalten, was genau unter einem Bauherr zu verstehen ist.

6.1.1 Entwicklung des Bauherren-Begriffs

Peter Lüttmann hat sich mit dem Thema des Bauherren und seiner Bedeutung für die Baukultur befasst und schreibt dazu ganz grundsätzlich: „Bauherr im allgemeinen Sinne ist, wer einen Baubedarf und das Verfügungsrecht am Grundstück hat, sowie baurechtlich und ökonomisch in der Lage ist, dort selbst oder durch Dritte ein Bauwerk zu planen, zu errichten, zu erhalten und zu verändern. Er ist befähigt, diese Vorgänge massgeblich zu bestimmen.“²⁵⁶

Der Bauherr kann als Einzelperson oder als Entscheidungsgremium auftreten. Er kommt natürlich in unterschiedlichen Ausprägungen vor. Lüttmann erstellt dazu eine Typologie, die nachfolgend abgebildet ist und die er nach der Orientierung eines Bauherren bezüglich Gemein- oder Individualnutzen ordnet, was nicht ohne Überschneidungen funktioniert.

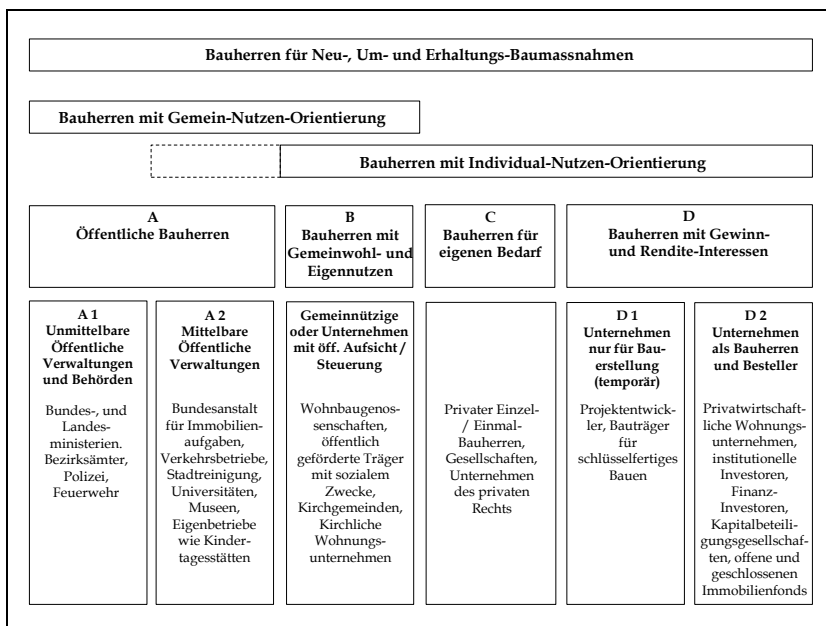


Abbildung 47: Typen von Bauherren, leicht vereinfacht nach: Lüttmann, 2104, S. 51

Diese Grundstrukturierung kann man nun als Ausgangspunkt nehmen für weitere Differenzierungen, die matrixartig quer zur Lüttmann-Typologie verlaufen. Zwei Perspektiven sollen hier eingebracht werden: Die eine betrifft das grundsätzliche Raum- und Gebäudeverständnis eines Bauherren, die andere seinen Umgang mit sozio-kulturellen Aspekten des Bauens.

Zur ersten Perspektive: Man kann ein Gebäude eher einseitig objektbezogen-materiell und gebrauchsfunktional betrachten, als Umhüllung von Produktionsprozessen, dazu da, geschützt von den Einwirkungen der Natur ein Angebot herzustellen, zu leben, zu wohnen. Oder aber, wie oben dargestellt, man denkt ganzheitlich-räumlich, trennt das Gebäude nicht vom Umfeld, das Innen nicht vom Aussen, den Raum nicht vom Menschen. Ein Gebäude oder Zimmer wird so untrennbarer Teil eines Herstellungsprozesses, nämlich von Lebensraum, der seinen Lebenszyklus hat, welcher parallel verläuft zum menschlichen Lebenszyklus. Der Raum entwickelt sich ständig weiter, wie der Mensch auch und die vor Ort stattfindenden Herstellungsprozesse. Diese zwei Arten von Raumverständnis können

nun zu unterschiedlichen Arten des Selbstverständnisses von Bauherren führen und in der Folge auch zu Unterschieden bezüglich der oben zweitgenannten Typologievertiefung, der sozio-kulturellen Perspektive.

Betrachtet der Bauherr nämlich das Gebäude primär objektbezogen-materiell und gebrauchsfunktional als möglichst flexible Hülle für alle möglichen Nutzungen, wird er sich weniger Gedanken machen über die ja oft bei Planungsbeginn noch unbekannten Nutzenden und auch nicht über sich sel-ber. Er kann sich sozio-kulturell selber entmachen, wird zum technokratischen Managertyp. Seine Bau-Herrschaft ist Ausdruck „purifizierter Macht“ vermittelt „objektiver Zahlen“ wie sozio-demografischen Zielgruppen-Daten, Gewinn- oder Mitarbeiterzahlen bis hin zur Anzahl Höhenmetern eines Gebäudes.

Denkt der Bauherr jedoch ganzheitlich-räumlich, dann zeigt ein Ort sozio-kulturell immer auch die Persönlichkeit, Geschichte und Kultur eines Menschen, einer Familie, einer Firmen- oder Destinationsmarke, einer Ort- und Landschaft. Hier rücken Werte und Normen, Unternehmenskultur oder persönliche Bildung ins Zentrum. Der Bauherr ist dann ein nachhaltiger Unternehmertyp aus Überzeugung und mit dem Willen, aktiv und selbstbewusst Räume mitzuprägen.

Wie kam es nun dazu, dass – zumal in der Schweiz – die Bauwerke des „Unternehmertypus“ in der Wahrnehmung der Masse von Neubauten von jenen des „Managertypus“ in den Hintergrund gedrängt wurde? Das hängt wohl damit zusammen, dass der Managertyp eher in grossen und vielbauenden Institutionen und Aktiengesellschaften zu finden ist, welche Letztere auf Französisch ja treffend „Sociétés anonymes“ heissen. Die Anonymisierung hat viel mit Abstrahierung und Professionalisierung zu tun. Je grösser private oder staatliche Organisationen und ihre Entscheidungsgremien sind und je weltumspannender sie agieren, desto abstrakter müssen die Werte und Normen beschrieben werden. Denn je präziser diese wären, desto klarer träten die globalen kulturellen und auch machtmässigen Differenzen zu Tage. Beides kann nur zum Preis der Unschärfe oder eben der Abstraktionshöhe unter einen Hut gebracht werden, sodass oft nur noch Worthülsen übrigbleiben. Und genau diese leeren Hülsen werden dann zu einer Architektur der emotional und kulturell weitgehend entleerten Hüllen der Beliebigkeit. Dies kann man heute an vielen Beispielen feststellen.

Nebst Unschärfen im Begrifflichen kommt es in Baugrossprojekten oft zu Verunklärungen, die durch Personen und Prozesse erzeugt wer-

den. Viele Bauherren betrachten nämlich das Bauen als Zusatzbelastung. So wie sie das Gebäude als Hülle und nicht als Teil des Produktionsprozesses sehen, so empfinden sie Bauprojekte als etwas, das sie von ihrem eigentlichen Geschäft abhält. Wenn diese Haltung zusammenkommt mit Unsicherheit im Umgang mit Ziel und Zweck der Raumgestaltung, dann wird gerne die Flucht in die Delegation angetreten. Man will sich als Mitglied von Geschäftsleitung, Stiftungs- oder Verwaltungsrat möglichst absichern und sich keine Blöße geben, indem man zugibt, etwa Pläne nicht lesen zu können oder sich mit Baukulturfragen befassen zu haben. Durch solche Unsicherheiten kommt es oft zu einem Rückzug des Bauherrn auf die Themen Kosten und Termine.

Das ist dann die Stunde der Bauherrenberater und -vertreter, der Arealentwickler, Architekten, Innenarchitekten und Planer jeglicher Richtung – und der Wettbewerbe. Die Gremien und Sitzungsrunden werden dabei immer grösser. Die zentralen Anliegen jedes technokratischen Prozessmanagements, Kosten, Termine und materielle Qualität „im Griff“ zu haben, wird zum Inbegriff effizienten und professionellen Baumanagements – und zum Selbstzweck. Das Projekt, Gestalt und Gestaltung zerfallen in Einzelteile und kaum jemand ist da, der das Ganze im Auge behält, sich dafür verantwortlich fühlt und das Einzelne vom Ganzen herkommend durchdringt. Und so wird durch diese selbstentmachtete Bau-Herrschaft nach dem Prinzip „Teile und herrsche“ Ganzheitlichkeit ebenfalls zu einer Worthölse und das Bauwerk zum Symbol der Beziehungslosigkeit eines autistisch gewordenen Spezialistentums.

Je komplexer Bauprojekte und schwieriger die Macht- und Marktverhältnisse sind, desto wichtiger wird künftig eine klare Führung durch den Bauherrn, die mehr umfasst als effizientes Prozessmanagement. Verantwortungsvolle Führung heisst, das erwähnte Ganze im Auge zu behalten, als Grundlage für die Baubeauftragten Projektziele zu definieren, insbesondere auch die emotionalen, kulturellen und sozialen Aspekte der Raumentwicklung und -gestaltung. Da stellt sich die Frage der Delegierbarkeit von Aufgaben, auf die Lüttmann detailliert eingeht und aufgezeigt, welche Risiken entstehen können, wenn man zu viel delegiert, vor allem bei Aspekten wie „Mitwirkung / Freigabe von Planungs- und Architektur-Konzepten <...> Klärungen, Änderungen und Entscheidungen von besonderer Bedeutung zur Sicherung der Projekt-Ziele (z.B. Planung, Architektur, Verträge, Finanzierung).“²⁵⁷

Um den Rückbau dieser schleichende „Entmündigung“ des Bauherrn vorzunehmen, braucht es mehr Selbstbewusstsein und mehr Bewusstsein für die recht engen Beziehungen zwischen dem betriebswirtschaftlich-unternehmerischen Denken eines Bauherrn und seines bauwirtschaftlichen Gegenübers. Wichtig ist hier vor allem auch die Verbindungen zwischen Unternehmensstrategie, Marke und Raum zu verstehen, also wie sich Strategy und Atmospheric Design durchdringen. Denn gemäss Spacing-Modell ist Raumentwicklung gleichzeitig auch Persönlichkeitsentwicklung. Und wenn es um die Prozessführung geht, dann kann der Bauherr viel Managementenerfahrung einbringen – mehr vielleicht als mancher Architekt oder Bauunternehmer. Auf diesen Brückenschlag zwischen dem allgemeinen Managementverständnis und seiner Anwendung in Bauprozessen soll nun weiter eingegangen werden.

6.2. Management von ganzheitlichen und sozial nachhaltige Raumentwicklungsprozessen

6.2.1 Entwicklung des St. Galler Management-Begriffs

Da Bauherren im institutionellen Rahmen von Firmen, mittleren und grösseren Betrieben, öffentlichen Verwaltungen etc. ja der obersten Hierarchiestufe angehören, liegt es nahe, sich an einer Managementvorstellung zu orientieren, welche das Thema sozusagen auf einer Meta-Ebene modelliert und dabei vor allem diese Hierarchiestufe im Blick hat, nämlich dem St. Galler Management-Modell (SGMM). Dieses entwickelte sich seit der ersten Publikation 1972 über viele Jahre weiter²⁵⁸ und ist in der 4. Generation 2015 von Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand tiefgreifend überarbeitet und auch grafisch neu dargestellt worden. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Modell und seine drei Schlüsselkategorien mit ihren jeweiligen Vertiefungs-Ebenen, die je nach Bedürfnis und Interessenlage der Modellnutzer ein „Zooming-in“ und Zooming-out“²⁵⁹ ermöglichen.

Management als reflexive Gestaltungspraxis

Corporate Governance:

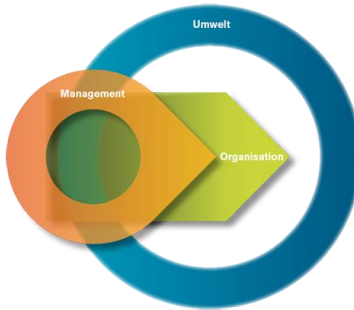
Systemgrenzen definieren, Executive Management institutionalisieren, Management-Architektur strukturieren

Management-Praxis:

Reflexivität ermöglichen, Möglichkeiten kreieren, Wirkungen skalieren

Executive Management:

Erfolgsvorstellungen konkretisieren, Management-Praxis ausdifferenzieren, Entwicklungsprozesse stabilisieren



Umwelt als Möglichkeitsraum

Umweltsphären (Wirtschaft, Gesellschaft etc.)

Fokus, Prozeduren, Bewertungsmaßstäbe

Stakeholder:

Beziehungen, Erwartungen, Repräsentationen

Kontroversen:

Issues, Positionen, Medien

Organisation als Wertschöpfungssystem

Referenzrahmen:

Normativer, strategischer, operativer Sinnhorizont

Entscheidungspraxis:

Entscheidungsnotwendigkeiten, Bearbeitungsformen, Entscheidungsfähigkeit

Wertschöpfung:

Differenzierung, Prozesse, Stabilisierung

Abbildung 48: St. Galler Management-Modell der 4. Generation und seine drei Schlüsselkategorien

Bei der Überarbeitung des SGMM wurden relevante neuere Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung berücksichtigt, so deren „Process Turn“²⁶⁰ und „Practice Turn“²⁶¹. Insgesamt weist das SGMM eine starke kommunikationszentrierte und damit sprachorientierte Ausrichtung auf, was damit zu tun hat, dass es sich „an diejenigen systemorientierten Forschungssträngen, denen eine konstruktivistische Epistemologie zugrunde liegt“²⁶² orientiert, was in der Literatur als systemisch bezeichnet wird. „Dabei soll Sprache breit verstanden werden als *Gesamtheit symbolischer Ausdrucksformen* <...>. Zur Sprache gehören Wortsprache, Körpersprache, Bildsprache und andere ästhetische Formen symbolischen Ausdrucks.“²⁶³ Kommunikation wiederum „ist der konstituierende ‚Ort‘ <...>, wo Organisation und Umwelt zum Leben erweckt und real werden; wo deutlich wird, was als wichtig erachtet wird und was nicht.“²⁶⁴ Kommunikation ist so als „ein verteiltes, relationales, begrenzt steuerbares und fragiles Geschehen mit wirklichkeitskonstituierender Wirkung“²⁶⁵ zu betrachten. Deshalb sei Abstand zu nehmen von „jeglicher Art technischer Steuerungsvorstellungen (in Sinne von ‚Engineering‘) oder gar eines

heroischen Managementverständnisses“²⁶⁶, wie dies in der Leadership-Literatur zu beobachten ist. Das SGMM sieht Management weder individualistisch noch institutionalistisch, sondern als reflexive Gestaltungspraxis²⁶⁷ mit dem Fokus auf organisationale Wertschöpfung. Dabei wird unterschieden zwischen

- Primärwertschöpfung: Wirkungen auf Umwelt, die mit dem grundlegenden Zweck, der Kernfunktion einer Organisation zusammenhängt (Produkte, Dienstleistungen) und
- Zusatzwertschöpfung: Arbeitsplätze schaffen, Steuern bezahlen, Ort der Zugehörigkeit bilden, Betrag leisten für sinnstiftende Identität der Mitarbeitenden, erbringen substanzeiller Beiträge an die Altersversorgung der Mitarbeitenden.²⁶⁸

Wertschöpfung bezieht sich also auf Wertschöpfungsergebnisse im materiellen und immateriellen Sinne und auf Wertschöpfungsaktivitäten. Sie ist auf Voraussetzungen angewiesen, „die in der Umwelt als Möglichkeitsraum erschlossen und in eine organisationsspezifische Ressourcenkonfiguration transformiert werden müssen <...>. Mit Ressourcenkonfiguration ist das spezifische Zusammenspiel von Ressourcen (wie etwa Rohstoffe und Zwischenprodukte, Wissen, Reputation, Glaubwürdigkeit, räumliche und technische Infrastrukturen) gemeint.“²⁶⁹

Aus Sicht des SGMM stellt eine Organisation somit ein Wertschöpfungssystem dar, das komplex, prozesshaft, entscheidungsorientiert, kreativ, entwicklungsoffen, sinnkonstituierend und nur in Ansätzen aus Distanz analysierbar ist.²⁷⁰ Aus der systemischen Perspektive des SGMM werden Menschen, Dokumente und Reglemente sowie räumliche und technische Infrastrukturen nicht als Elemente einer Organisation angesehen, sondern der Umwelt zugerechnet.²⁷¹

Im Blick auf die hier interessierenden Aspekte der Markenpersönlichkeit und Unternehmenskultur stellen die Autoren des SGMM Folgendes fest: „Was einer Organisation ihre eigenständige Identität gibt, sind <...> nicht Einzelereignisse. Vielmehr gewinnt sie ihre Identität durch die spezifische Art und Weise, wie sich diese <...> sachlich und zeitlich zu kohärenten Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsmustern vernetzen und verdichten <...>.“ Es sind diese Muster, welche die *relevanten Strukturen* einer Organisation verkörpern und über einzelne Situationen hinaus wirken <...>, indem sie *Berechenbarkeit* <...> und damit *Stabilität* organisationalen Geschehens vermitteln.“²⁷² „Dabei sind diese Entscheidungsprozesse nicht als Selektionsprozesse eines Individuums, sondern als *Kommunikations-*

prozesse zu verstehen. In der fortlaufenden organisationalen Kommunikation, in deren Zentrum *kollektive Sensemaking-Prozesse* <...> stehen, werden bestimmte Kommunikationen als Entscheidungen etikettiert und auf diese Weise zu *verbindlichen Prämissen* für weitere Kommunikationen <....> verfertigt.“²⁷³

Doch nicht nur Organisationen werden über solche Muster stabil und identifizierbar, sondern auch Umweltsphären. Letztere betrachtet das SGMM als gesellschaftliche Funktionssysteme, Systeme wie Wirtschaft, Recht, Kunst etc., die einer „spezifischen *Funktionslogik*“²⁷⁴ folgen, die es als Manager zu verstehen gilt.

Im Blick auf die Managementaufgaben eines Bauherrn sind viele dieser Modellüberlegungen von hoher Relevanz, insbesondere die Überlegungen zu Kommunikation, Sprache und Prozessen sowie zu Musterbildung, Sensemaking und Funktionslogik. Die zentrale, komplexe, anspruchsvolle und verantwortungsvolle Managementaufgabe des Bauherrn besteht nun darin,

- die Eigenheiten seiner Organisation (Kommunikations-, Entscheidungs- und Handlungsmuster)
- in die Bauplanung einzubringen (Prozess) und
- sie derart zur Sprache zu bringen (Kommunikation),
- dass sie aus Sicht der Prozessbeteiligten verständlich und nachvollziehbar sind (Funktionslogiken) sowie
- während des ganzen Prozesses darüber zu wachen, dass die Planungen, Entwürfe und Umsetzungen den kulturellen, strukturellen und strategischen Ausrichtungen einer Organisation entsprechen (Sensemaking).

Der Bauherr ist letztlich der Garant dafür, dass die organisationale Strategieentwicklung kohärent in die raumgestalterische Strategieentwicklung überführt wird. Und was gemäss SGMM für eine Organisation gilt, hat auch für ein Bauprojekt einer Organisation seine Gültigkeit: „Der Prozess der Strategieentwicklung und die dafür notwendigen Management-Plattformen müssen *in die Management-Architektur einer Organisation eingebettet* sein. <...> Auch muss geklärt werden, wie dieses Zusammenwirken *zeitlich* (als routinierter Prozess), *räumlich* (aufgrund der Verteiltheit organisationaler Wertschöpfung) und *sozial* (mit Blick auf die Unterschiedlichkeit engagierter Akteure und die Repräsentation wichtiger Stakeholder-Perspektiven) strukturiert werden soll.“²⁷⁵ Übertragen auf einen Bauprozess bedeutet dies: Die Management-Architektur des Bauplanungs-, Ausführungs- und Betriebsprozesses muss so ausgestaltet, die

Management-Plattformen so eingebettet sein, dass sich die Strategieentwicklung der Raumgestaltung zur Strategie der Organisation kohärent verhält. Auf diese Weise kann die Brücke geschlagen werden von der Management-Architektur zur Architektur, Innen- und Landschaftsarchitektur, vom Strategy Design zum Atmospheric Design.

Wenn man nun die Überlegungen des SGMM zur Musterbildung mit den oben dargestellten zum Markenraum und Designmanagement verbindet also

- die prozessual-konzeptionelle mit der visuell-gestalterischen Dimension des Designs auf Ebene Organisation und
- das Objektdesign mit dem Raumdesign

verschmilzt, so kann man im Blick auf den Bauherrn sagen, dass dieser der kompetenteste Akteur ist, um diese Verbindung herzustellen, denn er entwickelt das Strategy Design, also die leitenden Gedanken und zielführenden Verhaltensmuster einer Organisation mit eigener Logik, die durchgängig ist (siehe oben: „S-D logics“). Er ist der Strategy Designer des Organisations- und Prozessdesigns bezogen auf seine Institution und wird somit zum Co-Designer, zum ebenbürtigen Partner der Raumdesigner (Gestalter, Architekten etc.). So sitzt er als Schlüsselfigur an der Nahtstelle zwischen der organisationalen und der raumgestalterischen Strategieentwicklung und -umsetzung. Welche modellbezogenen Voraussetzungen nötig sind, um diese Aufgaben wahrzunehmen, darauf soll nun eingegangen werden.

6.2.2 Modellierung des Managements von Markenraum-Entwicklungsprozessen: Zum Spacing-Modell-Begriff

Der Bauherr als Eigner und Führungsfigur oder -gremium einer Firma oder einer (Gebiets-)Verwaltung ist also jener, der das Eigene und Spezifische seiner Organisation nicht nur intern „zur Sprache“ (Kommunikation), sondern vor allem auch effektiv „zum Raum“ bringen muss. Das St. Galler Management-Modell betrachtet Management, Organisation und Umwelt auf verschiedenen Abstraktionsebenen, behält aber Distanz zum Lebensraum, zum Raum überhaupt, weil es sich seit je als „Leerstellengerüst für Sinnvolles“²⁷⁶ verstanden hat. Um Management und Organisation im Raum „zur Spache“ zu bringen, müssen deshalb zunächst Modellüberlegungen angestellt werden.

Im Wort „Modell“ klingt im deutschen Sprachraum immer noch „Model“ nach (Muster, Kuchenform). Verbindet man die Vorstellung von Modellierung als Reduzieren von Komplexität mit dem Musterbilden als Strukturierung, so kann in wissenschaftlichen Modellen sozusagen das „erkenntnistheoretische Strategiedesign“ einer Disziplin dargestellt und erkannt werden. Doch eine wissenschaftliche Disziplin besteht ja nicht nur aus einem Modell, sondern aus mehreren, die man in einem Modellraum zusammenführen und nach bestimmten philosophischen und erkenntnistheoretischen Strömungen ordnen kann.

Im Falle betriebs- und bau-/raumwirtschaftlicher Modellvorstellungen soll nun dieser Modellraum strukturiert und in mehrere Ebenen unterteilt werden (siehe nachfolgende Abbildung). Dabei wird vom St. Galler Management-Modell ausgegangen (unten in Abbildung), das auf den Vorstellungen des Konstruktivismus und der Systemtheorie basiert. Modellvorstellungen entstehen ja nicht im „luftleeren“ Raum, sondern sind immer auch im Zusammenhang mit historischen Gegebenheiten zu verstehen. Im Blick auf die Systemtheorie weist nun Roger Häussling auf die damalige weltpolitische Lage hin und schreibt dazu: „Nun kann man an den Theorien und Konzepten der westlichen Welt, die in der Zeit während des Bestehens der Sowjetunion vertreten wurden, deutlich einen anti-materialistischen Grundzug erkennen. Besonders augenfällig tritt er an systemtheoretischen Ansätzen zutage, <...>.“²⁷⁷ Gerade bei Niklas Luhmann „(wie übrigens bereits schon bei Max Weber, dessen berühmte Protestantismusstudie als gezieltes Gegenkonzept zu Karl Marx zu werten ist) wird das Soziale kategorial streng von allem Nicht-Sozialen getrennt. Für Luhmann <...> bestehen soziale Systeme ausschliesslich aus Kommunikation, welche die Ermöglichungsbedingungen für weitere Kommunikationen schaffen. Der Mensch aus Fleisch und Blut, ja selbst seine kognitiven Fähigkeiten sind ebenso Umwelt sozialer Systeme wie materielle Dinge <...>.“²⁷⁸

Nach dem Zusammenbruch des Kommunismus entsteht nun gemäss Häussling nicht von ungefähr „die Akteur-Netzwerk-Theorie von Bruno Latour, Michel Callon und John Law <...>. Schliesslich wertet sie materielle Dinge maximal möglich auf: Sie werden zu gleichwertigen Aktanten neben menschlichen Akteuren.“²⁷⁹ „Erst in dem Moment, wo die Abwehr des historischen Materialismus nicht mehr im Zentrum stand, konnten Korrekturen an dem eigenen Weltbild vorgenommen werden. Nicht nur wurden materielle Rückbezüge

selbst bei dem Prozess der Digitalisierung eingeräumt, sondern die Materialität wurde auch in der so genannten Dienstleistungsgesellschaft <...> aufgewertet. <...> Die Digitalisierung besitzt ihre eigene Materialität. <...> Und die Vermittlung ist immer eine Inskription, so dass sie für unsere Sinnesorgane wahrnehmbar werden. <...> In diesem Sinne gibt es keinen Unterschied zwischen analogen und digitalen Medien der Bedeutungsvermittlung. Der Unterschied liegt in der Eigenlogik der Vermittlung <...>.“²⁸⁰

Hier kommt Häussling auf die Arbeiten von Régis Debray²⁸¹ zu sprechen, der darauf hinwies, dass Ideen sozial erst relevant werden können, wenn sie sich „Vergegenständlichen“, wodurch sie zu einem „Übertragungsphänomen“, zu einer „Hervorbringung des Zu-Übertragenden“²⁸² werden. „Und jede Übertragung verkörperlicht Unkörperliches. Um dieses Unkörperliche an den menschlichen Körper mit seinen Wahrnehmungsorganen anschlussfähig zu machen, bedarf es zwingend dessen Materialisierung. Die Materialität diese Spur fasst Debray <...> als eine Interdependenz zwischen ‚organisierter Materie‘ und ‚materialisierter Organisation‘.“²⁸³

Der hier interessierende Modellierungsprozess hin zur im Lebensraum materialisierten Organisation (ganz oben in nachfolgender Abbildung) geht nun aus von den grundlegenden Vorstellungen des SGMM (unten in Abbildung) und stösst als Nächstes in den Möglichkeitsraum vor: „Ein unternehmerischer Möglichkeitsraum wird erstens geprägt durch spezifische *Umweltsphären*. Er wird zweitens immer wieder durch *Kontroversen* herausgefordert und verändert. Drittens sind mit unterschiedlichen *Stakeholdern* aus diesem Möglichkeitsraum tragfähige Beziehungen aufzubauen.“²⁸⁴

Wie oben erwähnt geht es darum, die Voraussetzungen des Möglichkeitsraumes zu erschliessen. Räumlich vom Grossen zum Kleinen fortschreitend liegt es hier nahe, eine Destination als eine solche materialisierte Organisation zu betrachten. So kann mit dem St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM) ein erster Schritt in den Raum vorgenommen werden. Dies erfolgt ganz im Sinne der Idee der Kontextualisierung des St. Galler Management-Modells SGMM, das ja als Modell nicht einfach „angewandt“ werden kann. Es muss „für eine konkrete Organisation und ihre Management-Praxis zwingend kontextualisiert werden <...>. *Kontextualisieren* meint, ein Modell für einen spezifischen Anwendungskontext (z.B. für eine Organisation in einer bestimmten Entwicklungsphase) <...> zu rein-terpretieren und zu *konkretisieren*.“²⁸⁵

Von diesem Destinationsraum kommt man wie oben dargestellt methodisch einfach auf die Ebene des Areal-, Gebäude- und Markenraums und damit zum Spacing-Modell mit seinen vier Teilmodellen (siehe später). Hier verlagert sich der Akzent in eine räumliche Betrachtungsweise im Sinne des erwähnten topischen Raummodells²⁸⁶ und der Neuen Phänomenologie. Der Bauherr steht nun genau an der Nahtstelle der Modellräume der Betriebswirtschaft und der Bau-, Planer- sowie Gestalterwirtschaft. Das Building Information Modelling BIM eröffnet hier neue Perspektiven, was dem effizient-effektiven Management der Prozesse sehr dienlich sein kann. Hier schliesst sich der Kreis: Kommunikation und Management treten wieder ins Zentrum, ganz im Sinne des SGMM.

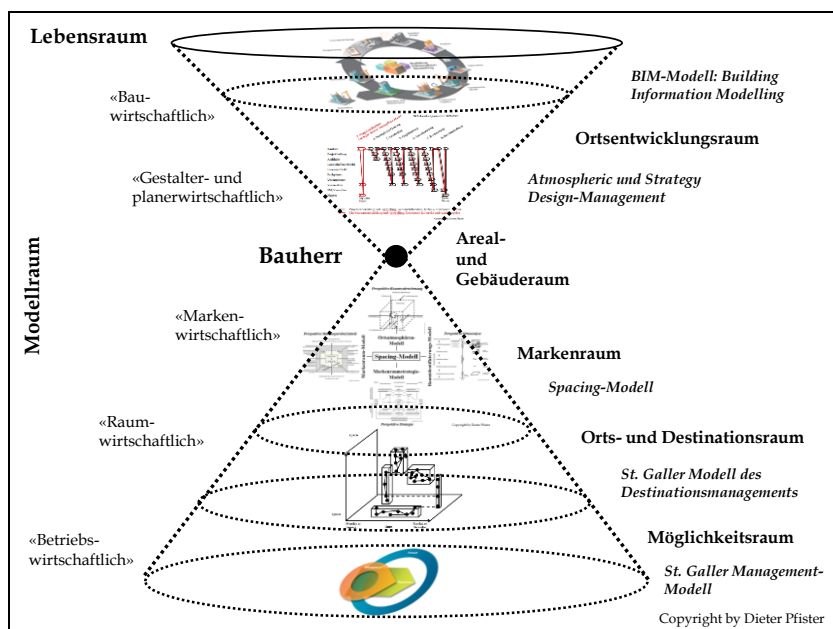


Abbildung 49: Ebenen des Management-Modellraums als Annäherung zum Lebensraum

Mit den Konkretisierungen mittels SGDM, Spacing-Modell und BIM eröffnen sich Perspektiven vor allem für jene Organisationen, bei denen die Raumgestaltung einen wichtigen Aspekt ihres Angebots darstellt, nämlich

- Tourismus: Destinationsraum, Hotellerie, Gastronomie, Detailhandel etc.
- Verkehr und Transport: Bahnhöfe, Bergbahnen etc.
- Gesundheitswesen: Krankenhäuser, Pflegeheime etc.
- Öffentliche Verwaltung und Regionalentwicklung: Öffentlicher Raum bei Stadt- / Dorfentwicklung, öffentliche Gebäude etc.
- Markenraumbewusste Firmen der Industrie, Dienstleistungs- und Immobilienwirtschaft.

Bei der Kontextualisierung des SGMM und seiner Konkretisierung hin zum Lebensraum einer bestimmten Organisation / Institution oder Gebietskörperschaften geht es wie erwähnt darum, die im Möglichkeitsraum der Umwelt vorhandenen Voraussetzungen zu erschliessen und in eine spezifische Ressourcenkonfiguration zu transformieren. Dabei handelt es sich um Ressourcen wie Rohstoffe, Wissen, Glaubwürdigkeit sowie technische und räumliche Infrastruktur. Dieses Erschliessen und Zusammenspielen ist eine Aufgabe des Managements, konkret von Managern. Denn es gehört natürlich zur weiteren Modellkonkretisierung, nicht nur zum Raum vorzustossen, sondern auch zum Lebensraum und Menschen.

Julmi weist hier wissenschaftstheoretisch darauf hin, wie wichtig es ist, dass sich die Management und Organisationsforschung (MOF) noch mehr von positivistischen, naturwissenschaftlich inspirierten Positionen wegbewegt und hin zum „Anti-Realismus (Konstruktivismus, Idealismus, Nominalismus)“²⁸⁷, also zu geisteswissenschaftlichen Methoden und insbesondere zur Phänomenologie. „Ein Phänomen ist das, was sich zeigt. Dies zeigt sich aber immer unterschiedlich, sodass eine Beschreibung gebraucht wird. Eine Beschreibung dient der sprachlichen Präzisierung dessen, was sich zeigt. Mittels einer Theorie lässt sich das, was beschrieben wurde, in einen erweiterten wissenschaftlichen Rahmen stellen und mit ihrer Hilfe erfassen oder erklären <...>. Es gilt: Kein Phänomen ohne Erfahrung, keine Beschreibung ohne Sprache und keine Theorie ohne Logik.“²⁸⁸

Auf die Bedeutung der Sprache haben ja schon die Autoren des St. Galler Management-Modells hingewiesen, die in ihren Schlussbetrachtungen gar soweit gehen, Sprache und Kommunikation selbst als „eine, wenn nicht die zentrale Voraussetzung für Innovation“²⁸⁹ zu bezeichnen. In der Sprache, dem Sprachgebrauch und in Beschreibungen sind ja implizit Weltbilder und -anschauungen enthalten. Julmi, dessen Überlegungen zu den Atmosphären in Organisationen oben behandelt wurden, zeigt anhand des Körper-Seele- und Innen-

Aussenwelt-Dualismus, welche Auswirkungen ein solches Weltbild und seine begrifflich-sprachliche Ausformulierung auf die MOF hat, wenn es um deren räumliche und atmosphärische Aspekte geht. Hier galt lange das S-O-R-Paradigma, „wonach ein äusserer Stimulus (S) bestimmte Vorgänge im Organismus (O) auslöst, was diesen zu einer Reaktion (R) veranlasst.“²⁹⁰ Wie Julmi ausführt lässt sich „die Ambivalenz des Atmosphärenbegriffs bereits auf Kotler zurückführen, der die Atmosphäre als Umgebungsqualität beschreibt, die über die Sinne wahrgenommen wird und bestimmte Gefühle hervorruft, <...>. Einerseits folgt Kotler damit klar dem S-O-R-Paradigma, andererseits versteht er die Stimuli einer Umgebung nur dann als Atmosphäre, wenn sie bestimmte Gefühle evozieren. <...> Die Atmosphäre wird also irgendwo zwischen Stimulus und Reaktion im Organismus verortet, was eigentlich ausgeschlossen sein sollte.“²⁹¹ Doch Atmosphären kommen gemäss Julmi „weder von aussen noch von innen“, sondern erschliessen das „In-der-Welt-Sein als Ganzes“²⁹² (siehe oben).

Hier nun brauchte es die oben geforderte „Sprachinnovation“, die wie oft weniger eine Neuerung als eine Rückbesinnung auf ein früheres Begriffsverständnis ist. Diese erfolgte dadurch, dass mit dem Begriff des Leibes das Fundament des „In-der-Welt-Seins“ gelegt wurde, denn „erst durch den Leib ist der Mensch in seiner Erfahrung an die Umgebung gekoppelt. <...> Mit dem Begriff des Leibes wird das in der Wissenschaft (und im Alltag) fest verankerte Paradigma des cartesischen Dualismus von Körper und Seele (oder Psyche, Geist, Bewusstsein) <...> radikal infrage gestellt <...>.“²⁹³

Wenn also wie im SGMM dargestellt und schon erwähnt,

- Sprache die Gesamtheit symbolischer Ausdrucksformen umfasst inklusive Wortsprache, Körpersprache, Bildsprache etc. und
- Kommunikation der konstituierende Ort ist, wo Organisation und Umwelt zum Leben erweckt und real werden, sich Kommunikation demnach verortet und damit in den Raum tritt,

kommt nun mit dem Leibbegriff Raum ganzheitlich betrachtet selber zur Sprache, kommuniziert er mit dem Menschen und dieser mit ihm, macht er räumliche Erfahrungen, indem er seine Atmosphäre leiblich spürt, einen Ort und sich selber als Gefühlsraum wahrnimmt, sich beides durchdringt, verbindet.

So können Organisationen wie auch Destinationen auf dieser Ebene der Konkretisierung verräumlicht und als Atmosphären beschrieben

werden: Damit wird im Sinne des SGMM aus dem „Leerstellengerüst“ sozusagen ein „Baugerüst“ für Sinnvolles.

Aus all diesen hier dargestellten Modellvorstellungen und ihren gegenseitigen Verknüpfungen können im Blick auf Raum und Ort abschliessend jene vier Teilmodelle des Spacing-Modells zusammengeführt werden, die für die Bauherren-Aufgaben bei der Raumentwicklung von zentraler Bedeutung sind. Die nachfolgende Abbildung zeigt die verschiedenen Betrachtungsperspektiven, nämlich

- wahrnehmungsbezogen: Das Ortsatmosphären-Modell;
- strategiebezogen: das Markenraumstrategie-Modell;
- markenraumbezogen: das Markenraum-Modell und
- identitätsbezogen: das Raumidentifizierungs-Modell.

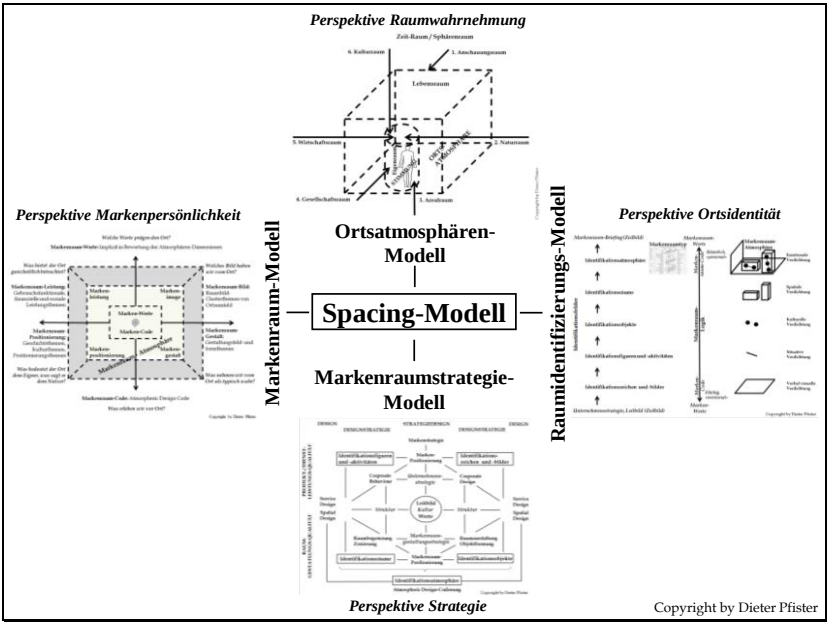


Abbildung 50: Das Spacing-Modell mit seinen vier Teilmodellen

Da es in dieser ganzheitlich-einheitsorientierten Sichtweise um Gebäudeinnen- und aussenräume, um Mensch und Nutzung geht, wurde bewusst eine übergreifende Modell-Bezeichnung gewählt, welche nicht an einzelne Professionen oder – wie dies mit dem Wort „Architektur“ meist der Fall ist – an statisch betrachtete Gebäude, an „umbauten Raum“ denken lässt. Das Wort „Spacing“ bringt hier eine brei-

tere und dynamischere Vorstellung von Raum und Ortsentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung zum Ausdruck. Ursprünglich wurde „spacing“ im englischen Sprachraum

- in der Vogelkunde (die beispielsweise wetterbedingte Zerstreuungswanderung einer Vogelart) verwendet und
- in der Typografie (Umgang mit Zwischenräumen zwischen Buchstaben, Wörtern, Zeilen etc.) gebraucht, fand aber auch Eingang
- in die Urbanistik (zum Beispiel bei der 2003 gegründeten Zeitschrift „Spacing – Understanding the urban landscape“ im kanadischen Toronto).

Im deutschen Sprachraum hat Martina Löw den Begriff „Spacing“ im Zusammenhang mit der Raumsoziologie aufgegriffen, ihn als den einen von zwei Prozessen der Raumkonstituierung betrachtet und wie folgt beschrieben: „Spacing bezeichnet also das Errichten, Bauen oder Positionieren. <...> Es ist ein Positionieren in Relation zu anderen Platzierungen.“²⁹⁴

Wenn nun der Bauherr im Geiste des SGMM sein Management als reflexive Gestaltungspraxis versteht, sich als „Strategy Designer“ sieht und Raumentwicklung im Sinne des Spacing-Modells als Persönlichkeitsentwicklung betrachtet, stellen sich abschliessend die Fragen, was genau seine Aufgaben sind und wie er den Prozess vom Strategiedesign über die Designstrategie zum Designentwurf mitgestalten soll. Sie werden nachfolgend beantwortet.

6.2.3 Modellierung des Informationsmanagements von Markenraum-Entwicklungsprozessen: Zum integralen BIM-Begriff

Ein effektiver und effizienter, nachhaltiger und sozial, emotional und kulturell verantwortlicher Umgang mit Raum setzt wie oben dargestellt eine stärkere Ganzheitlichkeit und Verräumlichung des Denkens und damit auch der Begriffs- und Modellbildung voraus. Im Blick auf Markenraum-Entwicklungsprozesse geht es nun darum, auch die Vorstellungen von Management und Information, vom Umgang mit Menschen und mit Dialogprozessen stärker mit Raum in Bezug zu bringen. Hierbei eröffnen sich durch das schon erwähnte Building Information Modelling BIM²⁹⁵ zukunftsfähige Möglichkeiten und Chancen.

Wie Kerstin Hausknecht und Thomas Liebich ausführen, stammt die vielleicht am meisten zitierte BIM-Begriffsdefinition „aus der ameri-

kanischen BIM-Richtlinie *National Building Information Modeling Standard (NBIMS)*: „Building Information Modeling (BIM) ist eine Methode im Bauwesen, die das Erzeugen und Verwalten von digitalen Abbildungen der physikalischen und funktionalen Eigenschaften eines Bauwerks beinhaltet. Die Bauwerksmodelle stellen dabei eine Informationsdatenbank rund um das Bauwerk dar, um eine verlässliche Quelle für Entscheidungen während des gesamten Lebenszyklus zu bieten; <...> Eine grundlegende Voraussetzung von BIM ist die Zusammenarbeit der am Bau Beteiligten über die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus einer baulichen Anlage, um die gemeinsam zur Verfügung stehenden Bauwerksinformationen, aus der Sicht des jeweiligen Beteiligten, zu erstellen, auszuwerten, zu ändern oder zu aktualisieren.“²⁹⁶

Was die Vorteile von BIM für den Bauherrn betrifft, so weisen die beiden Autoren auf eine Bauherren-Befragung in den USA und Grossbritannien hin. Bei ihr „wurden die folgenden wesentlichen Vorteile in dieser Reihenfolge genannt:

- Die BIM Visualisierung ermöglicht ein besseres Verständnis des vorgeschlagenen Entwurfs.
- Es gibt weniger Probleme während der Ausführungsphase, verursacht durch Planungsfehler, fehlende Koordination und Fehler bei der Bauvorbereitung.
- Die Analyse und Simulationsmöglichkeiten, die durch BIM entstehen, erlauben besser durchdachte Entwürfe.
- Die Anwendung von BIM hat einen positiven Einfluss auf die Fertigstellungstermine.
- Die Anwendung von BIM hat einen positiven Einfluss auf die Baukosten.

Bei der Beurteilung des grössten erwarteten Vorteils wird jedoch die bessere Koordination der Projektbeteiligten genannt.“²⁹⁷ Hier bietet sich gemäss Hausknecht / Liebich „die Unterstützung durch internet-basierte Projektmanagementsysteme geradezu an. Damit können BIM-Daten zentral archiviert werden. Alle Planungsbeteiligten haben Zugang zu den jeweiligen Fachmodellen <...>. Die Modelle können somit auf dem Server überlagert werden, wie das Architektur- mit dem Gebäudetechnikmodell.“

Aus der Perspektive der oben dargestellten weiterentwickelten Raum- und Markentheorie, deren Ausrichtungen auf ganzheitliche Wahr-

nehmung und auch sozial nachhaltige Wirkung, ist bezüglich der zitierten Definition von BIM zunächst zu fordern, den Begriffshorizont zu erweitern. Bezüglich „Building“, das heisst all dessen, was abzubilden ist, sind nicht nur die „physikalischen und funktionalen Eigenschaften“, sondern auch soziale, emotionale, kulturelle zu berücksichtigen. Die strategischen Vorgaben des Bauherrn, die Herleitung der Design Strategy aus dem Strategy Design müssen ebenfalls eingebracht werden. Ferner wären die Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Pflege der Markenraum-Atmosphäre in der Nutzungsphase in einem Markenraum-Manual zu definieren. So kann der klassische BIM-Begriff zu einer Vorstellung von „BIMintegral“ weiterentwickelt werden (siehe später).

Um das zu ermöglichen, gilt es aber zunächst zu überlegen, wie mehr Ganzheitlichkeit und Raumbezug bei den Begriffen „Information“, „Wissen“ und „Management“ hergestellt werden kann. Wie schon in einer früheren eigenen Publikation ausführlich dargestellt,²⁹⁸ ist „Information“ ein alter philosophischer Begriff, in dem die Wörter „Form“ und „Formung“ und damit gestalterische Aspekte enthalten sind. Ursprünglich wurde unter Information Formgebung verstanden, heute bezeichnet man sie als Prozess des Formens, Formierens der Wahrnehmung beim Verarbeiten von Signalen. So wird nach Schmidt unter Information „nicht alleine, wie im Sprachgebrauch, eine Mitteilung verstanden, sondern ein physikalischer Reiz, sofern dieser eine psychische Reaktion auslöst.“²⁹⁹ Eine Informationseinheit kann definiert werden als ein Unterschied, der einen Unterschied macht. Indem ein Beobachter wahrgenommene Signale differenziert, deutet und interpretiert, werden sie für ihn zu Informationen.

Von Foerster kritisiert den häufigen Missbrauch des Begriffs „Information“ und dabei vor allem, dass die Such- und Liefersysteme für computergestützte Datenverarbeitungssysteme ernsthaft als „Analogmodell für das Funktionieren des Gehirns vorgeschlagen worden sind. Natürlich speichern diese Systeme keinerlei Information, sie speichern Bücher <...> oder andere Arten von Dokumenten, <...> die nur dann die gewünschte Information liefern, wenn ein menschliches Bewusstsein sie erfasst. Diese Sammlungen <...> ‚Systeme der Speicherung und Wiederbereitstellung von Information‘ zu nennen, ist <...> falsch <...>. Die Verwechslung von *Behältern* für potentielle Information mit der *Information* selbst führt wiederum dazu, das

Problem der Kognition wunderschön in den blinden Fleck des wissenschaftlichen Sehfeldes zu rücken, so dass es, wie gewünscht, verschwindet.“³⁰⁰

Diese Verwechslung von Behältern für potentielle Information mit der Information selbst ist nach von Foerster darin begründet, „Information“ – wie übrigens auch „Wissen“ – als eine Art Produkt oder Ware zu betrachten. „Die ursprünglichsten und zutiefst persönlichen Prozesse in jedem Menschen, und in der Tat in jedem Organismus, nämlich ‚Information‘ und ‚Erkenntnis‘, werden gegenwärtig durchweg als Dinge bzw. Güter aufgefasst, also als Substanzen. Information ist natürlich der Prozess, durch den wir Erkenntnis gewinnen, und Erkenntnis sind die Prozesse, die vergangene und gegenwärtige Erfahrungen integrieren, um neue Tätigkeiten auszubilden, entweder als Nerventätigkeit, die wir innerlich als Denken und Wollen wahrnehmen können, oder äusserlich wahrnehmbare Sprache und Bewegung.“³⁰¹

Gerade im Blick auf „Information“ ist die Rolle des Beobachters zentral, denn Information entsteht nur durch ihn und so kommt von Foerster zu folgendem Schluss: *„Die Information einer Beschreibung hängt von der Fähigkeit eines Beobachters ab, aus dieser Beschreibung Schlussfolgerungen abzuleiten.“*³⁰² Dies bedeutet, dass der Empfang von Information und deren Nutzung untrennbar miteinander verbunden und einen einzigen Prozess darstellt³⁰³.

Als weiterer zentraler und eng mit „Information“ verbundener Begriff soll nun jener des Wissens betrachtet werden. Der Wissensbegriff teilt mit dem Informationsbegriff das Schicksal, vor allem im 20. Jahrhundert immer mehr als Produkt und Ware missverstanden worden zu sein. Von Foerster zeigt einen wichtigen geschichtlichen Grund dafür auf, wenn er schreibt: „Die Konfusion, die Wissen als Substanz auffasst, geht historisch auf ein Flugblatt zurück, das im 16. Jahrhundert in Nürnberg gedruckt wurde. Es zeigt einen sitzenden Schüler mit einem Loch im Kopf, in dem ein Trichter steckt. Daneben steht der Lehrer, der einen Kübel ‚Wissen‘ in den Trichter giesst <...>.“³⁰⁴

Klassischerweise versteht man unter „Wissen“ im Sinne des griechischen Philosophen Platon eine gerechtfertigte wahre Überzeugung (GWÜ)³⁰⁵. Wissen hat somit mit Wahrheit und mit der Überzeugungskraft von Rechtfertigungen und Begründungen zu tun, die es zu verstehen gilt. Verstehen heisst, soziologisch betrachtet, denjenigen

verstehen, der eine Behauptung ausspricht. Dieses Verstehen erfordert Kommunikation, das In-Beziehung-Treten mit dem Andern, dem Du. Von diesem Sich-selbst-übersteigen schlägt Nishida die Brücke zum Begriff der Liebe: „Um ein Ding zu erkennen, müssen wir es lieben. Um ein Ding zu lieben, müssen wir es erkennen. Weil ein Mathematiker sein Ich vergisst und die mathematischen Prinzipien *liebt* und *eins* mit ihnen wird, erscheinen sie ihm klar und deutlich.“³⁰⁶ Verstehen heisst also lieben, heisst, sich in den Denkraum des „Du’s“ zu begeben, den Anderen und das Andere dort zu berühren und sich selber davon berühren zu lassen.

Wissen kann nun definiert werden als das Resultat eines Prozesses des Verstehens, der weiteren Verarbeitung von Information oder mit dem deutschen Kybernetiker und Sprachphilosophen Klaus Kornwachs: „Wissen ist im Kontext bestehenden Wissens aufintegrierte verstandene Information <...>.“³⁰⁷ Wissen ist demnach personengebunden: Es entsteht und existiert nur im Menschen. Das heisst, Wissen und wie dargestellt auch Information, sind als solche nicht kommunizierbar. Was vermittelt wird, sind stets Signale, die zunächst als Zeichen und Daten wahrgenommen werden.

Jedes Bauprojekt ist gemäss Hausknecht / Liebich bis „zu dem Zeitpunkt, an dem auf der Baustelle die Baugrube ausgehoben wird, <...> ein reines Informationsmanagementprojekt. Auch bleibt das Informationsmanagement ein entscheidender Faktor am Bau und Betrieb.“³⁰⁸ Wie kann man sich aufgrund der eben angestellten Begriffsüberlegungen ein Informations- und Wissensmanagement vorstellen? Indem man sich bewusst bleibt, dass alle technischen Möglichkeiten von BIM nur Hilfsmittel darstellen, die entscheidende Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung eine Aufgabe des Menschen bleibt, reduziert das zwar die Euphorie, die BIM da und dort ausgelöst hat, mindert aber seine Bedeutung nicht. Hier gilt es nun, einen Raum- und Menschenbezug so herzustellen, dass sich ein Bauherr und seine Vertreter, insbesondere auch ein BIM-Manager, darum bemühen, Resonanzräume³⁰⁹ zu schaffen, worin gemeinsam um das Verstehen und Entwickeln des Genius loci, der Geschichte, des Menschen, der Institutionen gerungen und die Vorstellungen über das zu Entwickelnde in einer strengen Begründungs- und Handlungslogik erarbeitet werden. Dies erfordert ein vertiefteres Verständnis für die eigene Konstruktionslogik³¹⁰ und diejenige Anderer, viel Einfühl-

ungsvermögen und Identifikationsfähigkeit sowie hohe Sozialkompetenz (siehe später).

Sind diese menschen- und managementprozessbezogenen Fähigkeiten vorhanden, kann BIM im Blick auf die Praxis konkreter Planungen und Realisierungen wichtige Dienste leisten. Es ist ein Instrument, mit dessen Hilfe Daten und Dokumente strukturiert und allen gleichzeitig und dauerhaft bereitgestellt werden, woraus die Prozessbeteiligten für sich die Informationen und das notwendige Wissen erarbeiten können, indem sie die Zusammenhänge erkennen, welche für die Entwicklung, logische Herleitung und Begründung ihrer Vorschläge dienen. Es geht also beim Management darum, jene lebensräumliche Bedingungen zu schaffen, in denen Information zu Wissen und Wissen zu Handeln transformiert werden können.

Hier hilft es, die Beziehungen zwischen den Begriffswelten der verschiedenen baubeteiligten Professionen kennen zu lernen und diese gegenseitig anzunähern. Zu diesem Zweck sollen die Begriffe Design, Strategie und Modell genauer betrachtet werden. Wie oben bei der Entwicklung des Designbegriffs erwähnt, wird aus dem Italienischen herkommend das „disegno interno“ als konzeptioneller Entwurf bezeichnet, der die Grundausrichtung, die Strategie im Umgang mit geistigen Aspekten (Aussagen, Themen etc.) und materiellen (Formen, Struktur, Materialien etc.) skizziert, die sich danach im „disegno esterno“ physisch realisieren lassen. Hier kann nun die Brücke geschlagen werden zum ebenfalls italienischen Ausdruck „modello“, der ins Deutsche übertragen das Begriffsfeld Modell, Muster und Vorbild (Prototyp) umfasst. So gesehen entwirft das „disegno interno“ eine verbale, konzeptionelle, Modellvorstellung, eine prototypische und vorbildliche geistige Vision. In der Sprache der Betriebswirtschaft wird dies wie erwähnt als Strategy Design bezeichnet, eine hoch verdichtete Aussagen über die künftige Ausrichtung einer Organisation bezogen auf Marke und Produkt, Menschen und Gesellschaft / Markt, Kultur und Struktur, Management und Führung. In diesen modellhaft-vorbildlichen, mustergültig-idealisierten Vorstellungen von sich selbst als Institution werden wiederum Meta-Modelle der Betriebswirtschaft wirksam wie etwa das St. Galler Management-Modell.

So wird es möglich, die Modellbegriffe der Betriebswirtschaftslehre mit jenen der Gestalter- / Planer- und Bauwirtschaft zueinander in Beziehung zu bringen. Es erhöht das gegenseitige Verständnis der Akteure, wenn sie sich bewusst werden, dass es komplementär zum

BIM auch ein organisations- und firmenbezogenes „Branding / Business Information Modelling“ gibt. Das wiederum hilft, wenn es gilt, die Modell-Vorstellung einer Firma in jene eines Firmengebäudes zu transformieren, was ja die zentrale Aufgabe jeder Markenraumentwicklung darstellt.

Wenn es darum geht, diese in der Strategie verdichteten Modellvorstellungen zu konkretisieren, so spricht man in der Betriebswirtschaft von einer Realisierung strategischer Initiativen als Konkretisierung von strategischen Zielen in der Mittelfristplanung und dem „Hinunterbrechen“ von der Corporate-Ebene über das mittlere Management zum operativen Management.³¹¹ In der Sprache der Kunst und Architektur wiederum werden im Modell die typischen Merkmale eines zu realisierenden Dings, das Muster im Umgang mit Form, Farbe etc. in einem verkleinerten Massstab materialisiert. In der Bauwirtschaft kann man hier Fachmodelle unterscheiden wie jene des Architekten (Baukörpermodell, Architekturmodell etc.), des Tragwerkplaners, des Gebäudetechnikers etc.³¹² Hausknecht / Liebich differenzieren noch folgende drei Modellarten:

- „Anforderungsmodelle sind Modelle des Auftraggebers, wie das Umgebungsmodell, das Grundstücksmodell, das Raumanforderungsmodell <...>. Diese Modelle bilden die Grundlage der Planung.
- Als Bearbeitungsmodell bezeichnet man sämtliche Modelle, die in einer BIM-Modellierungssoftware geplant und erstellt werden, <...>.
- Auswertungsmodelle werden auf der Grundlage der Bearbeitungsmodelle generiert. Sie dienen Simulationen, Berechnungen und weiteren Auswertungen und Ableitungen.“³¹³

Schliesslich werden in der Sprache der Bau- und Gestaltungswirtschaft und des BIM der „Level of Detail“ (LOD) differenziert. Gemäss Hausknecht / Liebich gilt dabei die Gleichung: „Detaillierungsgrad der Modellelemente = geometrische Modellierung + Informationstiefe“.³¹⁴ Analog dazu können in der Betriebswirtschaft ebenfalls Detaillierungsebenen unterschieden werden auf dem Weg von der Strategie zur deren operativen Realisierung.

Fasst man nun diese Überlegungen zusammen, um ein übergreifendes Modell von BIMintegral zu entwickeln, das die Sichtweise und Bedürfnisse des Bauherrn stärker berücksichtigt, dann sind folgende Aspekte und Anforderungen zentral:

- Erweiterung der BIM-Begriffsdefinition: Es soll künftig nicht „nur“ um das erwähnte Erzeugen und Verwalten von digitalen Abbildungen der physikalischen und funktionalen Eigenschaften eines Bauwerks gehen, sondern soziale, emotionale und kulturelle Eigenschaften müssen ebenfalls berücksichtigt werden;
- Erweiterung der Informationstiefe um einen LOD 000, 001, 002 etc. für das Strategiedesign: Brückenschlag zwischen den betriebs- und bau-/gestaltungswirtschaftlichen Begriffsfeldern von Modell, Strategie, Design und Level of Detail;
- Erweiterung des Bauplanungsprozess-Modells: In einer Phase 0, müssen die strategischen Vorgaben erarbeitet werden;
- Erweiterung und durchgängige Strukturierung der BIM-Inhalte: Mit Phase 0 starten, Strategie-Controlling ebenfalls thematisieren und Forderungen des nachhaltigen Bauens und Bedürfnisse des Facility Managements während allen Prozessphasen einbringen und deren Einhaltung überprüfen.

Nachfolgende Abbildung zeigt nun diese Zusammenhänge. Dabei wird erkennbar, dass dem Bauherrn eine Schlüsselstellung zukommt, wenn es darum geht, das Strategiedesign als modellhaft-vorbildliche Vorstellung der Ausrichtung seiner Organisation (Trichterraum oben in Abbildung) in die Desingstrategie zu überführen (unten in Abbildung). Die Analogien zwischen dem Modellraum der Organisation und jenem von BIMIntegral sind erkennbar, wenn man den Level of Detail auch auf die strategischen Vorstellungen der Organisation überträgt und dort die Ebenen 000 bis 003 einführt (links in Abbildung). Die erwähnte Konstruktionslogik, die das strategische Denken prägt (rechts in Abbildung), konkretisiert sich ebenfalls in den Details der Teilstrategien (001) und der konzeptionellen Geometrie (100). Das Ganze kann dann auch mit den in der Schweiz üblichen SIA-Planungsprozessphasen (links aussen in Grafik) verbunden werden oder den entsprechenden Phasenmodellen deutscher oder österreichischer Architektenverbänden.

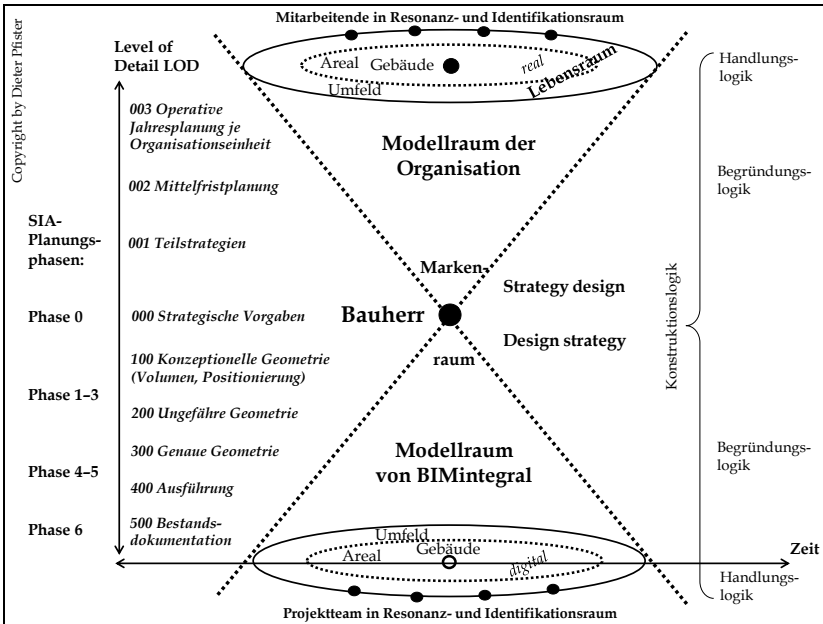
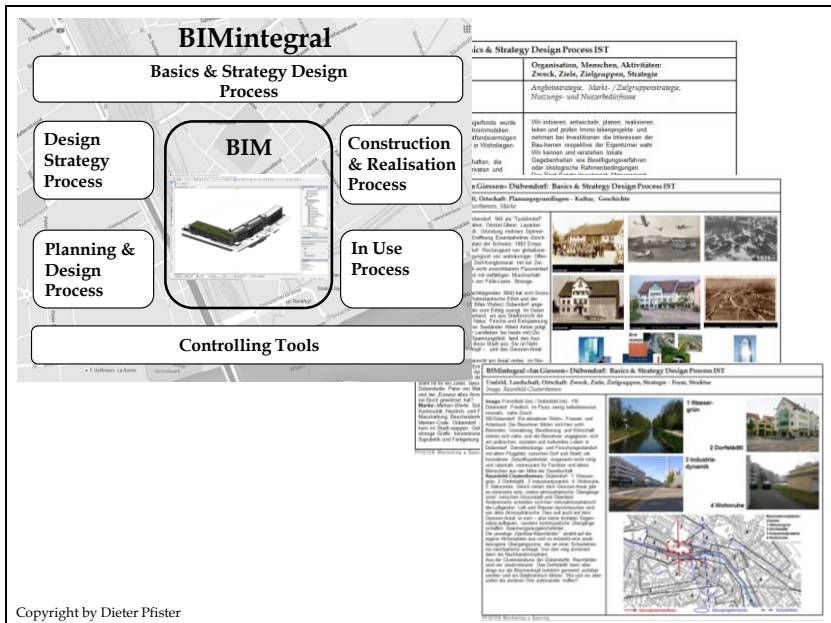


Abbildung 51: Modellräume verbinden

Wenn es nun darum geht, zusätzlich zu den klassischen BIM-Themen auch jene von BIMIntegral zu strukturieren und integrieren, so können entlang der SIA-Planungsphasen und des Level of Detail jene Inhalte aufbereitet und vermittelt werden, die in der nächsten Abbildung aufgeführt sind. Dies kommt optisch und technisch gesprochen wie ein projektbezogenes „Intranet für Zutrittsberechtigte“ daher und erweitert die Bauwerksperspektive (im Zentrum der Grafik oben links) um die Themen der

- Basics & Strategy Design und Design Strategy Process: Phase 0;
- Planning & Design Process: Phase 1-3;
- Construction & Realisation Process: Phase 4-5;
- In Use Process: Phase 6.

Parallel zu allen Phasen läuft ein permanenter Qualitätssicherungsprozess, für den BIMIntegral ein Controlling mit entsprechenden Tools bereitstellt, die insbesondere auch die Standards des nachhaltigen Bauens berücksichtigen.



Im Sinne der Stärkung von Ganzheitlichkeit und Kohärenz ist nun die Inhaltsstruktur von BIMIntegral im Detail so zu gliedern, wie das die nächste Abbildung zeigt, nämlich dass in allen Prozessphasen die gleichen Themenfelder (links in Abbildung) behandelt und vertieft werden. Der Level of Detail entwickelt sich hier von links nach rechts (siehe oben in Abbildung). Gerade bei grossen und langjährig dauernden Projekten hilft dies, die Begründungs- und Handlungslogik einfacher nachvollziehbar zu machen, insbesondere für jene, die später in ein Projekt einsteigen. Zentrale Inhalte der Phase O können zum Beispiel beim Basics & Strategy Design Process sein:

richte zum BIM, Markenraum, Nachhaltigkeit und planungs- sowie baubegleitendes FM im Wettbewerb etc.

In der Spalte Design Strategy Process wären auf der Ebene der Planungsgrundlagen Themen zu behandeln wie Arealbesitzverhältnisse, Planungsperimeter, Etappierung etc; Grundwasser und bautechnische Hinweise, Grundbuch / Dienstbarkeiten; Masterplan; gesetzliche und perimeterbezogene Rahmenbedingungen; Markenraum-Analysen etc.

SIA-Planungsphasen		Phase 0	Phase 1 – 3	Phase 4 – 5	Phase 6	
Level of Detail		000	100 – 300	300 – 400	500	→
Prozesse		Basics & Strategy Design Process	Design Strategy Process	Planning & Design Process	Construction & Realisation Process	In Use Process
Inhalte						
Planungsgrundlagen						
Planungsziele						
Anforderungen						
Prozessgestaltung & -management						
BIM: Modellabstimmung, Umsetzung, Anwendung						
Qualitätssicherung, Konformitätsprüfung						
		Controlling Tools				

Copyright by Dieter Pfister

Abbildung 53: Inhaltsstruktur von BIMIntegral generell

Die für eine Markenraum-Entwicklung relevanten Inhalte (Prozesspfeil in obiger Abbildung) werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt und weiter differenziert. Sie stimmen überein mit den Themen des Spacing-Modells und umfassen jene eines Markenraum-Briefings (siehe Soll-Vorstellungen rechts aussen in Grafik).

SIA-Planungsphasen		Phase 0: Strategische Vorgaben mit Ortsanalyse, Strategiedesign, Designstrategie		Phase 1 – 3
Level of Detail		000		100 – 300
		Basics & Strategy Design Process	Design Strategy Process	
		Markenraum-Entwicklung		IST → SOLL
Verortung Themen, Raum- aussagen		Bauherren-Organisation, Menschen, Aktivitäten	Umfeld, Landschaft, Ortschaft	Areal, Gebäude, Innenraum
Planungs- grundlagen	1. Kultur, Geschichte, Leitideen	Geschichts- und Kulturthemen, Unternehmenskultur, Vision, Mission, Leitbild, Unternehmens- strategie und -marke, Identifika- tionsfiguren und -aktivitäten	Geschichts- und Kultur- themen, Marke, Identifika- tionsräume und -objekte	Geschichts- und Kultur- themen, Marke, Identifika- tionsräume und -objekte,
	2. Nutzer, Nutzung, Nachhaltigkeit	Angebotsstrategie, Markt-/ Zielgruppenstrategie, Nutz- ungs- und Nutzerbedürfnisse, Teilstrategien: Finanzen, Ökologie, Soziales / Personal	Markt-/ Angebotsstrategi- en, Nutzungs- und Nutzer- bedürfnisse, ökonomische, ökologische, soziale Leist- ungsthemen	Markt-/ Angebotsstrategien, Zielgruppenstrategie, Nutz- ungs- und Nutzerbedürfnisse, ökonomische, ökologische, soziale Leistungsthemen
Planungsziele	3. Raum- gestalt	Identifikationszeichen und -bilder: Image, Corporate Architecture / Design, Markenraum-Positionier- ung (inkl. Produkte / Dienstleist- ungen im Raum, eigene und von Konkurrenz)	Identifikationszeichen und -bilder: Image, Raumbild- Clusterthemen, Gestalt- ungsfeld- und -formthemen, Markenraum-Positionierung	Identifikationszeichen und -bilder: Image, Raumbild- Clusterthemen, Gestaltungs- feld- und -formthemen, Markenraum-Positionierung
	4. Emotio- nalität	Identifikationsatmosphäre, Markenraum-Atmosphäre		
		SOLL-Vorstellungen zu Identifikationsfeldern, Designstrategie-Collagen etc.		
Copyright by Dieter Pfister				

Abbildung 54: Inhaltsstruktur von BIMIntegral für die Themenfelder der Markenraum-Entwicklung

BIM und BIMIntegral stellen sicher einen bedeutenden Schritt in Richtung von mehr Transparenz, Effizienz und Effektivität in Bauprojekten dar, mit einigen Konsequenzen für das Management von Raumentwicklungsprozessen, vor allem auch für die Aufgaben und Möglichkeiten des Bauherrn. Darauf soll nun weiter eingegangen werden.

6.2.4 Modellierung des Managements multipler Professionslogiken in Markenraum-Entwicklungsprozessen: Zum Resonanz- und Identifikationsbegriff

Wenn im erwähnten Sinne des St. Galler Management-Modells „Management als reflexive Gestaltungspraxis“³¹⁵ und Entscheidungsprozesse als Kommunikationsprozesse und kollektive Sensemaking-Prozesse³¹⁶ verstanden werden, so kommt der Begründungs- und Handlungslogik des Managements zentrale Bedeutung zu. Gerade in grossen und komplexen Raumentwicklungsprozessen sind ja eine Vielzahl von Vertretern hochspezialisierter Professionen beteiligt, was nicht nur die Koordination und Planung, sondern auch den Dialog

und den Lösungsfindungsprozess laufend komplexer gestaltet. Die Logik der Denkweisen all dieser Partner kennen zu lernen ist ein erster Schritt zum Aufbau eines projektbezogenen Resonanz- und Identifikationsraumes, was nun vertieft werden soll.

Kuno Schedler und Johannes Rüegg-Stürm unterscheiden in ihren Überlegungen zum multirationalen Management zwischen Begründungs-, Handlungs- und Konstruktionslogik. Die Beurteilung der Begründungslogik erfolgt dadurch, dass die Aussagen den „Grundannahmen, Basisprämissen, Voraussetzungen und Perspektiven“³¹⁷ der eigenen Sinngemeinschaft entsprechen. Handlungslogik wiederum ist „eine spezifische Art des Denkens-, Sprechens und Handelns, die in sich einen logischen Sinn ergibt <...>. Dieser logische Sinn ist Teil einer Konsequenzialität, d. h. er entsteht aus einer erwarteten Ziel-Mittel-Relation, die einer Entscheidung oder Handlung zugrunde liegt. Unsere Definition von Rationalität ist also zunächst eine Zweckrationalität im Sinne Webers.“³¹⁸ Eine dritte Logik wird von den Autoren Konstruktionslogik genannt, mit der eine soziale Gruppe, ein Sub-System die „vielfältigen und unstrukturierten Informationen“ filtert, „in ihrer Komplexität reduziert, damit sie sinnhaft verarbeitet werden können.“³¹⁹ „Dieses sogenannte ‚Framing‘ ist an die Einbindung und Identität des Akteurs in der Referenzgruppe geknüpft, was die Freiheit der Wahrnehmung einschränkt.“³²⁰

Im Blick auf das Management von komplexen Planungs- und Bauprozessen sind nun die Vorschläge von Interesse, die Schedler / Rüegg-Stürm bezüglich des Umgangs mit den Logiken der unterschiedlichen beteiligten Professionen, Personen und Institutionen machen. Eine der von ihnen genannten Möglichkeit besteht darin, eine Übersetzungsfunktion zu schaffen. Dabei müssen Übersetzungsleistungen stets in zwei Welten gedacht werden: „Die Quelle (,source domain‘), aus der eine Idee, ein Terminus oder ein Konzept stammt und in der damit ein spezifischer Sinn verbunden wird, und der Zielbereich (,target domain‘), mit dem bereits etablierten Interpretations- und Handlungsrepertoire, das der Idee, dem Terminus oder dem Konzept durch die Übersetzung in ihrem eigenen Sinn-System eine spezifische Bedeutung zuweist.“³²¹

Ferner stellen Schedler / Rüegg-Stürm dar, wie die Kompetenz aufzubauen ist, um mit multiplen Rationalitäten und Logiken nachhaltig umgehen zu können. Zunächst ist die Situation zu klären und Bewusstsein zu schaffen, was folgende Aspekte umfasst:

- „Erwartungen identifizieren und ihre Basis analysieren. <...>.

- *Hinweise suchen, die routinisierte Reaktion in Frage zu stellen. <...>.*
- *Gemeinsame Referenzmodelle aufbauen. <...> z.B. der übergeordnete Sinn der Organisation; das Überleben der Organisation; die Tradition der Organisation usw. <...>“³²²*

In einem nächsten Schritt werden „die Hinweise analysiert, die den erkannten Kontext mit bekannten Schemata in Verbindung bringt. <...>.

- *Die eigenen Einstellung und Reaktion beobachten. <...>.*
- *Stereotypen hinterfragen. <...>.*
- *Sein Gegenüber in seinen legitimen Einschränkungen anerkennen. <...>.*
- *Wissen und Erfahrungen aufbauen, um angemessenere Zuweisungen zu machen. <...>.*
- *Urteile vermeiden. <...>.*
- *Die eigenen Zuweisungen mit den anderen teilen. <...>.“³²³*

Schliesslich sind konstruktive Handlungsmuster zu entwickeln. „Skripte bilden sich in Organisationen oder Entscheidungsgremien durch Erfahrungen, die sich in den Individuen oder Gruppen einprägen.“ So soll man hier

- *Handlungsmuster explizit machen. <...>.*
- *Gemeinsame Handlungsmuster suchen. <...>.*
- *Die andere Perspektive (temporär) übernehmen. <...>.“³²⁴*

Bei aller Offenheit für die verschiedenen Logiken darf gemäss Schedler / Rüegg-Stürm aber nicht vergessen werden, dass es „im Unternehmensalltag sehr wohl einen übergeordneten Massstab zur Priorisierung der Rationalitäten im konkreten Entscheidungsfall geben kann. Dieser Massstab ist die Systemrationalität, <...>, die die Überlebensfähigkeit der Organisation im Fokus hat. Management ist letztlich eine zweckrationale Veranstaltung, mit der Aufgabe, eine Organisation leistungsfähig zu halten und im Umfeld zu legitimieren. Multirationalität ist damit nicht ein Ziel in sich, sondern ein nützliches Mittel zur Erreichung des Organisationszieles – wobei eben das Organisationsziel nicht nur in ökonomischem Erfolg gemessen werden kann, sondern durchaus in anderen Rationalitäten als der Ökonomie beheimatet sein kann.“³²⁵ Genau deshalb ist es so zentral, sich bei Raumentwicklungsprozessen zunächst über die übergreifenden Organisationsziele Klarheit zu verschaffen und die Schlussfolgerungen für die Raumentwicklung zu ziehen, also vom Strategiedesign die Designstrategie abzuleiten und dort wiederum präzise Ziele zu setz-

en, und zwar – ganz im Sinne von Schedler / Rüegg-Stürm – nicht nur ökonomische.

Wenn es nun darum geht, diese Überlegungen auf Raumentwicklungsprozesse und insbesondere die Aufgaben eines Bauherren zu übertragen, dann ist zunächst festzuhalten, dass es verschiedene Ansprüche an den Umgang mit Logiken gibt. Je loser der Zusammenhang von Ort und Raum (von Gebäude zu Umfeld, Geschichte, Eigner etc.) und der Zusammenhalt von Menschen (zwischeneinander und hin zur Organisation etc.) betrachtet wird, desto unabgestimmter müssen die Logiken sein. Dadurch entsteht je nach Machtposition der Akteure entweder gestalterische Beliebigkeit, also gerade keine Marke, oder hyperindividualistische Selbstverwirklichung, bei welcher der Designer selbst zur Marke wird oder kurzlebige „Gag“-Marken lanciert.

Geht man jedoch von der Idee einer ganzheitlich-nachhaltig denkenden und agierenden Markenpersönlichkeit aus, dann erhält die Logik-Stimmigkeit zentrale Bedeutung. Aus Sicht des Immobilienmarktes haben übrigens alle eben genannten Ansätze ihren Markt. Wichtig ist es, als Bauherr zu dieser Grundsatzfrage klar Position zu beziehen. Alle hier gemachten Vorschläge beziehen sich auf jene Bauherren, die für sich und ihre Organisation den Ansatz der ganzheitlich-nachhaltigen Markenpersönlichkeit gewählt haben.

Im Blick auf den Markenraum geht es gemäss obigen Überlegungen von Schedler / Rüegg-Stürm darum, auf der Ebene des individuellen Handelns sowohl die Logik zwischen den konkreten eigenen Aussagen zu einem Thema zu beachten und herzustellen (Handlungslogik), als sie auch logisch von den Grundprämissen der eigenen Sinngemeinschaft herzuleiten (Begründungslogik). Nachfolgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge.

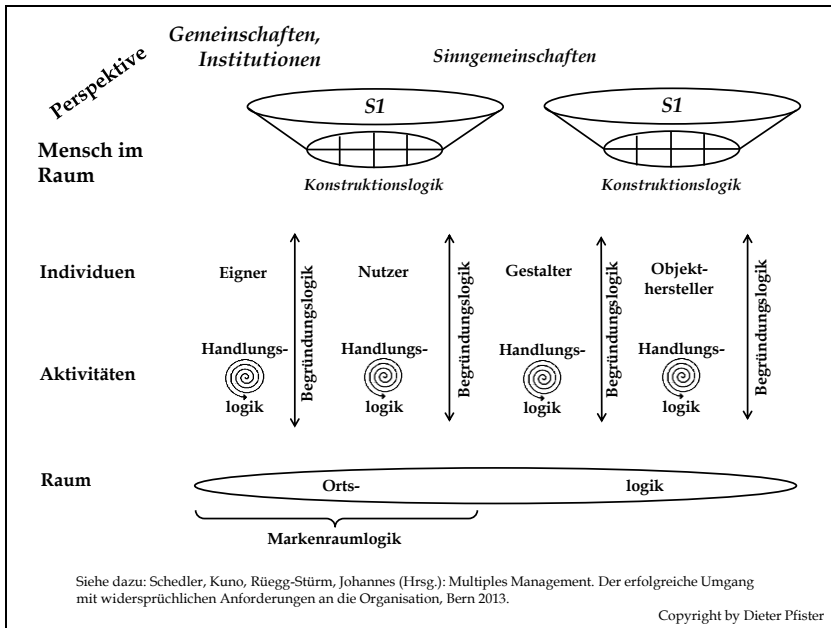


Abbildung 55: Denk- und Handlungslogiken mit Mensch und Raum verbinden

In Bauprojekten von Organisationen / Institutionen bestehen nun Sinngemeinschaften einerseits aus der Organisation des Bauherrn, andererseits aus denjenigen der Individuen (Mitarbeitende oder Externe) und ihrer eigenen Professionen (Architekt, Lichtplaner etc.). Deren Denken und Handeln wird geprägt durch die in der Ausbildung vermittelten Glaubenssätze, Grundbegriffe etc., die wiederum eine Konstruktionslogik formen, was, wie oben am Beispiel des Informationsbegriffs gesehen, zu blinden Flecken etwa des wissenschaftlichen Sehfeldes führen kann.

Differenziert man nun die Begründungs- und Handlungslogiken wichtiger Akteurs-Sinngemeinschaften von Raumentwicklungsprozessen, so kann man sich diese so vorstellen wie es die nachfolgende Abbildung zeigt.

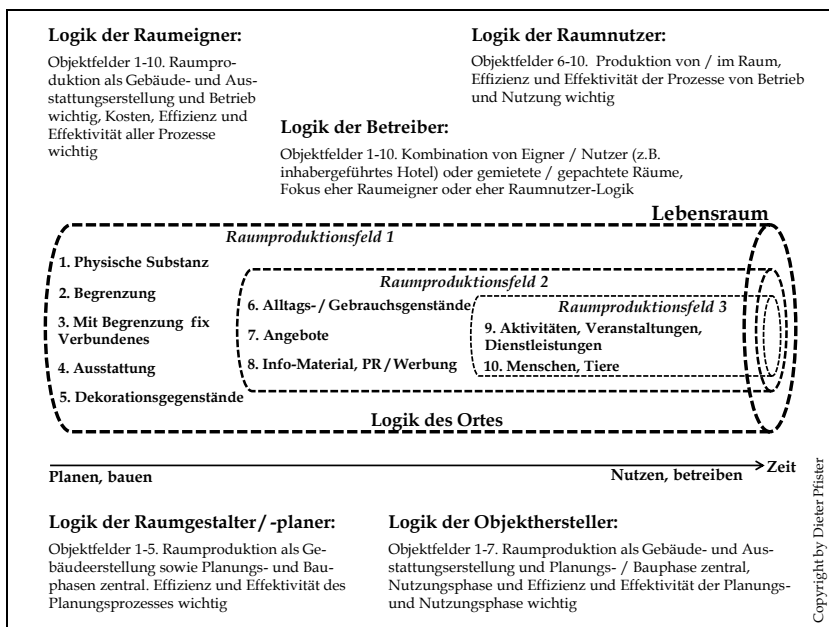


Abbildung 56: Raum und Ort als Produkt der Zusammenarbeit von Spezialisten mit eigenen Professions- und Funktionslogiken

Zusätzlich zu den im Sinne von Schedler / Rüegg-Stürm verstandenen Logiken von Personen und Personengruppen kommt im Zusammenhang mit Bauprozessen noch die Logik des Ortes im Geiste von Nishida hinzu. Bei einer sozial nachhaltigen Markenraumentwicklung gilt es nämlich, die Markenraumlogik zu erkennen, in einem Abstimmungsprozess von

- Eigner-,
- Nutzer- und
- Ortslogik

festzulegen und im genannten Markenraum-Strategiebriefing festzuhalten. Diese Markenraumlogik bildet den Massstab für die Ausrichtung der Logiken der Raumgestalter, -planer, Objekthersteller und Betreiber. Damit kann verhindert werden, dass sich eine der Logiken „verselbständigt“ und keine ganzheitlich-nachhaltige Lösung zu Stande kommt.

Hier geht es nicht nur darum, die eigene Markenpersönlichkeit einzubringen, sondern darauf zu achten, dass die Gestalter damit nachhaltig umgehen. Wenn nämlich Raumentwicklung als Persön-

lichkeitsentwicklung verstanden wird, dann können die „Veränderungssprünge“ gar nicht so gross sein, ausser man hat es mit einer krank- oder schicksalshaften starken Persönlichkeitsveränderung zu tun. Die Aufgabe von nachhaltig agierenden Gestaltern und Beratern ist es, Changeprozesse so zu gestalten, dass dadurch keine „Persönlichkeitsvernichtung“ entsteht, die zu einem „Ausbrennen“ des emotionalen und kulturellen Gehalts von Institutionen führen kann und zum „Burn-out“ bei Individuen. Sehr wichtig ist daher die Auswahl von fähigen Projektpartnern, die willens und in der Lage sind, empathisch auf die Markenraumpersönlichkeit einzugehen.

Das bedeutet für die Praxis der Raumentwicklung, dass sich diesbezüglich das Selbstverständnis mancher Gestalter und Planer verändern müsste. Ist es heute der Stolz vieler Architekten und (Interior-) Designer, Räume möglichst stark zu verändern, damit ihre eigene professionelle und zeitgeistige Kompetenz den Eigner und Nutzer in grosses und überraschtes Staunen versetzt, so sollte künftig marken- und nachhaltigkeitsbewusste Raumentwicklung eher subtile und gezielte Veränderungen anstreben (siehe obigen Überlegungen zum Stil- und Innovationsbegriff). Voraussetzungen dafür sind ein Umgang auf gleicher Augenhöhe und die Sprache des Anderen zu verstehen.

Nachfolgende Abbildung zeigt, wie sich diese Haltung in Gestaltung ausdrücken kann. Das Konzept oder „disegno interno“ ist im Sinne der oben dargestellten Atmospheric Design-Profile beschrieben, und zwar die Ist-Analyse und die erarbeiteten Soll-Vorstellungen (links in der Abbildung). Dabei wird deutlich, dass es nur wenige Abweichungen gibt, so bei den Dimensionen Dichte, Ökologie, Rustikalität, Weichheit und Ornamentalität der Form. Diese Aspekte wurden dann in der Realisierung, im „disegno esterno“, verändert (siehe Fotografien rechts im Bild). Die Markenpersönlichkeit bleibt unangetastet, es gibt keinen grossen Erneuerungswurf, sondern einen sozial nachhaltig wirkenden Ort, wo sich der Gast an das Vorher (oben) erinnert fühlt, die Kontinuität spürt, denn er kommt ja erneut, weil ihm der Ort gefallen hat. Deshalb wurde auch die Decke wieder eingebaut.

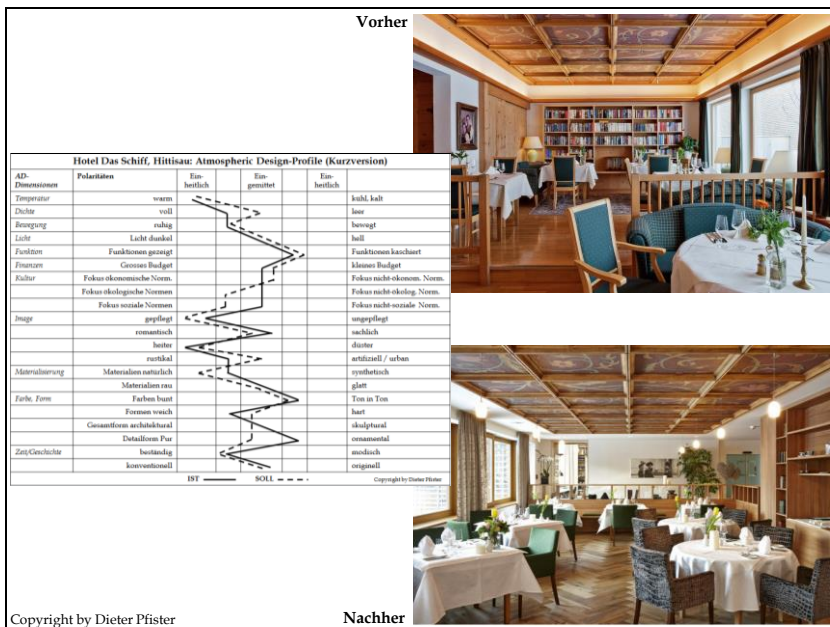


Abbildung 57: Nachhaltige Markenraum-Entwicklung als subtile Atmosphären-Veränderung am Beispiel Essraum im Hotel Das Schiff, Hittisau

Sich mit den oben dargestellten Logiken der Baupartner zu befassen lohnt sich gerade auch, um mit den in Gestaltungs-, Kreativ- und Entwurfsprozessen auftretenden Konflikten besser umgehen zu können. Fehlen klare Vorgaben und Zielsetzung im raumgestalterischen und atmosphärischen Sinne, dann kann es je nach Machtverteilung zu endlosen Diskussionen und auch Missstimmungen kommen. Hat zum Beispiel der Objekthersteller eine starke Position, dann wird etwa bei Hotelumbauten versucht, möglichst viel „Ware“ zu verkaufen, neue Möbel, Teppiche etc., wodurch oft die Tradition und „Seele“ eines Ortes verkauft wird und beliebige Standardlösungen entstehen, die sich nach den Möbelkatalogen und Moden der Hersteller richten.

Das Problem solcher Machtkonstellationen besteht darin, dass eine bestimmte Fachplaner und Spezialisten-Logik die anderen zu dominieren sucht, was ja zwingend ist, weil man sonst bei einer machtmässigen Pattsituation zu gar keinen Lösungen oder nur faden Kompromissen kommt. Aus der Sicht einer ganzheitlich-nachhaltigen Raumentwicklung ist es deshalb wichtig, dass hier der Bauherr und

Eigener Verantwortung übernimmt und zwar mit strategischem Blick fürs Ganze und für die Zusammenhänge.

Es ist für ihn und seine Vertreter oft recht einfach, Unstimmigkeiten in der Handlungslogik festzustellen. Schwieriger wird es bei der Begründungslogik. Bei aller anzustrebenden Konsequenz und Widerspruchsfreiheit der Logik gibt es ja oft Ermessens- und Interpretationsspielräume. Hier die logisch stimmige Begründung zu liefern, erfordert es, möglichst viele Bezugspunkte zu einer Fragestellung zu beachten und so zu versuchen, den Bezug „zum Ganzen“ herzustellen. Dieses Ganze ist aber für den menschlichen Geist nicht fassbar, weshalb man hier gerne auf das „Bauchgefühl“ rekurriert, was aus der Sicht des „Kopfmenschen“ als subjektiv betrachtet und oft abgetan wird. Was allerdings im Sinne von Schedler / Rüegg-Stürm durchaus fassbar ist, wären Organisationsziele und die davon multiperspektivisch abgeleiteten strategischen Markenraum-Ziele.

Hier nun werden die Grundannahmen und Glaubenssätze von Sinngemeinschaften wichtig, welche die Konstruktionslogik prägen und dazu führen, dass die Glieder dieser Gemeinschaften sozusagen „ohne Worte“ in Gleichklang mit den Anderen sein und einer bestimmten Logik problemlos folgen können. Sie befinden sich dann in einer Resonanzbeziehung mit hoher Identifikationskraft. Die Differenzierung von Resonanz und Identifikation hilft in der Praxis, mit schwierigen Situationen umzugehen, weshalb hier vertiefter darauf eingegangen werden soll.

Wenn wie dargestellt Information und Wissen nicht einfach als allzeit abruf- und konsumierbare „Ware“ betrachtet werden soll, sondern mit Nishida ein In-Beziehung-treten erfordert, kann man nun Information und Management so verräumlichen, dass man beides mit dem Begriff des Resonanzraum verbindet. Hartmut Rosa versteht unter Resonanz eine durch „intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren. Resonanz ist keine Echo-, sondern eine Antwortbeziehung; sie setzt voraus, dass beide Seiten *mit eigener Stimme* sprechen, und dies ist nur dort möglich, wo starke Wertungen berührt werden. <...> Resonanzbeziehungen setzen voraus, dass Subjekt und Welt hinreichend ‚geschlossen‘ bzw. konsistent sind, um mit je eigener Stimme zu sprechen, und offen genug, um sich <...> erreichen zu lassen. Resonanz ist kein emotionaler Zustand, sondern ein Beziehungs-

modus. Dieser ist gegenüber dem emotionalen Inhalt neutral. Daher können wir traurige Geschichten lieben.“³²⁶

Es geht also darum, dass „konsistente“ Persönlichkeiten in einen Dialog treten. Hier kann die Brücke zum Raum geschlagen werden, indem es gilt, im Dialog einen Resonanzraum zu schaffen und betreten. Es ist kein Zufall, dass Rosa das Klassenzimmer als „Resonanzraum“ betrachtet, geht es dort doch „um das Zum-Klingen-Bringen-der-Welt“³²⁷. Gerade bei Bildungsprozessen geht es darum, „in der wechselseitigen Durchdringung und Berührung von Selbst und Welt das ‚Saitenspiel‘ der Seele in eine resonanzfähige ‚Stimmung‘ zu bringen.“³²⁸ Als weiteren Resonanzraum sieht Rosa die Geschichte, nämlich dort, wo „Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart in einen Dialog treten, wobei das Vergangene als *ein Anderes, das uns etwas angeht*, lebendig und vernehmbar wird.“³²⁹

Rosa unterscheidet Resonanzräume, Resonanzsphären sowie -achsen und schlägt von Letzteren zumindest drei vor, „eine *horizontale* Dimension, welche die sozialen Beziehungen zu anderen Menschen <...> umfasst, eine (etwas umständlich) als *diagonal* bezeichnete Dimension der Beziehung zur Dingwelt und schliesslich die Dimension der Beziehung zur Welt, zum Dasein oder zum Leben als ganzem, also zur Welt als einer Totalität, die wir als *vertikale* Dimension bestimmen können, weil das empfundene Gegenüber dabei als über das Individuum hinausgehend erfahren wird. In vertikalen Resonanz-erfahrungen erhält gewissermassen die Welt selbst eine Stimme.“³³⁰

Diese drei Resonanzachsen sind in Raumentwicklungsprozessen stets in Verbindung zu bringen und halten. Im raumgestalterischen Zusammenhang geht es mit Rosa darum, durch Arbeit (hier Raumentwicklung) und Bildung (hier Persönlichkeitsentwicklung) die „Anverwandlung von Dingen, das Zum-Sprechen-Bringen der Materialitäten und damit die Herstellung diagonalen Resonanzachsen“³³¹ zu vollziehen. Um die Resonanzachsen in Verbindung zu bringen, gilt es, die individuellen Erzählungen mit den grossen Erzählungen der Gemeinschaft in Bezug zu bringen, zumal „Menschen geschichtenerzählende Wesen sind, die sich ihrer Identität stets auf narrativem Wege vergewissern müssen, <...>.“³³²

Nachfolgende Abbildung zeigt nun diese Überlegungen im Überblick: Die Akteure des inneren Zirkels von Raumentwicklungsprozessen müssen in Resonanzbeziehung treten können einerseits zum Lebens- und Modellraum der Organisation, der Mitarbeitenden sowie des Ortes und andererseits zum digital-abgebildeten Modellraum von

BIMIntegral und dem Projektteam. Dies erfolgt durch einen Prozess des Identifizierens der Eigenheiten der Markenraum-Persönlichkeit und eines Sich-identifizierens mit diesen (in Mitte der Grafik: drei Resonanzachsen). Im Idealfall lassen sich alle zentralen Beteiligten an einem Raumentwicklungsprozess in diesem Resonanz- und Identifikationsraum integrieren.

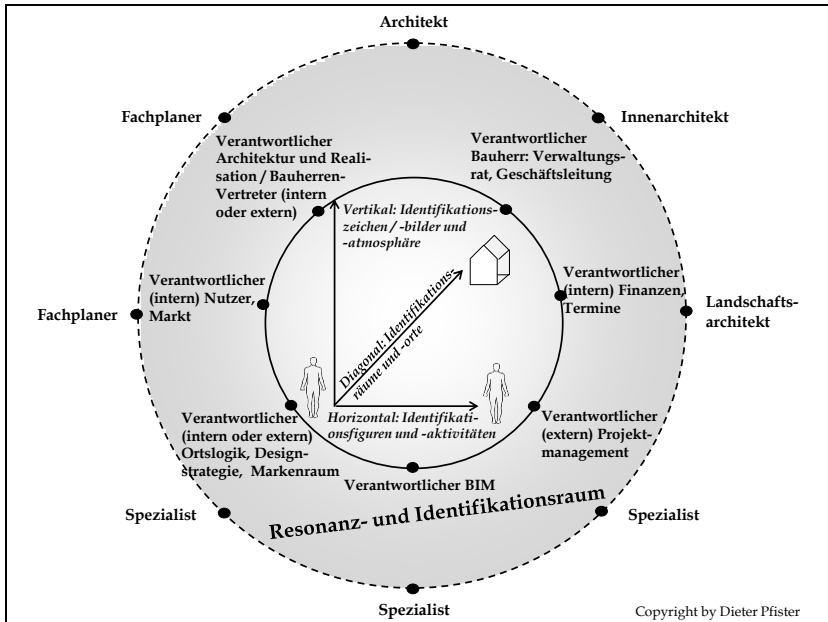


Abbildung 58: Struktur und Akteure eines Resonanz- und Identifikationsraumes

Dieser Prozess gestaltet sich als ein Annäherungsprozess (Versuch und Irrtum) entlang den drei Resonanzachsen, denen die oben erwähnten Identifikationsfelder zugeordnet werden können (siehe Mitte der Abbildung).

Fokussiert man sich nun auf die Identifikationsfelder, kann dieser Annäherungsprozess als Prozess verstanden werden,

- der Identifizierung des Ist-Zustands (Analyseprozess, links im Bild) und des Soll-Zustands (Raumentwicklungsprozess, recht in Grafik) und
- des Sich-Identifizierens mit den Soll-Vorstellungen bei den zentralen Akteuren.

Je näher man dabei den Grundannahmen der Sinngemeinschaft der Organisation steht, wie sie sich im Strategy Design, der Kultur und Struktur expliziert, desto einfacher ist es, sich mit ihr zu identifizieren. Doch man kann sich als Individuum auch ausserhalb befinden, denn der Identifikationsraum einer Sinngemeinschaft hat Grenzen. Kann man Professionslogiken mit der Begründungslogik eines Markenraums durchaus abstimmen, so ist dies zu jemandem hin, der ausserhalb der Grenzen einer Sinngemeinschaft steht, nicht mehr möglich – es würde einer Unterwerfung „contre coeur“ gleichkommen, was keine Basis für eine qualitätsorientierte und kreative Zusammenarbeit darstellt.

Hier ist die Auswahl der Akteure wichtig, wie auf Seiten der Organisation die Auswahl der Mitarbeitenden. Stimmen deren Konstruktions, Begründungs- und Handlungslogiken mit jenen der Marken- und Ortslogik überein oder sind sich zumindest nahe, dann ist die Stimmung gut. Stimmt die „Wellenlänge“, kann man sich rasch finden. Hier wäre nun die Brücke zum Konzept des erwähnten Atmosphärenkorridors zu schlagen: Ist jemand zu weit ausserhalb dieses Korridors, dann wird ein Dialog und eine gemeinsame Weiterentwicklung schwierig.

Was Management und Führung durch den inneren Zirkel in obiger Abbildung betrifft, so hilft es, wenn Personen damit vertraut werden, die Erfahrung haben im Umgang mit multiplen Logiken, diese bei anderen rasch erkennen und es verstehen, sie mit der Markenraumlogik in Beziehung zu bringen. Ganz konkret bedeutet dies vor allem

- sich gerade am Anfang des Planungsprozesses Zeit nehmen;
- klare und für die verschiedenen Professionen verständliche Vorgaben erarbeiten;
- die Vorgaben ausführlich und persönlich erklären und begründen;
- aktiv zuhören und Fragen stellen;
- sich vom Anderen emotional berühren lassen und ihn zu berühren verstehen;
- die Grenzen der eigenen Profession beachten;
- Vorschläge stets an den Vorgaben des Markenraums messen: die stimmigste, schlüssigste Begründungslogik gibt den Ausschlag und Hinweis für die Richtigkeit der Variantenwahl.

Zum Schluss soll nun auf die konkreten Aufgaben des Bauherrn im Prozessablauf eingegangen werden.

6.2.5 Bauherren-Aufgaben im Strategy und Atmospheric Design-Management: Architectural oder Spatial Design Governance

Die Entwicklung der Markenraumgestaltungsstrategie erfolgt wie mehrfach erwähnt in Ableitung von der Unternehmensphilosophie, den Marken-Werten und der Strategie einer Organisation aus. Haben sie sich bewährt, dann bilden sie eine klare Vorgabe. Sollen sie gleichzeitig mit einer Raumentwicklung verändert werden, dann ist zunächst diese Strategieentwicklungsarbeit vorzunehmen. Je stärker Kontinuität und Wiedererkennung gewichtet wird (Marken-Werte), desto subtiler werden die gestalterischen Weiterentwicklungen sein müssen. Ist eine grössere kulturelle und strategische Veränderung im Sinne klassischer Changeprozesse angesagt, dann können auch starke gestalterische Kontraste stimmig sein.

Diese strategischen Arbeiten sind in der erwähnten Phase 0 zu starten. Die Analysearbeiten kann der Bauherr selber übernehmen oder einem internen oder externen Markenraum-Spezialisten oder -Strategen übergeben, der dadurch sozusagen zum „Sensemaking-Manager“ und Markenraum-Strategiecontroller wird, zum Navigator und Integrator, wobei es wichtig ist, dass der Bauherr selbst die unternehmensstrategischen Inhalte einbringt, was eine nicht delegierbare Bauherren-Aufgabe darstellt (siehe oben). Beim Erarbeiten des geistigen Designs der Unternehmensstrategie und deren Ausformulierung muss er zudem dafür sorgen, dass der Aspekt des Umgangs mit Raum in der Zeit schon dort beachtet wird, sonst sind die Strategiepapiere raumstrategisch wenig anschlussfähig – was in der Praxis leider oft der Fall ist.

Die nachfolgende Abbildung zeigt nun die weiteren Planungsprozessphasen. Im Unterschied zum klassischen Vorgehen (in Abbildung schwarz markierte Phasen und Prozesssymbole von Projektentwicklung / -controlling) wird schon in der Phase 0 der Eigner-, Nutzer- und Umfeldperspektive viel Gewicht beigemessen. Am effizientesten und effektivsten ist es, wenn, wie oben erwähnt, in der Phase 0 das ganze Team der Gestalter und zentralen Planer bestimmt und gemeinsam gebrieft wird. Der rot markierte Parallelprozess soll danach dafür sorgen, dass der „rote Faden“ der Markenraumgestaltungsstrategie nicht verloren geht.

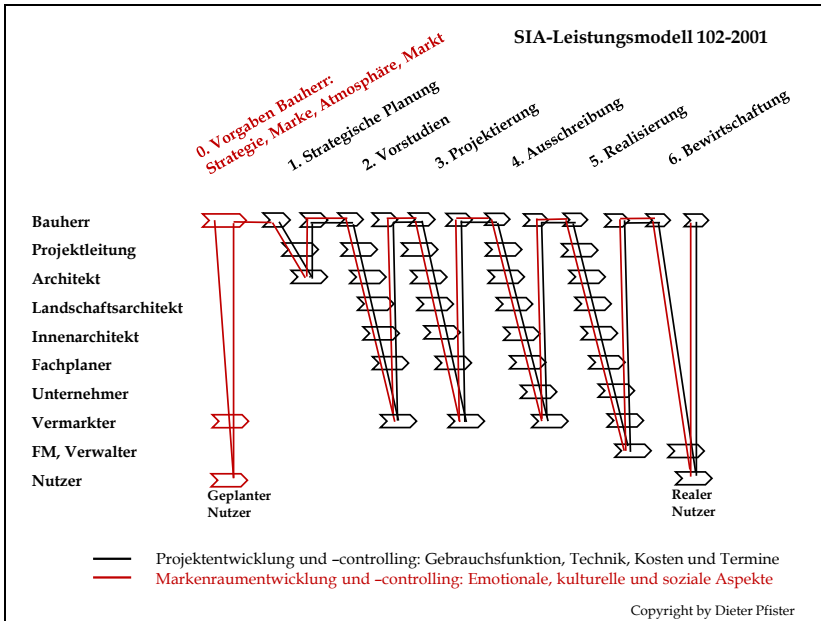


Abbildung 59: Ganzheitlich-nachhaltige Planungs- und Bauprozessführung im Sinne des Strategy und Atmospheric Design-Managements

Dies geschieht in der Praxis ab der Phase 0 durch das Arbeiten in Workshops mit Gestaltern und Bauherr, und zwar auf zwei Ebenen:

- in Entwurfsworkshops, in denen die Vorschläge der Architekten, Innen- und Landschaftsarchitekten, Lichtplaner, Farbkonzepter etc. eingebracht, aufeinander und mit den Markenraumvorgaben abgestimmt werden;
- in Entscheidungsworkshops sind dann jene abgestimmten Entwürfe auszuwählen, die aus Sicht der Unternehmensstrategie, -kultur und -struktur sowie des Markenraum-Strategiebriefings, aber natürlich auch der Kosten und der technischen sowie gebrauchsfunktionalen Überlegungen die passendsten sind.

Wichtig ist, dass im Team eine Atmosphäre des Vertrauens und der Diskurs- und Konfliktfähigkeit geschaffen wird, zumal heute viele Berater und Gestalter es nicht gewohnt sind, mit dem Kunden / Bauherrn in einen offen-kritischen Dialog zu treten. Die nachfolgende Abbildung zeigt nun im Blick auf die für den Bauherren zentralen Phasen 0 und 1 mit den Workshops und der Möglichkeit der Dokumentation der Resultate über BIMIntegral-Instrumente.

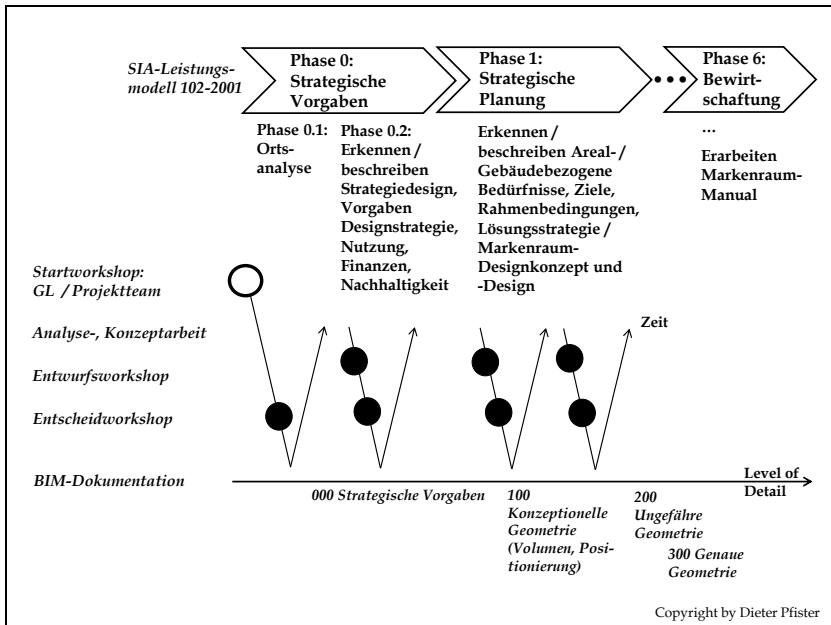


Abbildung 60: Prozessstufen der Entwicklung von raumgestaltungs-strategischen Vorgaben durch den Bauherrn

Dieser direkte Dialog ist auch deshalb wichtig, weil die Subtilitäten des Strategiedesigns einer Organisation nicht auf fünf Seiten im Stile eines „Management Summary“ vermittelt werden können. Vielmehr braucht es den erwähnten schrittweisen Annäherungsprozess vom Strategiedesign zur Designstrategie und zum Markenraum-Designkonzept und Designentwurf, ein Suchprozess der stimmigen Lösung, sei es bezüglich eines Objektes, Materials etc. Designarbeit gleicht nämlich mit Häussling „derjenigen eines Schatzsuchers, der nur eine unvollständige Karte zur Verfügung hat, aus der nicht klar hervorgeht, wo sich der Schatz befindet.“³³³ Diese grundlegende konzeptionelle und entwerferische Designarbeit, deren Resultat dann in die Entwurfswshops einfließt, findet in den Ateliers der Gestalter statt, ist aber bis heute stark ratio- und geometrieorientiert, wie Hannah Groninger feststellt: „Der Prozess des Entwurfs würde in einer körper- und raumorientierten Architekturpraxis dabei entgegen der von Ernst Neufert postulierten Entwurfslehre gerade nicht aus dem Grundriss, aus der Geometrie der Fläche, aus dem Mass der Geometrie übertragen werden.“³³⁴ Um dieses plane, bildliche Denken

zu überwinden gilt es für Groninger, künftig „Methoden zu finden, um während des Entwurfsprozesses die Distanz zum Entwurfsgegenstand <...> durch Immersionstechniken aufzulösen, die lebendigen, leiblichen Erfahrungen für Gestaltungsprozesse zu integrieren. <...> Gesten werden von Seiten der Gestenforschung als sprichwörtlich in den Raum geworfene ephemere Bilder und Modelle <...> angesehen, neben gestischen Darstellungen würden mit ihrer Hilfe Konzepte im Sinne von ‚thinking by hand‘ entwickelt.“³³⁵

Der Bauherr kann die Mitarbeit in Entwurfsworkshops an einen organisationsinternen oder -externen Markenraum-Spezialisten oder -Strategen delegieren, im Entscheidungsworkshop jedoch hat er in grösseren Projekten persönlich präsent und engagiert zu sein. Der Markenraum-Spezialist muss vom Bauherrn mit der Kompetenz ausgestattet werden, strategisch steuernd zu wirken. Er ist wie erwähnt Navigator und Integrator zugleich, indem er die Fähigkeit mitbringt, zwischen Bauherrschaft und Gestalten- und Planern im Team Brücken zu bauen, Übersetzer zu sein. So wie mit Häussling „der Gestaltungsprozess von Designern, Architekten und Ingenieuren <...> ein Übersetzungsprozess“³³⁶ ist, bei dem es zu einer Vergegenständlichung von Ideen mittels Modellen, Zeichnungen und Skizzen kommt, so ist auch die Arbeit des Markenraum-Spezialisten eine Übersetzungsleistung. Er übersetzt das Strategiedesign zunächst in die Designstrategie und begleitet dann die Übertragung in den Designentwurf, indem er „das Original unwiederbringlich an einen anderen Ort“ verpflanzt. Er als „Übersetzer befindet sich dann nicht in der Sprache, sondern zwischen den Sprachen.“³³⁷

Das hat Konsequenzen für die Projektorganisation. Wie erwähnt kann der Bauherr aus Zeit-, Effizienz- oder Kompetenzgründen gewisse gestaltungsstrategische Aktivitäten an einen Markenraum-Verantwortlichen und -spezialisten delegieren, muss aber in der Organisation darauf achten, dass dieser richtig positioniert ist, um seine Arbeit effizient und effektiv ausführen zu können. Hier empfiehlt es sich, wie nachfolgende Abbildung zeigt, den Markenraumentwickler und -controller im Sinne eines „Sense-making-Managers“ in der Baukommission zu integrieren und damit zu beauftragen, die Workshops auf beiden genannten Ebenen effizient und effektiv zu leiten. Es lohnt sich auch, in den Verwaltungs- / Aufsichts- und Stiftungsräten eine Person als Markenraumstrategie dauerhaft mit der Überwachung der Entwicklung von Marke und Markenraum zu betrauen, damit Kontinuität und Nachhaltigkeit gewahrt und das

beliebte und teure „Spiel“ beendet wird, das jeder neue CEO seine Dynamik und Veränderungsbereitschaft dadurch zu beweisen versucht, dass er meist für viel Geld das Logo und Corporate Design neu gestalten lässt.

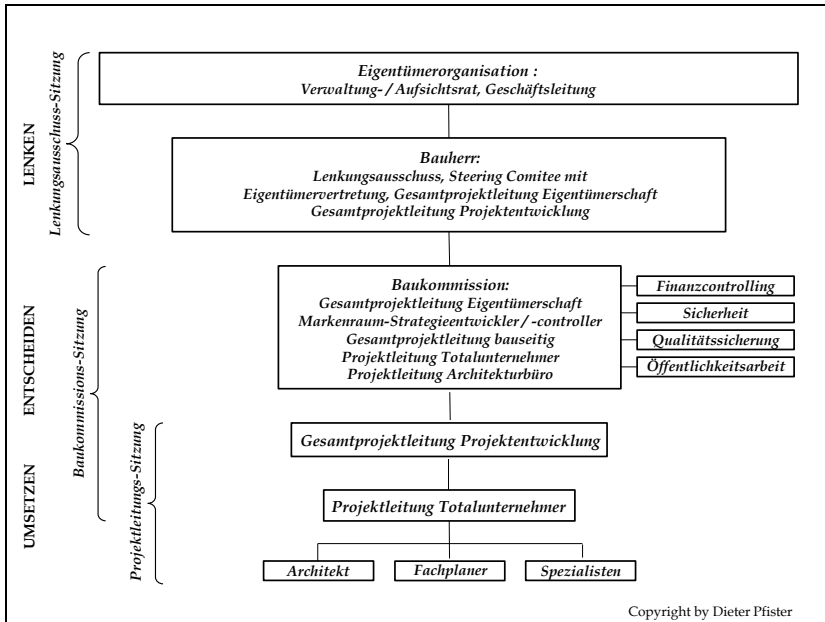


Abbildung 61: Projektorganisation und Integration des Markenraum-Strategiecontrollers in der Baukommission

Aber auch dann bleibt es eine Kernaufgabe des Bauherrn, klare Vorgaben zu erarbeiten und dabei seine Persönlichkeit und Interessenlage in Einklang zu bringen mit jenen Logiken, die meist nicht am Tisch der Entscheidung präsent sind, nämlich jene der Nutzer und des Ortes (Geschichte, Formtraditionen, Orts- und Raumatmosphären etc.). Als Einsteig zur Erarbeitung dieser Grundlagen kann der nachfolgend dargestellte Selbst-Check dienen.

Einstieg: Selbst-Check zu Marke und Persönlichkeit des Bauherrn	
Frage	Antwort des Eigners als Institution
1. Welches sind unsere besonderen Merkmale und Eigenheiten? (Eigner, Mitarbeitende: Haltungen, Verhaltensweisen)	
2. Welches sind besondere Merkmale unserer Kunden / Gäste? (Haltungen, Verhaltensweisen)	
3. Was unterscheidet uns von den wichtigsten Konkurrenten? (Haltungen, Verhaltensweisen, Angebote, Qualität)	
4. Welche Ereignisse prägten unsere Geschichte in den letzten Jahren / Jahrzehnten?	
5. Welche Ereignisse prägten die Geschichte unseres örtlichen Umfelds in den letzten Jahren / Jahrzehnten?	
6. Welches sind besondere Merkmale und Eigenheiten der Gestaltung unserer Räume?	
7. Was sagen unsere Räume aus, über uns, unsere Geschichte?	
8. Welche Ereignisse prägten die Entwicklung der Gestaltung unserer Räume in den letzten Jahren / Jahrzehnten?	
9. Welche Ereignisse prägten die Entwicklung der Raumgestaltung unseres örtlichen Umfeld in den letzten Jahren / Jahrzehnten?	
10. Was unterscheidet unsere Art, Räume zu gestalten von unseren wichtigsten Konkurrenten?	
11. Was sagen wir über die Gestaltung unserer Räume, was schätzen wir besonders, was nicht? (Eigner, Nutzer)	
12. Was sagen unsere Kunden / Gäste über die Gestaltung unserer Räume, was schätzen sie besonders, was nicht?	
Copyright by Dieter Pfister	

Abbildung 62: Beispiel eines Bauherren-Selbst-Checks

Die in der Phase 0 erarbeiteten Bauherren-Vorgaben sind deshalb so wichtig, weil mit ihnen ein präziser Massstab zur Beurteilung von Entwürfen und Vorschlägen geschaffen wird. Dieser bleibt zwar im Strategischen, macht keine konkreten Vorgaben etwa zu Objekten, zeigt lediglich mit Referenzbildern und Collagen die strategische Ausrichtung auf. Es bleiben also genügend Gestaltungsfreiheiten, wenn auch in (marken-)strategisch begrenztem Rahmen, was wiederum Beliebigkeit oder allzu Modisches verhindert. Indem diese Entwürfe und Vorschläge in den Workshops nicht nach persönlichen Geschmacksvorlieben, Trends oder der Logik eines einzelnen Spezialisten beurteilt werden, sondern nach der Logik des Markenraums, entspannt sich die Diskussion und ist ein Dialog möglich, der nicht durch Missstimmung und subtile Machtkämpfe beeinträchtigt wird. Ob die Entwürfe den Bauherren-Vorgaben entsprechen, kann im Vergleich mit den Soll-Vorstellungen des Atmospheric Design-Codes festgestellt werden oder bezüglich den vom Bauherrn ausgewählten (hier zum Beispiel sieben) Kriterien sozial nachhaltigen Bauens, wie sie nachfolgende Abbildung zeigt.

Kurz-Check für Bauherren / Raumnutzer zur Überprüfung zentraler emotionaler und kultureller Aspekte sozial nachhaltiger Raumgestaltung					
Kriteriengruppe	Fragestellungen	Bewertung			
		1			5
1. Gemeinschaft	Ist der Ort so gestaltet, dass man sich zuhause fühlt?				
	Kann man an diesem Ort mit anderen kommunizieren, zusammen sein?				
2. Authentizität	Passen die Raumgestaltung und -atmosphäre zum Ortseigner und -nutzer?				
	Werden in der Ausstattung <u>keine</u> falschen Tatsachen / Qualitäten vorgetäuscht (Material, Konstruktion)?				
3. Identität	Passen die Raumgestaltung und -atmosphäre ins Umfeld?				
	Wie eigenständig ist die Raumatmosphäre im Vergleich zu ähnlichen anderen Orten / Institutionen?				
4. Nutzung	Wie praktisch ist der Raum eingerichtet?				
	Erfüllt der Ort die an ihn gestellten hygienischen und psychohygienischen (Stimmung) Anforderungen?				
5. Wohlbefinden	Wie nahe kommt der Ort den Idealvorstellungen der Nutzer von der Atmosphäre eines solchen Raumes?				
6. Verwurzelung	Hat der Ort bei allen Veränderungen im Zeitverlauf etwas Eigenes, Wiedererkennbares bewahrt?				
	Kann der Ort als Rückzugsraum genutzt werden?				
7. Qualität	Passen die gestalterische Qualität und Ausstrahlung der Ausstattungsobjekte zum Qualitätsanspruch von Eigner, Nutzer und Ort?				
	Wieviel tragen die Menschen zur Raumatmosphäre bei (Verhalten, Kleidung)?				
Erfüllungsgrad: 1= sehr wenig, schwach 5 = sehr viel, stark					

Bis 26 Punkte: nicht sozial-nachhaltig bezogen auf emotionale und kulturelle Aspekte
 27-39 Punkte: mittelmässig sozial-nachhaltig bezogen auf emotionale und kulturelle Aspekte
 40-65 Punkte: sozial-nachhaltig bezogen auf emotionale und kulturelle Aspekte

Copyright by Dieter Pfister

Abbildung 63: Controllinginstrument zur Überprüfung der Zielerreichung von Entwürfen bezüglich ausgewählter Aspekte sozial nachhaltigen Bauens

Dieses Vorgehen erfordert nebst einer klaren, ganzheitlich agierende Prozessführung und dem kompetenten Engagement des Bauherrn vor allem die Fähigkeit aller Beteiligten zur Zusammenarbeit in Teams und Workshops, die menschliche Grösse, seine Ideen und Profession nicht über andere zu erheben sowie einen Blick fürs Ganze zu bewahren. Und nicht zuletzt braucht es eine Brise Humor sowie Demut, Gelassenheit und die Grosszügigkeit, nicht recht-haberisch zu argumentieren und sich in Details zu „verbeissen“, sondern stets das strategisch betrachtete Ganze im Auge zu behalten. So soll die Atmosphäre in den Arbeitsteams bewusst gepflegt werden, eingedenk der Tatsache, dass die Atmosphäre eines Ortes nicht besser sein kann als sie im Team war, welche diesen entworfen hat.

Was obige Organisations-Abbildung ebenfalls zeigt, ist die Differenzierung zwischen Eigentümerschaft (Aufsichts- oder Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) und Bauherrschaft (oben in Grafik). Hier ist es künftig im Sinne der obigen Ausführungen wichtig, auch auf oberster Ebene mehr Verantwortung zu übernehmen. Heute besteht hier eine gewisse Scheu, sich mit Gestaltungsfragen zu befassen, weil das bei

den Diskussionen auch auf dieser Ebene schon öfters zu „Entgleisungen“ geführt hat. Wenn man sich aber bewusst wird, dass hier nicht das persönliche Geschmackurteil gefragt ist – als ob es um die Einrichtung des Wohnzimmers eines Verwaltungs- / Aufsichtsrates ginge –, sondern darum, was zur Firmen-Markenpersönlichkeit passt, dann kann man darüber sehr logisch und entspannt reden. Und gerade weil es hier um die Abstimmung von Strategiedesign und Desingstrategie geht, müsste das solchen Gremien allgemein betrachtet gar nicht so schwer fallen, weil es manche Parallelen gibt im Selbstverständnis und in den Aufgabenbereichen von Aufsichtsgremien wie Verwaltungs- / Aufsichts- und Stiftungsräte. Sie müssen nämlich die strategischen Ziele festlegen, die dazu notwendigen Mittel bereitstellen und die Ausführungsorgane hinsichtlich der Zielverfolgung kontrollieren. Ferner definieren sie die Struktur, oft auch die Kultur und bestimmen die Führungspersonen. Dies alles sind auch zentrale Aufgaben eines Bauherrn in Bauprojekten und –prozessen. Wenn es danach darum geht, all dies zu konkretisieren, dann ist die Ebene der Geschäftsleitung gefragt.

Was es also braucht, ist eine selbstbewusste Steuerung durch den Bauherren. Dieses Selbstverständnis und Vorgehen kann mit dem Begriff „Architectural Governance“ bezeichnet werden, den Elisa Innerhofer, Michael Volgger, Anna Scuttari, Harald Pechlaner in die Diskussion eingeführt haben³³⁸. Um zu verhindern, dass mit „architectural“ die Idee der Steuerung zu einseitig in Richtung Bauwerk und Architektur gedrängt wird, Landschafts- und Innenarchitektur, ja Landschaft und Ortschaft damit weniger gemeint sein könnten, wäre auch der Begriff „Spatial Design Governance“ denkbar.

Bleibt zum Schluss die Frage, ob dieses Bauherren-Verständnis nicht eine Überforderung darstellt, muss doch der Bauherr

- die Spezialistenlogiken erkennen, einordnen und die Markenraumlogik selbstbewusst einbringen;
- die Vorgaben seiner Unternehmensstrategie, die Anliegen des Facility-Managements und gegebenenfalls auch des Service Design und Destinationsmanagements einbeziehen;
- die komplexen Planungs- und Baumanagementprozesse verstehen und mitgestalten bis hin zu neuen Instrumenten wie dem BIM
- etc.

Hier besteht ein wirkliches Problem, dessen Lösung nur heißen kann:

- Gezielter Auf- beziehungsweise Ausbau von mehr Bauherren-Kompetenz³³⁹ und Selbst-Bewusstsein,

- von Sensibilität für Gestaltungsqualität und
- für den Dialog in Kreativprozessen (Sozialkompetenz) sowie
- von Beharrlichkeit und Konsequenz in der Umsetzung der strategischen Vorgaben (Controlling),

dies alles zum Wohle der Baukultur – und der Rendite, welche beide mehr Gemeinsames haben, als oft gedacht wird.

Der Bauherr muss hier also seine Kompetenz erhöhen. Seine Verantwortung und Zuständigkeit bezieht sich allerdings nicht nur auf die Planungs- und Bauphase, sondern im Sinne des Denkens in Lebenszyklen auch auf die Nutzungsphase. In Letzterer ist er weniger Bauender als vielmehr Eigentümer, jemand, der darüber wacht, dass der Raum permanent der Unternehmenskultur und Markenpersönlichkeit entspricht, seine Eigenheiten bewahrt, dass seine Strategie im Raum erlebbar wird und bleibt.

7. Anmerkungen

¹ Diese Firma hat dankenswerterweise zahlreiche Fotografien zur Verfügung gestellt, die in folgenden Abbildungen / Grafiken integriert sind: 8, 13, 16, 17, 35, 40.

² Siehe die Global Reporting Initiative GRI, gegründet 1997.

³ Siehe den Ökologischen Fussabdruck des Global footprint network, seit 1994.

⁴ Pfister, 2011, S. 137f.

⁵ Oechslin, 2009, S.77: Er bezieht sich dabei auf Matteo Palmieris Buch „Libero della Vita Civile“ (1455, gedruckt 1528).

⁶ Oechslin, 2009, S. 78 / 9.

⁷ Pfister, 2005, S. 118ff. und Pfister, 2007, S. 38f. und 86f.

- ⁸ Siehe Hugentobler / Henz / Gysi u.a., 1998.
- ⁹ Siehe Pfister, 1999, 2004 / 1 und 2004 / 2.
- ¹⁰ Hugentobler, 2009, S. 167: Sie erwähnt hier insbesondere die Arbeit von Bunge, Mario: *Philosophy in Social Science*, New Haven / London 1996.
- ¹¹ Pfister, 2011, S. 52 f.: Er erwähnt hier insbesondere die Arbeiten von Kitaro Nishida (1999 / 1926) und Hermann Schmitz (2007).
- ¹² Hugentobler, 2009, S. 169.
- ¹³ Siehe Brändle-Ströh, 2003.
- ¹⁴ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB): *Leitfaden Nachhaltiges Bauen*, Berlin September 2014, S. 22.
- ¹⁵ Greiff, 2005, S. 2005, S. 12.
- ¹⁶ Greiff, 2005 / 12, S. 109. Er verweist dabei auf den Erlass des BMVBS vom 3. März 2011 mit den Zielvorgaben und Richtlinien für die Durchführung von Baumassnahmen des Bundes (RBBau).

- ¹⁷ Pfister, Dieter: Ortsatmosphäre optimieren, in: *Kommunalmagazin*, Nr. 5, Rüschtikon 2012, S. 56-61.
- ¹⁸ Elias, 1996, S. 12.
- ¹⁹ Pfister, 1996, S. 7f.
- ²⁰ Hillmann, 1994, S. 284.
- ²¹ Maderthaner, 1995, S. 176.
- ²² Maderthaner, 1995, S. 176.
- ²³ Maderthaner, 1995, S. 176.
- ²⁴ Greiff, 2005, S. 12.
- ²⁵ Die „Charta von Athen“ wurde auf dem vierten CIAM- Kongress 1933 in Athen verabschiedet und befasst sich mit der Idee einer „funktionalen Stadt“.
- ²⁶ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Werthierarchien in einer Gesellschaft variieren, weshalb eine Differenzierung im Sinne einer Atmosphären-Typologie wichtig ist (siehe später).
- ²⁷ Pfister, 2007, S. 86-117 und Pfister, 2011, S. 65ff.

²⁸ *Siehe Augé, 1994.*

²⁹ *Witt-Döring, 2011, S. 156.*

³⁰ *Loos, 1924/2009, S. 83.*

³¹ *Pfister, 2004, S. 153f.*

³² *Siehe Oechslin, 1994.*

³³ *Bötticher, Karl: Die Tektonik der Hellenen, Potsdam 1852.*

³⁴ *Oechslin, 1994, S. 61 (Hervorhebung durch Oechslin).*

³⁵ *Oechslin, 1994, S. 91 (Hervorhebungen durch Oechslin).*

³⁶ *Oechslin, 1994, S. 123.*

³⁷ *Froböse, 2011, S. 20.*

³⁸ *Joseph Beuys hat die Idee des Menschen als „soziale Plastik“ in Vorträgen und Gesprächen immer wieder eingebracht. Siehe dazu Harlan, Volker, Rappmann, Rainer, Schata, Peter: Soziale Plastik. Materialien zu Joseph Beuys. Achberg 1984.*

³⁹ *Froböse, 2011, S. 21.*

⁴⁰ *Froböse, 2011, S. 22.*

⁴¹ Sullivan, Louis: *The tall office building artistically considered*, in: Lippincott's Magazine, März, Philadelphia 1896, S. 111: "Whether it be the sweeping eagle in his flight, or the open apple-blossom, the toiling work-horse, the blithe swan, the branching oak, the winding stream at its base, the drifting clouds, over all the coursing sun, form ever follows function, and this is the law. Where function does not change form does not change."

⁴² Häussermann / Siebel, 2000, S. 52.

⁴³ Fotografien waren noch in der 1. Hälfte des 20. Jahrhunderts weitgehend „gestellt“, das heisst, kaum je Schnappschüsse. Wenn Räume fotografiert wurden, dann räumte man sie zuerst auf und stellte alle Möbel „ordentlich“ hin. Mit den geräte-technischen Neuerungen der 2. Jahrhunderthälfte wurden fotografische Schnellschüsse immer häufiger und damit lebensnahe Raumbilder viel zahlreicher.

⁴⁴ Froböse, 2011, S. 15.

⁴⁵ Pinder, Wilhelm: *Das Problem der Generationen in der Kunstgeschichte Europas*, Berlin 1926, S. 1–12.

⁴⁶ Wölfflin, 1976, S. 14, 20, 22.

⁴⁷ Wölfflin, 1976, S. 27 / 8.

⁴⁸ Eine Ausnahme bildet hier die Zeitschrift „apartamento“ (Barcelona, seit 2008), die belebte Orte zeigt.

⁴⁹ Rimbaud, Arthur: *Une saison en enfer Oeuvres complètes*, Paris 1979 (Erstausgabe 1873), S. 116.

⁵⁰ Schubiger, 2009, S. 106 / 7: Er unterscheidet dabei vier „Period Room“-Konzepte: Der Period Room als „Arche“ (z.B. in Museum eingebaute Täferzimmer), als „Stilkunde“ (in Museum stilrein ausgestattete Zimmer), als „Musterbuch“ (Epochenräume, in denen stilgleiche Objekte präsentiert werden), als „Bühne“ (ausstellungsmässige Inszenierung von vergangenen Wohnsituationen bestimmter Bevölkerungsschichten).

⁵¹ Siehe Pinder, 1926.

⁵² Simmel, 1977, S. 480ff.

⁵³ Hillmann, 1994, S. 477.

- ⁵⁴ Weber, 1976, S. 2 (Hervorhebung durch Weber).
- ⁵⁵ Weber, 1976, S. 3.
- ⁵⁶ Weber, 1976, S. 10.
- ⁵⁷ Weber, 1976, S. 11.
- ⁵⁸ Weber, 1976, S. 11.
- ⁵⁹ Weber, 1976, S. 10.
- ⁶⁰ Pfister, 2011, S. 92f.
- ⁶¹ Bourdieu, 1982, S. 195ff. und S. 212 / 13.
- ⁶² Kütke / Thun, 1995, S. 79.
- ⁶³ Pfister, 2005, S. 180f. und Pfister 2007, S. 66.
- ⁶⁴ Burbulla, 2015, S. 274 (Hervorhebung durch Burbulla).
- ⁶⁵ Burbulla, 2015, S. 271.
- ⁶⁶ Burbulla, 2015, S. 271.
- ⁶⁷ Burbulla, 2015, S. 272.
- ⁶⁸ Pfister, 2005, 133ff. und Pfister, 2007, S. 86ff.

- ⁶⁹ Pfister, 2011, S. 85f.
- ⁷⁰ Pfister, 2011, S. 43ff.
- ⁷¹ Schmitz, 2014, S. 11.
- ⁷² Schmitz, 2014, S. 19 (*Hervorhebung durch Schmitz*).
- ⁷³ Schmitz, 2014, S. 56.
- ⁷⁴ Schmitz, 2014, S. 61.
- ⁷⁵ Schmitz, 2014, S. 54.
- ⁷⁶ Schmitz, S. 98 / 9.
- ⁷⁷ Schmitz, 2014, S. 62.
- ⁷⁸ Schmitz, 2014, S. 95.
- ⁷⁹ Schmitz, 2014, S. 104.
- ⁸⁰ Schmitz, 2014, S. 105.
- ⁸¹ Böhme, 1995, S. 94 / 5.
- ⁸² Beuttler, 2010, S. 347 / 8 (*Hervorhebung durch Beuttler*).
- ⁸³ Beuttler, 2010, S. 349.

- ⁸⁴ Sloterdijk, Peter: *Architektur als Immersionskunst*, in: ARCH+ 178, Juniheft, Aachen 2006, S. 58-61.
- ⁸⁵ Beuttler, 2010, S. 350 / 1.
- ⁸⁶ Rauh, 2012, S. 76.
- ⁸⁷ Rauh, 2012, S. 15 / 16.
- ⁸⁸ Rauh, 2012, S. 14, Wittgenstein zitiert bei Hobuss, Steffi: „Eine spezielle Sprachanwendung, zu speziellen zwecken“- Der Begriff der Atmosphäre und die Wortbedeutung bei Wittgenstein, in: Debus, Stephan (Hrsg.): *Atmosphären im Alltag. Über ihre Erzeugung und Wirkung*, Bonn 2007, S. 189.
- ⁸⁹ Rauh, 2012, S. 200.
- ⁹⁰ Rauh, 2012, S. 200.
- ⁹¹ Rauh, 2012, S. 201.
- ⁹² *Aisthetisches Denken als Denken in Vorstellungen, Bildern, Phantasien, emotionalen Erfahrungen.*
- ⁹³ Rauh, 2012, S. 227.

- ⁹⁴ *Rauh, 2012, S. 259.*
- ⁹⁵ *Hasse, 2012, S. 8.*
- ⁹⁶ *Hasse, 2012, S. 17.*
- ⁹⁷ *Hasse, 2012, S. 16 (Hervorhebung durch Hasse).*
- ⁹⁸ *Hasse, 2012, S. 12 / 3 (Hervorhebung durch Hasse).*
- ⁹⁹ *Hasse, 2012, S. 13.*
- ¹⁰⁰ *Hasse, 2012, S. 27 (Hervorhebung durch Hasse).*
- ¹⁰¹ *Hasse, 2012, S. 20.*
- ¹⁰² *Hasse, 2012, S.20-26.*
- ¹⁰³ *Kotler, 1973, S. 51.*
- ¹⁰⁴ *Hasse, 2012, S. 19.*
- ¹⁰⁵ *Bude, 2016, S. 21.*
- ¹⁰⁶ *Bude, 2016, S. 33.*
- ¹⁰⁷ *Bude, 2016, S. 22.*
- ¹⁰⁸ *Bude, 2016, S. 41.*

- ¹⁰⁹ Bude, 2016, S. 50.
- ¹¹⁰ Eberle / Tröger, 2015, S. 183.
- ¹¹¹ Eberle / Tröger, 2015, S. 243-245.
- ¹¹² Eberle / Tröger, 2015, S. 22.
- ¹¹³ Eberle / Tröger, 2015, S. 171.
- ¹¹⁴ Eberle / Tröger, 2015, S. 201 / 2.
- ¹¹⁵ Eberle / Tröger, 2015, S. 208.
- ¹¹⁶ Eberle / Tröger, 2015, S. 42.
- ¹¹⁷ Kahneman, 2003, S. 13.
- ¹¹⁸ Kotler, 1973, S. 48 (*Hervorhebung durch Kotler*).
- ¹¹⁹ Kotler, 1973, S. 50.
- ¹²⁰ Michon / Chebat / Turley, 2005, S. 582 / 3.
- ¹²¹ Michon / Chebat / Turley, 2005, S. 577.
- ¹²² Michon / Chebat / Turley, 2005, S. 580.

- ¹²³ Siehe Maslow, Abraham H., Mintz, Norbert L.: *Effects of esthetic surroundings: I. Initial short-term effects of three esthetic conditions upon perceiving "energy" and "well-being" in faces*, in: *The Journal of Psychology* 41, Washington 1956, S. 247-254. Und: Mintz, Norbert L.: *Effects of esthetic surroundings: II. Prolonged and repeated experience in a "beautiful" and an "ugly" room*, in: *The Journal of Psychology* 41, Washington 1956, S. 459-466.
- ¹²⁴ Siehe dazu Russell, James A., Mehrabian, Albert: *An approach to environmental psychology*, Cambridge / Massachusetts 1974.
- ¹²⁵ Kazig, 2013, S. 165, mit Verweis auf Grandclément, Catherine: *Climatiser le marché. Les contributions des marketings de l'ambiance et de l'atmosphère*, in: *ethnographiques.org*, Nr. 6, November 2004 en ligne. (<http://www.ethnographiques.org/2004/Grandclement> - consulté le 25.09.2012).
- ¹²⁶ Kazig, 2013, S. 165.
- ¹²⁷ Kazig, 2013, S. 168.
- ¹²⁸ Kazig, 2013, S. 169.

¹²⁹ Kazig, 2013, S. 170.

¹³⁰ Kotler, 1973, S. 51.

¹³¹ Shostack, 1977, S. 74 (Hervorhebung durch Shostack).

¹³² Siehe etwa White, William H.: *Securing Open Space for Urban America: Conservation Easement*, in: *Technical Bulletin 36*, Urban Land Institute, Washington, 1958.

¹³³ Aicher, Joseph: *Designing Healthy Cities: Prescriptions, Principles and Practice*, Malabar 1998.

¹³⁴ Malnar, Joy Monice, Vodvarka, Frank: *Sensory Design*, Minneapolis 2004.

¹³⁵ Vogels, 2008, S. 27-28: Sie befragte 33 Männer und 10 Frauen zwischen 28 und 58 Jahren.

¹³⁶ Schmitz, 2014, S. 30ff.

¹³⁷ Vogels, 2008, S. 29-30: Sie befragte in zwei Experimenten insgesamt 16 Männer und 14 Frauen im Alter zwischen 26 und 58 Jahren.

¹³⁸ Vogels, 2008, S. 33.

- ¹³⁹ Kirillova / Fu / Letho / Cai, 2014, S. 286.
¹⁴⁰ Kirillova / Fu / Letho / Cai, 2014, S. 286.
¹⁴¹ Kirillova / Fu / Letho / Cai, 2014, S. 290.
¹⁴² Siehe dazu auch Schöll, 2007 und Pfister 2008 / 4.
¹⁴³ Julmi, 2015, S. 236.
¹⁴⁴ Julmi, 2015, S. 193.
¹⁴⁵ Julmi, 2015, S. 205.
¹⁴⁶ Julmi, 2015, S. 208-217.
¹⁴⁷ Rauh, 2012, S. 234ff.
¹⁴⁸ Siehe dazu vor allem Pfister 2004, 2005, 2007, 2011.
¹⁴⁹ Schmidt, 1991, S. 599.
¹⁵⁰ Löw, 2001, S. 198 (Hervorhebung durch Löw).
¹⁵¹ Bollnow, 2000, S. 38.
¹⁵² Klages, 1932, 3. Band, 1. Teil, S. 948.
¹⁵³ Augé, 1994, S. 92.

¹⁵⁴ Siehe dazu Pfister, 2007, S. 86ff. und Pfister, 2011, S. 52ff.

¹⁵⁵ Pfister, 2011, S. 58-61.

¹⁵⁶ Pfister, 2011, S. 59 / 60 mit Bezug auf Latka, 2001 und Lewin, Kurt: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, ausgewählte theoretische Schriften* (Dorwin Cartwright, Hrsg.), Bern 1963.

¹⁵⁷ Pfister, 2007, S. 118f., wo die Verwobenheit von Denken und Fühlen behandelt wird.

¹⁵⁸ Dieses Ortsfeld wurde bisher „Gefühlsraum“ genannt (siehe z.B. Pfister, 2011, S. 70), soll jedoch künftig „Anschauungsraum“ heissen, und zwar in Anlehnung an Hahn, 2012, S. 51 und Friedrich, 2012. Dies ist im Sinne des topischen Raummodells präziser und eröffnet die Möglichkeit, den Begriff „Gefühl“ mit „Atmosphäre“ und damit „Gefühlsraum“ mit dem Ganzen der „Markenraum-Atmosphäre“ zu verbinden.

¹⁵⁹ Friedrich, 2012, S. 327.

¹⁶⁰ Flade, 2008, S. 108.

- ¹⁶¹ Flade, 2008, S. 108 (Hervorhebung durch Flade).
- ¹⁶² Hahn, 2012, S. 51 mit Verweis auf Simmel, Georg: *Philosophie der Landschaft*, in: Ders.: *Das Individuum und die Freiheit. Essays*, Berlin 1984, S. 130-139.
- ¹⁶³ Schmitz, 2007, S. 12f.
- ¹⁶⁴ Hahn, 2012, S. 15.
- ¹⁶⁵ Hahn, 2012, S. 61.
- ¹⁶⁶ Rauh, 2012, S. 234ff. oder Friedrich, 2012, S. 305ff.
- ¹⁶⁷ Pfister, 2010, S. 316. Die Mitte-Position wird künftig als „eingemittet“ bezeichnet, was präziser ist als das bisherige „kontrastreich“, weil darin die alte Idee von „Mass und Mitte“ anklingt. Siehe dazu auch die Ausführungen von Thomas Herdin, 2012, der das Thema aus asiatisch-chinesischer Perspektive kritisch betrachtet.
- ¹⁶⁸ Zur ausführlichen Version siehe Pfister, 2011, S. 80f. In Ergänzung zu jener Fassung wurde bei den Dimensionen „Farbe, Form / Struktur“ die Polarität

„schwer – leicht“ hinzugefügt sowie bei „Dimension“ „grosszügig – eng“.

Letzteres erfolgte auf Hinweis von Dietmar Eberle und sei ihm herzlich verdankt.

¹⁶⁹ Pfister, 2011, S. 71 / 2, wo die Codes weiter differenziert werden. Klima- und Qualitäten-Code stellen mit Kotler (1973, S. 54) das „attention-creating medium“ dar, der Themen-Code und der Emotionen-Code das „message-creating medium“ beziehungsweise das „affect-creating medium“.

¹⁷⁰ Hahn, 2012, S. 81 / 2 (Hervorhebung durch Hahn).

¹⁷¹ Hahn, 2012, S. 84.

¹⁷² Hahn, 2012, S. 87 (Hervorhebung durch Hahn).

¹⁷³ Hahn, 2012, S. 91 (Hervorhebung durch Hahn).

¹⁷⁴ Pfister, 2011, S. 31 und Elias, 1976, Band 2, S. 313 / 4 (Erstausgabe 1939).

¹⁷⁵ Julmi, 2015, S. 40/1, darin Rappe, Guido zitierend: *Interkulturelle Ethik*, Bd. II: *Ethische Anthropologie*, 2. Teil: *Personle Ethik*, Berlin 2006, S. 27.

¹⁷⁶ Flade, 2008, S. 128.

¹⁷⁷ Hahn, 2012, S. 58.

- ¹⁷⁸ Hahn, 2012, S. 58.
- ¹⁷⁹ Hahn, 2012, S. 69 (Hervorhebung durch Hahn).
- ¹⁸⁰ Hahn, 2012, S. 70.
- ¹⁸¹ Bilgri, 2009, S. 15 / 16 (Hervorhebungen durch Bilgri).
- ¹⁸² Siehe dazu Pfister, 2005, S. 60ff. und 2011, S. 89.
- ¹⁸³ Pfister, 2011, S. 89f.
- ¹⁸⁴ Bürdek, 1991, S. 16.
- ¹⁸⁵ Bürdek, 1991, S. 16.
- ¹⁸⁶ Rummel, 1995, S. 59.
- ¹⁸⁷ Bürdek, 1991, S. 166 / 7.
- ¹⁸⁸ König, 2016, S. 141 mit Verweis auf Rheinberger, Hans-Jörg: *Epistemologie des Konkreten. Studien zur Geschichte der modernen Biologie*, Frankfurt a.M. 2006, S. 45 und 50.
- ¹⁸⁹ Meffert / Bruhn, 1995, S. 25.
- ¹⁹⁰ Meffert / Bruhn, 1995, S. 27.

- ¹⁹¹ Kotler, 1973, S. 50.
- ¹⁹² Kotler, 1973, S. 50.
- ¹⁹³ Stickdorn / Frischhut, 2012, S. 14.
- ¹⁹⁴ Stickdorn / Frischhut, 2012, S. 14.
- ¹⁹⁵ Eppler / Hoffmann, 2012, S. 4.
- ¹⁹⁶ Stickdorn, 2011.
- ¹⁹⁷ Siehe Wüthrich / Osmetz / Kaduck, 2006 und Pfister, 2007, S. 193 f.
- ¹⁹⁸ Kotler, 1973, S. 51 (Hervorhebungen durch Kotler).
- ¹⁹⁹ Siehe Pfister / Lehar / Zehrer / Schäfer, 2012.
- ²⁰⁰ Turley / Chebat, 2002, S. 128.
- ²⁰¹ Turley / Chebat, 2002, S. 127.
- ²⁰² Turley / Chebat, 2002, S. 129.
- ²⁰³ Siehe Stickdorn / Frischhut, 2012.
- ²⁰⁴ Grand, 2012, S. 88.
- ²⁰⁵ Grand, 2012, S. 93/4.

- ²⁰⁶ Grand, 2012, S. 90.
- ²⁰⁷ Verganti, Roberto: *Design Driven Innovation*, in: Harvard Business press, Boston / Massachusetts 2009, S. 27, zitiert in: Grand, 2012, S. 91
- ²⁰⁸ Rummel, 1995, S. 70. Er zitiert dabei Peters, M.: *Design-Management als unternehmerische Aufgabe*, o.O. 1990, S. 38.
- ²⁰⁹ Rummel, 1995, S. 31 / 2.
- ²¹⁰ Siehe dazu Scott, Bernard: *Heinz von Foerster, Eine Würdigung*, in: von Foerster, Heinz, 1993, S. 12.
- ²¹¹ Rummel, 1995, S. 42. Er zitiert Servatius, Hans-Gerd: *Vom strategischen Management zur Evolutionären Führung*, Stuttgart 1991, S. 89.
- ²¹² Bürdek, 1991, S. 251.
- ²¹³ Siehe dazu Pfister 2007, S. 182f. und 201, S. 85f.
- ²¹⁴ Pfister, 2011, S.173-176.
- ²¹⁵ Schweizerische Normen-Vereinigung SNV: *Facility Management – Teil 1: Begriffe*, Winterthur 2007, S. 5.

- ²¹⁶ Schweizerische Normen-Vereinigung SNV: Facility Management – Teil 1: Begriffe, Winterthur 2007, S. 7.
- ²¹⁷ Coenen / von Felten / Schmid, 2011, S. 433.
- ²¹⁸ Siehe etwa Sternberg, Esther M.: Heilende Räume. Die Wirkung äusserer Einflüsse auf das innere Wohlbefinden, Amerang 2011 (Erstausgabe 2009).
- ²¹⁹ Gronau, 2013, S. 8.
- ²²⁰ Gronau, 2013, S. 8.
- ²²¹ Gronau, 2013, S. 8.
- ²²² Pfister, 2011, S. 127ff.
- ²²³ Kassung, 2013, S. 22.
- ²²⁴ Mit der Zeit liessen sich Standards definieren, die aufgrund zahlreicher analysierter Praxisbeispiele errechnet worden sind, mit welchem ökonomischen und ökologischen Energieaufwand welche Veränderungen im Bereich der sozialen Energie optimalerweise erreicht werden können.
- ²²⁵ Beritelli / Bieger / Laesser, 2010, S. 235 (Hervorhebungen durch die Autoren).

- ²²⁶ Pfister, 2015 / 1, S. 230.
- ²²⁷ Shostack, 1977, S. 78.
- ²²⁸ Pfister, 2015 / 1, S. 224f.
- ²²⁹ Pfister, 2015 / 1, S. 224f.
- ²³⁰ Pfister, 2011, S. 58 f.
- ²³¹ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger 2015, S. 38.
- ²³² Kotler 1982, S. 364.
- ²³³ Siehe unter anderem Schulze 1995.
- ²³⁴ Boztug / Babakhani / Laesser / Dolnicar, 2015, S. 199.
- ²³⁵ Boztug / Babakhani / Laesser / Dolnicar, 2015, S. 201.
- ²³⁶ Boztug / Babakhani / Laesser / Dolnicar, 2015, S. 202.
- ²³⁷ Laesser / Zehrer, 2012, S. 295.
- ²³⁸ Siehe obiges Zitat aus Boztug / Babakhan / Laesser / Dolnicar, 2015, S. 201.
- ²³⁹ Siehe Laesser / Zehrer, 2012, S. 288 und 291.
- ²⁴⁰ Pfister, 2015 / 1, S. 222-223.

- ²⁴¹ Pfister, 2016.
- ²⁴² Beritelli / Laesser / Reinhold / Kappler, 2013, S. 6.
- ²⁴³ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger, 2015, S. 109.
- ²⁴⁴ Beritelli / Laesser / Reinhold / Kappler, 2013, S. 7.
- ²⁴⁵ Beritelli / Laesser / Reinhold / Kappler, 2013, S. 22.
- ²⁴⁶ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger, 2015, S. 36.
- ²⁴⁷ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger, 2015, S. 36.
- ²⁴⁸ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger, 2015, S. 45.
- ²⁴⁹ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger, 2015, S. 162.
- ²⁵⁰ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger, 2015, S. 36.
- ²⁵¹ Beritelli / Laesser / Reinhold / Kappler, 2013, S. 22.
- ²⁵² Mäder, 2014, S. 50f.
- ²⁵³ Dredge, 1999, S. 786.
- ²⁵⁴ Müller / Scheurer, 2004, S. 9f.
- ²⁵⁵ Beritelli / Reinhold / Laesser / Bieger, 2015, S. 68f.
- ²⁵⁶ Lüttmann, 2014, S. 43.

- ²⁵⁷ Lüttmann, 2014, S. 88.
- ²⁵⁸ Siehe dazu auch Pfister, 2007, S. 52ff.
- ²⁵⁹ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 49.
- ²⁶⁰ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 50.
- ²⁶¹ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 52.
- ²⁶² Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 50.
- ²⁶³ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 53 (Hervorhebung durch die Autoren).
- ²⁶⁴ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 56.
- ²⁶⁵ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 57.
- ²⁶⁶ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 58.
- ²⁶⁷ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 32.
- ²⁶⁸ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 35.
- ²⁶⁹ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 119.
- ²⁷⁰ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 126-128.
- ²⁷¹ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 129.

- ²⁷² Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 131 (Hervorhebung durch die Autoren).
- ²⁷³ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 132 (Hervorhebung durch die Autoren).
- ²⁷⁴ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 86 (Hervorhebung durch die Autoren).
- ²⁷⁵ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 206-207 (Hervorhebung durch die Autoren).
- ²⁷⁶ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 45.
- ²⁷⁷ Häussling, 2016, S. 30.
- ²⁷⁸ Häussling, 2016, S. 30.
- ²⁷⁹ Häussling, 2016, S. 31.
- ²⁸⁰ Häussling, 2016, S. 32.
- ²⁸¹ Debray, Régis: *Einführung in die Mediologie. Facetten der Medienkultur*, Bern 2003.
- ²⁸² Häussling, 2016, S. 33.
- ²⁸³ Häussling, 2016, S. 33.
- ²⁸⁴ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 72 (Hervorhebung durch die Autoren).
- ²⁸⁵ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 47.

²⁸⁶ Latka, 2003.

²⁸⁷ Julmi, 2015, S. 23.

²⁸⁸ Julmi, 2015, S. 31.

²⁸⁹ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 268.

²⁹⁰ Julmi, 2015, S. 70 und Mehrabian / Russell, 1974, S. 8.

²⁹¹ Julmi, 2015, S. 74 und Kotler, 1973, S. 50.

²⁹² Julmi, 2015, S. 89.

²⁹³ Julmi, 2015, S. 93.

²⁹⁴ Löw, 2001, S. 158 / 9. Den anderen Prozess der Raumkonstituierung bezeichnet sie als Syntheseleistung, bei dem über Wahrnehmungsprozesse Güter und Menschen zu Räumen zusammengefasst werden.

²⁹⁵ In Europa und der Schweiz hält man sich meist an die britische Schreibweise von *Modelling*, also mit Doppel-L.

²⁹⁶ Hausknecht / Liebich, 2016, S. 49, zitiert nach NIBS buildingSMART alliance, 2012 (Hervorhebung von Hausknecht / Liebich).

- ²⁹⁷ Hausknecht / Liebich, 2016, S. 6, siehe *Smart Market Report: Business Value of BIM for Owners*, Bedford, 2014, S. 5.
- ²⁹⁸ Pfister, 2005, S. 110ff. Die Ausführungen zu den Begriffen Information und Wissen folgen in gekürzter Fassung dem Text von 2005.
- ²⁹⁹ Schmidt, 1991, S. 334.
- ³⁰⁰ von Foerster, 1993, S. 83, (Hervorhebung durch von Foerster).
- ³⁰¹ von Foerster, 1993, S. 196.
- ³⁰² von Foerster, 1993, S. 122, (Hervorhebung durch von Foerster).
- ³⁰³ von Foerster, 1993, S. 100.
- ³⁰⁴ von Foerster, 1993, S. 197.
- ³⁰⁵ Brandom, 2001, S. 127.
- ³⁰⁶ Nishida, 2001, S. 218 (Hervorhebung durch Nishida).
- ³⁰⁷ Kornwachs, 1999, S. 40.
- ³⁰⁸ Hausknecht / Liebich, 2016, S. 171.
- ³⁰⁹ Rosa, 2016, S. 402ff.

- ³¹⁰ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 36f.
- ³¹¹ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 207/8.
- ³¹² Hausknecht / Liebich, 2016, S. 120.
- ³¹³ Hausknecht / Liebich, 2016, S. 121.
- ³¹⁴ Hausknecht / Liebich, 2016, S. 137.
- ³¹⁵ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 190.
- ³¹⁶ Rüegg-Stürm / Grand, 2015, S. 132. *BIM spricht hier von Kollisionsprüfung.*
- ³¹⁷ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 37.
- ³¹⁸ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 37.
- ³¹⁹ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 40.
- ³²⁰ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 41 / 2.
- ³²¹ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 219.
- ³²² Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 231 (*Hervorhebung durch die Autoren*).
- ³²³ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 232 / 3 (*Hervorhebungen durch die Autoren*).
- ³²⁴ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 233 / 4 (*Hervorhebungen durch die Autoren*).

- ³²⁵ Schedler / Rüegg-Stürm, 2013, S. 215.
- ³²⁶ Rosa, 2016, S. 298 (*Hervorhebung durch Rosa*).
- ³²⁷ Rosa, 2016, S. 410 (*Hervorhebung durch Rosa*).
- ³²⁸ Rosa, 2016, S. 411.
- ³²⁹ Rosa, 2016, S. 505 (*Hervorhebung durch Rosa*).
- ³³⁰ Rosa, 2016, S. 331 (*Hervorhebungen durch Rosa*).
- ³³¹ Rosa, 2016, S. 393.
- ³³² Rosa, 2016, S. 507.
- ³³³ Häußling, 2016, S. 44.
- ³³⁴ Groninger, 2016, S. 243. *Die Autorin verweist hier auf die kritischen Überlegungen von Melters, Monika: Der Entwurf, in: Boschung, Dietrich, Jachmann, Julian (Hrsg.): Diagrammatik der Architektur, München 2013, S. 68-92.*
- ³³⁵ Groninger, 2016, S. 246.
- ³³⁶ Häußling, 2016, S. 43.
- ³³⁷ Häußling, 2016, S. 41.

³³⁸ *Innerhofer / Volgger / Scuttari / Pechlaner, 2016, in Druck.*

³³⁹ *Pfister, 2017.*

8. Literatur

- Alexander, Christopher, Ishikawa, Sara, Silverstein, Murray: Eine Muster-Sprache. Städte, Gebäude, Konstruktion, Wien 1995 (Erstausgabe 1977).
- Augé, Marc: Orte und Nicht-Orte. Vorüberlegungen zu einer Ethnologie der Einsamkeit, Frankfurt 1994.
- Becker, Ulrich, Flaig, Berthold: Wohnwelten in Deutschland 2, Offenburg 1991.
- Belz, Christian: Spannung Marke. Markenführung für komplexe Unternehmen, Wiesbaden 2006.
- Beritelli, Pietro, Bieger, Thomas, Laesser, Christian: Destination 2020 – Herausforderungen für Management und Marketing, in: Siller, Hubert, Zehrer, Anita (Hrsg.): Entrepreneurship und Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis, Wien 2010, S. 231-242.
- Beritelli, Pietro, Laesser, Christian., Reinhold, Stephan, Kappler, Arnold: Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement – Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken, St. Gallen 2013.
- Beritelli, Pietro; Reinhold, Stephan; Laesser, Christian; Bieger, Thomas: The St. Gallen Model für Destination Management, St. Gallen 2015.
- Beutler, Ulrich: Gott und Raum – Theologie der Weltgegenwart Gottes, Göttingen 2010.
- Bilgri, Anselm: Herzensbildung. Ein Plädoyer für das Kapital in uns, München 2009.
- Böhme, Gernot: Atmosphäre, Frankfurt a. M. 1995.
- Böhme, Gernot: Anmutungen: Über das Atmosphärische, Ostfildern 1998.
- Böhme, Gernot: Leibliches Bewusstsein, in: Hauskeller, Michael: Die Kunst der Wahrnehmung. Beiträge zu einer Philosophie der sinnlichen Erkenntnis, Kusterdingen 2003, S. 35-50.
- Bötticher, Karl: Die Tektonik der Hellenen, Potsdam 1844.
- Bolliger, Roman H., Ruhstaller, Bernhard: Immobilienmarketing. Mehrwert für Liegenschaften, Glattpark/Opfikon 2008.
- Bollnow, Otto Friedrich: Mensch und Raum, Stuttgart 2000 (Erstausgabe 1963).

- Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt a. M. 1982 (Erstausgabe 1979).
- Bourdieu, Pierre: Sozialer Raum und „Klassen“, Frankfurt a. M. 1985.
- Boztug, Yasem, Babakhani, Nazila, Laesser, Christian, Dolnicar, Sara: The hybrid tourist, in: Annals of Tourism Research, Volume 54 / September, Kidlington 2015, S. 190–203.
- Brändle-Ströh, Markus: Bedarf und Bedürfnisse. Was brauchen Menschen zum Wohnen? In: Bob Gysin + Partner BGP Architekten, Judit Solt (Hrsg.): Luxus wohnen, Basel 2003.
- Brandom, Robert B.: Begründen und Begreifen. Eine Einführung in den Inferentialismus, Frankfurt am Main 2001 (Erstausgabe 2000).
- Brüderlin, Markus, Lütgens, Annelie: Interieur Exterieur. Wohnen in der Kunst, Katalog zur gleichnamigen Ausstellung des Kunstmuseums Wolfsburg, Ostfildern 2008.
- Bruhn, Manfred (Hrsg.): Die Marke. Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern 2001.
- Bude, Heinz: Das Gefühl der Welt. Über die Macht von Stimmungen, München 2016.
- Bürdek, Bernhard E.: Design: Geschichte, Theorie und Praxis der Produktgestaltung, Köln 1991.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS): Steckbriefe aktuell - für Anwendung 2. Erprobungsphase, in: <http://www.nachhaltigesbauen.de/bewertungssystem-nachhaltiger-wohnungsbau-entwurf/2-erprobungsphase.html>
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS): Leitfaden Nachhaltiges Bauen, Berlin 2011 (Stand Februar).
- Burbulla, Julia: Kunstgeschichte nach dem Spatial Turn. Eine Wiederentdeckung mit Kant, Panofsky und Dörner, Bielefeld 2015.
- Coenen, Christian, von Felten, Daniel, Schmid, Mirjam: Managing effectiveness and efficiency through FM blueprinting, in: Facilities, Vol. 29 Iss: 9, Bingley 2011, S. 422 – 436.
- Contal, Marie-Hélène I; Revedin, Jana: Sustainable design, towards a new ethic in architecture and town planning, Basel, 2009.
- Debus, Stephan (Hrsg.): Atmosphären im Alltag. Über ihre Erzeugung und Wirkung, Bonn 2007.
- Deichsel, Alexander: Markensoziologie, Frankfurt a. M. 2000.
- DGNB Das Deutsche Gütesiegel Nachhaltiges Bauen (Hrsg.): Bewertungsmatrix Neubau Büro und Verwaltung, Version 2008), Internetveröffentlichung Stand November 2009.

- Dredge, Dianne: Destination place planning and design, in: *Annals of Tourism Research*, Band 26, Nr. 4, London 1999, S. 772-791.
- Eberle, Dietmar, Glaser, Marie Antoinette (Hrsg.): *Wohnen – Im Wechselspiel zwischen öffentlich und privat*, Sulgen / Zürich 2009.
- Eberle, Dietmar (Hrsg.), Tröger, Eberhard: *Dichte Atmosphäre. Über die bauliche Dichte und ihre Bedingungen in der mitteleuropäischen Stadt*, Basel 2015.
- Elias, Norbert: *Über den Prozess der Zivilisation*, 2 Bde, Frankfurt a.M. 1976 (Erstausgabe 1939).
- Elias, Norbert: *Was ist Soziologie?* München 1996 (Erstausgabe 1970).
- Eppler, Martin J., Hoffmann, Friederike: Design Thinking im Management. Zur Einführung in die Vielfalt einer Methode, in: *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 2, Düsseldorf 2012, S. 4-13.
- Flade, Antje: *Architektur – psychologisch betrachtet*, Bern 2008.
- Flückiger-Seiler, Roland: *Hotelpaläste zwischen Traum und Wirklichkeit. Schweizer Tourismus und Hotelbau 1830-1920*, Baden 2003.
- Froböse, Frerk: *Wie die Schweizer wirklich wohnen. Studie der Möbel Pfister AG & des GDI Gottlieb Duttweiler Instituts*, Suhr 2011.
- Friedrich, Sigrid Anna: Auf der Suche nach einer anderen Weise, da zu sein. Eine Studie über räumliches Erleben in Erlebnislandschaften, in: Hahn, Achim (Hrsg.): *Erlebnislandschaft – Erlebnis Landschaft? Atmosphären im architektonischen Entwurf*, Bielefeld 2012, S. 305-343.
- Fülscher, Bernadette: *Gebaute Bilder – Künstliche Welten. Szenografie und Inszenierung an der expo.02*, Baden 2009.
- Gebhard, Helmut, Keim, Helmut: *Bauernhäuser in Oberbayern*, Band 2, München 1998.
- Gilg, Mark, Schaeppi, Werner: *Lebensräume. Auf der Suche nach zeitgemäßem Wohnen*, Sulgen 2007.
- Goffman, Erving: *The presentation of self in everyday life*, New York 1959 (Deutsch: *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, München 1973).
- Grand, Simon: Zukunft gestalten, in: Bertram, Ursula (Hrsg.): *Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens*, Bielefeld 2012, S. 87-101.
- Greiff, Rainer: *Soziale Indikatoren des nachhaltigen Bauens, Forschungsbericht des Instituts für Wohnen und Umwelt GmbH, Darmstadt 2005 (ergänzt 2012).*

- Gronau, Barbara (Hrsg.): Szenarien der Energie. Zur Ästhetik und Wissenschaft des Immateriellen, Bielefeld 2013.
- Groninger, Hannah: Gestenräume. Virtuelles Skizzieren, Modellieren und Verhandeln, in: Schmitz, Thomas H., Häussling, Roger, Mareis, Claudia, Groninger, Hannah: Manifestationen im Entwurf. Design – Architektur – Ingenieurwesen, Bielefeld 2016, S. 239-268.
- Guldin, Rainer: Politische Landschaften. Zum Verhältnis von Raum und nationaler Identität, Bielefeld 2014.
- Hackenschmidt, Sebastian, Engelhorn, Klaus (Hrsg.): Möbel als Medien. Beiträge zu einer Kulturgeschichte der Dinge, Bielefeld 2011.
- Häussermann, Hartmut, Siebel, Walter: Soziologie des Wohnens, Weinheim und München 2000.
- Häussling, Roger: Zur Rolle von Entwürfen, Zeichnungen und Modellen im Konstruktionsprozess von Ingenieuren. Eine theoretische Skizze, in: Schmitz, Thomas H., Häussling, Roger, Mareis, Claudia, Groninger, Hannah: Manifestationen im Entwurf. Design – Architektur – Ingenieurwesen, Bielefeld 2016, S. 27-64.
- Hahn, Achim (Hrsg.): Erlebnislandschaft – Erlebnis Landschaft? Atmosphären im architektonischen Entwurf, Bielefeld 2012.
- Hasse, Jürgen: Die Stadt als Raum der Atmosphären. Zur Differenzierung von Atmosphären und Stimmungen, in: Die Alte Stadt, 2/2008, Remshalden 2008, S. 103-116.
- Hasse, Jürgen: Atmosphären der Stadt. Aufgespürte Räume. Berlin 2012.
- Hausknecht, Kerstin, Liebich, Thomas: BIM-Kompendium. Building Information Modeling als neue Planungsmethode, Stuttgart 2016.
- Heerwagen, Judith: Psychosocial Value of Space, Internet-Veröffentlichung des Whole Building Design Guide, eine Initiative des National Institute of Building Design, Washington 2008.
- Herdin, Thomas: Deconstructing typologies: Overcoming the limitations of the binary opposition paradigm, in: The International Communication Gazette, Vol. 74, Nr. 7, ohne Ortsangabe 2012, S. 603-618.
- Hillmann, Karl-Heinz: Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1994.
- Hugentobler, Margrit, Henz, Alexander, Gysi Susanne u.a.: Nachhaltige Stadtentwicklung: Ein Evaluations- und Handlungs-

- forschungsprojekt in der Stadt Zürich. Synthesebericht und sechs Fallstudien, ETH Wohnforum, Zürich 1998.
- Hugentobler, Margrit, Hoffmann, Marco: Kraftwerk1 und Regina-Kägi-Hof in Zürich – vier Jahre nach Bezug. Bericht zur Zweitevaluation, Zürich 2006.
- Hugentobler, Margrit: Nachhaltig Bauen – gut Wohnen: Ein Zusammenspiel verschiedener Qualitäten, in: Eberle, Dietmar, Glaser, Marie Antoinette (Hrsg.): Wohnen – Im Wechselspiel zwischen öffentlich und privat, Sulgen / Zürich 2009, S. 165-174.
- Hugentobler, Margrit, Wiener, Daniel (Hrsg.): Leitfaden und Checklisten zur nachhaltigen Arealentwicklung für Städte und Gemeinden, Zürich 2016.
- Innerhofer, Elisa, Volgger, Michael, Scuttari, Anna, Pechlaner, Harald: Architectural Governance und Regionalentwicklung: Vergleichende Studie zur Koordination der architektonischen Entwicklung und der regionalen Baukultur in fünf Alpenregionen. In Pechlaner, Harald, Streifeneder, Thomas (Hrsg.). Regionen, Standorte und Destinationen entwickeln. Perspektiven der Beziehung von Raum und Mensch, Bozen 2016 (in Druck).
- Interessengemeinschaft privater professioneller Bauherren, IPB, Koordinationskonferenz der Bau- und Liegenschaftsorgane der öffentlichen Bauherren, KBOB: Nachhaltiges Immobilienmanagement. Die Risiken von morgen sind die Chancen von heute, Bern 2010.
- Julmi, Christian: Atmosphären in Organisationen. Wie Gefühle das Zusammenleben in Organisationen beherrschen, Bochum / Freiburg 2015.
- Kahneman, Daniel: Objective Happiness, in: Kahneman, Daniel, Diener, Ed, Schwarz, Norbert: Well-Being: The foundations of hedonic psychology, New York 2003.
- Kapferer, Jean-Noël: Die Marke. Kapital des Unternehmens, Landsberg 1992.
- Kassung, Christian: Was bleibt und was nicht bleibt, in: Gronau, Barbara (Hrsg.): Szenarien der Energie. Zur Ästhetik und Wissenschaft des Immateriellen, Bielefeld 2013, S. 15-23.
- Kazig, Rainer: Atmosphären – Konzept für einen nicht-repräsentationellen Zugang zum Raum, in: Berndt, Christian, Pütz, Robert (Hrsg.): Kulturelle Geographien. Zur Beschäftigung mit Raum und Ort nach dem Cultural Turn. Bielefeld 2007, S. 167-187.

- Kazig, Rainer: Einkaufsatmosphären. Eine alltagsästhetische Konzeption, in: Schmid, Heiko, Gäbler, Karsten (Hrsg.): Perspektiven sozialwissenschaftlicher Konsumforschung. Stuttgart 2013, S. 164-179.
- Kirillova, Ksenia, Fu, Xiaoxiao; Letho, Xinran, Cai, Liping: What makes a destination beautiful? Dimensions of tourist aesthetic judgment, in: Tourism Management, 42, Amsterdam 2014, S. 282-293.
- Klages, Ludwig: Der Geist als Widersacher der Seele, 3. Band, 1. Teil, Die Lehre von der Wirklichkeit der Bilder, Leipzig 1932.
- König, Susanne: Der Entwurf als Objekt. Methoden-zirkulation zwischen Kunst und Design, in: Schmitz, Thomas H., Häussling, Roger, Mareis, Claudia, Groninger, Hannah: Manifestationen im Entwurf. Design – Architektur – Ingenieurwesen, Bielefeld 2016, S. 141-162.
- Kornwachs, Klaus: Von der Information zum Wissen. Alle wissen Alles – Keiner weiss Bescheid, in: Gene, Neuronen, Qubits & Co. Unsere Welten der Information, Ganten, Detlev, Meyer-Gallow, Erhard, Ropers, Hans-Hilger, Scheich, Henning, Schwarz, Helmut, Truscheit, Ernst (Hrsg.), Stuttgart, Leipzig 1999, S. 35ff.
- Kotler, Philip: Atmospheric as a Marketing tool, in: Journal of retailing, Nr. 49 / 4, New York 1973, S. 48-64.
- Kotler, Philip: Marketing-Management, Stuttgart 1982.
- Kritzmöller, Monika: Positionierung im Lebensstil-Labyrinth, Frankfurt a. M., 2001.
- Kritzmöller, Monika: Wann ist wohnen schön? Ästhetische Orientierung als Bewältigung von Multioptionalität, in: Fitzek, Herbert, Ley, Michael: Alltag im Aufbruch, 21. Jahrgang, Giessen 2003.
- Küthe, Erich, Thun, Matteo: Marketing mit Bildern, Köln 1995.
- Laesser, Christian, Zehrer, Anita: Tell me who you think you are and I tell you how you travel: Exploring the viability of market segmentation by means of travelers' stated personality: Insights from Switzerland). Tourism Analysis, 17 (3), Putnam Valley 2012, S. 285-298.
- Latka, Thomas: Topisches Sozialsystem, Heidelberg 2003.

- Latka, Thomas: Feld, in: Reutlinger, Christian, Fritsche, Caroline, Lingg, Eva (Hrsg.): Raumwissenschaftliche Basics. Eine Einführung für die soziale Arbeit. Wiesbaden 2010, S. 55-62.
- Leismann, Burkhard, Padberg, Martina (Hrsg.): Intimacy!, Baden in der Kunst, Ausstellungskatalog Kunstmuseum Ahlen, Köln 2010.
- Löw, Martina: Raumsoziologie, Frankfurt a. M. 2001.
- Löw, Martina: Soziologie der Städte, Frankfurt a. M. 2008.
- Loos, Adolf: Die Einrichtung der modernen Wohnung, in: Eberle, Dietmar, Glaser, Marie Antoinette (Hrsg.): Wohnen - Im Wechselspiel zwischen öffentlich und privat, Sulgen / Zürich 2009, S. 80-83 (erstmal erschienen in: Die neue Wirtschaft, Wien 14.2.1924).
- Loos, Adolf: Ornament und Verbrechen, Frankfurt 1929.
- Lüttmann, Peter: Bauherren und Baukultur. Analysen, Beschreibungen, Modelle, Definitionen, Berlin 2014.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a. M. 1984.
- Maderthaner, Rainer: Soziale Faktoren urbaner Lebensqualität, in: Keul, Alexander: Wohlbefinden in der Stadt. Umwelt- und gesundheitspsychologische Perspektiven, Weinheim 1995, S. 172-197.
- Mäder, Ueli (Hrsg.): Raum und Macht. Die Stadt zwischen Vision und Wirklichkeit, Zürich 2014.
- Mager, Birgit: Service Design: A Review, Köln 2004.
- Maser, Siegfried: Designtheorie. Zur Ästhetik gestalteter Produkte, in: Beiträge zur Designtheorie, Band 4, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal 2003.
- Meffert, Heribert, Bruhn Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden 1995.
- Mehrabian, Albert, Russell, James A.: An Approach to Environmental Psychology, Cambridge 1974.
- Michon, Richard, Chebat, Jean-Charles, Turley, Lou W.: Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior, in: Journal of Business Research 58, New York 2005, S. 576-583.
- Meins, Erika und Burkard, Hans-Peter, CCRS Center for Corporate Responsibility and Sustainability an der Universität Zürich (Hrsg.): Der Nachhaltigkeit von Immobilien einen finanziellen

- Wert geben: ESI Immobilienbewertung – Nachhaltigkeit inklusive, Zürich 2009.
- Mikunda, Christian: Der verbotene Ort oder Die inszenierte Verführung. Unwiderstehliches Marketing durch strategische Dramaturgie, Frankfurt a. M 2005.
- Müller, Hansruedi, Scheurer, Roland (2004): Angebots-Inszenierung in Tourismus-Destinationen, in: Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft IDT, St. Gallen, S. 71-92.
- Nishida, Kitaro: Logik des Ortes, der Anfang der modernen Philosophie in Japan, Darmstadt 1999 (Erstausgabe 1926).
- Nishida, Kitaro: Über das Gute, eine Philosophie der reinen Erfahrung, Frankfurt am Main 2001 (Erstausgabe 1911).
- Norman, Donald A.: Designers and Users: Two Perspectives on Emotion and Design, Vortrag gehalten am Interaction Design Institute, Ivrea, November 2003.
- Oechslin, Werner: Stilhölse und Kern, Otto Wagner, Adolf Loos und der evolutionäre Weg der modernen Architektur, Zürich 1994.
- Oechslin, Werner: Haus und Haushalt, die Ökonomie des Architekten, in: Eberle, Dietmar, Glaser, Marie Antoinette (Hrsg.): Wohnen – Im Wechselspiel zwischen öffentlich und privat, Sulgen / Zürich 2009, S. 74-79.
- Pfister, Dieter: Wie sozial soll ein Unternehmen sein? Internes Sozialengagement von Unternehmen und Staatsverwaltungen in der Schweiz, Basel 1996.
- Pfister, Dieter: Integration, Innovation, Tradition – in der Architektur. Hugo Pfister zum 80. Geburtstag, Basel 1999.
- Pfister, Dieter: Zur Methodik der Vernetzung von Lebensstil und Raumgestaltung, in: Oppenheim, Roy, Stolte, Dieter, Zölch, Franz A.: Das Publikum als Programm: Festschrift zum sechzigsten Geburtstag von Professor Dr. Matthias Steinmann, Bern 2002, S. 275-285.
- Pfister, Dieter: Raum – Gestaltung – Qualität am Beispiel historischer Hotels. Nachhaltige Kommunikation durch authentische Raumgestaltung, Basel 2004.
- Pfister, Dieter: Wissen – Bildung – Qualität. Georg. H. Endress zum 80. Geburtstag. Nachhaltige Entwicklung durch gebildete Unternehmer und Manager, Basel 2005.
- Pfister, Dieter: Raum – Gestaltung – Marketing im ganzheitlich-nachhaltigen Management, Basel 2007.

- Pfister, Dieter: Inszenierung oder Authentizität: Welche Raumgestaltung suchen Touristen? In: Romeiss-Stracke, Felizitas: *TourismusArchitektur*, Berlin 2008 / 1, S. 49 ff.
- Pfister, Dieter: Historische Hotels als Markenprodukte – Erfahrungen aus der Schweiz, in: Romeiss-Stracke, Felizitas: *TourismusArchitektur*, Berlin 2008 / 2, S. 61 ff.
- Pfister, Dieter: Spichiger-Carlsson, Peter: Wie Marktforschung Beliebigkeit in der Raumgestaltung von Firmen stoppen kann – der Spacing-Monitor, *vsms Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher*, Jahrbuch 2008 / 3, Cham 2008, S. 68 f.
- Pfister, Dieter: Wie Change- und Raumgestaltungs-Management verbunden werden können, in: *Zeitschrift OrganisationsEntwicklung*, Nr. 3, München 2008 / 4, S. 63 ff.
- Pfister, Dieter: Modern - Traditionell. Vom inszenierten Kontrast zum nachhaltig wirkenden Markenraum, in: Egger, Roman & Herdin, Thomas (Hrsg.): *Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten*, Münster/Berlin 2010, S. 293-319.
- Pfister, Dieter: Raum – Atmosphäre – Nachhaltigkeit. Emotionale und kulturelle Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit des Bauens, des Immobilienmarketings und der Gebäudebewirtschaftung, Basel 2011.
- Pfister, Dieter, Lehar, Günther, Zehrer, Anita, Schäfer, Margit: Grenzen der Professionalisierung im Tourismus, in: Zehrer, Anita, Grabmüller, Alice: *Tourismus 2020+ interdisziplinär. Herausforderungen für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft*, Schriften zu Tourismus und Freizeit Band 15, Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft, Berlin 2012, S. 107-121.
- Pfister, Dieter: *Atmospheric Design. Zur Bedeutung von Atmosphäre und Design für eine sozial nachhaltige Raumgestaltung*, Basel 2013.
- Pfister, Dieter: Place Making und Atmospheric Design im Tourismus. Kritische Gedanken zu Theorie und Praxis der Destinationsentwicklung, in: Egger, Roman, Luger, Kurt (Hrsg.): *Tourismus und mobile Freizeit. Lebensformen, Trends, Herausforderungen*, Norderstedt 2015 / 1, S. 213-234.
- Pfister, Dieter: Der Zukunfts-Bauherr, in: *MODULØR Magazin*, 5 / 2015, Urdorf b. Zürich 2015 / 2, S. 28-32.
- Pfister, Dieter: Markenmanagement von Destinationen: Vom Pseudo-unternehmen zum Verbund von Markenraum-Atmosphären, in: Siller, Hubert; Zehrer, Anita (Hrsg.): *Entrepreneurship und*

- Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis, 2. Auflage, Wien 2016, S. 351-368.
- Pfister, Dieter: Die Akademisierung der Praxis und Zukunftsperspektiven nachhaltiger Weiterbildung: Das Beispiel der Förderung von Bauherren-Kompetenz, in: Pechlaner, Harald; Zehrer, Anita (Hrsg.), *Tourismus und Wissenschaft oder Tourismuswissenschaft?* Berlin 2017 (in Druck).
- Pyke, Chris, Mc Mahon, Sean, Dietsche, Tom: *Green Building & Human Experience*, Washington 2010.
- Rauh, Andreas: Versuche zur ästhetischen Atmosphäre, in: Goetz, Rainer, Graupner, Stefan (Hrsg.): *Atmosphäre(n)*, München 2007, S. 123-141.
- Rauh, Andreas: *Die besondere Atmosphäre. Ästhetische Feldforschungen*, Bielefeld 2012.
- Rheingold Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen: *Qualitative Wirkungsanalyse Dusch- und Badewannen, Ergebnispräsentation*, Köln 2001.
- Rheingold Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen: *Qualitative Pilotstudie ‚Whirlness - Bewegtes Wasser‘, Ergebnispräsentation*, Köln 2005.
- Rheingold Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen: *Qualitative Wirkungsanalyse „Baden/Duschen/Whirlen zu Zweit“*, Ergebnispräsentation, Köln 2006.
- Rheingold Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen: *Qualitative Pilot-Studie „Kulturraum Bad“*, Ergebnispräsentation, Köln 2010.
- Rosa, Hartmut: *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*, Berlin 2016.
- Rossberg, Anne-Katrin: Wie Frauen Zimmer wurden. Zur Wohnkultur im 18. Und 19. Jahrhundert, in: Hackenschmidt, Sebastian, Engelhorn, Klaus (Hrsg.): *Möbel als Medien. Beiträge zu einer Kulturgeschichte der Dinge*, Bielefeld 2011, S. 143-153.
- Roth, Gerhard: Ich – Körper – Raum. Die Konstruktion der Erlebniswelt durch das Gehirn, in: Krämer-Badoni, Thomas, Kuhm, Klaus (Hrsg.): *Die Gesellschaft und ihr Raum. Raum als Gegenstand der Soziologie*, Opladen 2003, S. 35 ff.
- Rüegg-Stürm, Johannes, Grand, Simon: *Das St. Galler Management-Modell*, Bern 2015.
- Rummel, Carlo: *Designmanagement. Integration theoretischer Konzepte und praktischer Fallbeispiele*, Wiesbaden 1995.

- Sächsische Hans-Carl-von-Carlowitz-Gesellschaft e.V.: Die Erfindung der Nachhaltigkeit. Leben, Werk und Wirken des Hans Carl von Carlowitz, München 2013.
- Sarasin, Philipp: Reizbare Maschinen. Eine Geschichte des Körpers 1765-1914, Frankfurt a.M. 2001.
- Schäfer, Henry, Lützkendorf, Thomas, Gromer, Christian, Rohde, Christoph: ImmoInvest – Grundlagen nachhaltiger Immobilieninvestments, Stuttgart 2008.
- Schedler, Kuno, Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.): Multiples Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Bern 2013.
- Schmidt, Heinrich: Philosophisches Wörterbuch, Stuttgart 1991.
- Schmidt, Martin: Zwischen Hygiene, Intimität und den ‚rasa Wange‘ bürgerlicher Tugend, in: Leismann, Burkhard, Padberg, Martina (Hrsg.): Intimacy!, Baden in der Kunst, Ausstellungskatalog Kunstmuseum Ahlen, Köln 2010, S. 10-36.
- Schmitt, Bernd: Experiential Marketing, New York 1999.
- Schmitz, Hermann: Der Leib, der Raum und die Gefühle, Bielefeld 2007.
- Schmitz, Hermann: Kurze Einführung in die Neue Phänomenologie, München 2009.
- Schmitz, Hermann: Atmosphären, Freiburg 2014.
- Schöll, Raimund: Atmosphärische Intelligenz. Anmerkungen eines Management-Coaches, in: zfo Zeitschrift für Organisation, Nr. 6, Stuttgart 2007, S. 326-332.
- Schroer, Markus: Raumkörper und Körperraum – zwischen Öffnung und Schliessung, in: Krämer-Badoni, Thomas, Kuhm, Klaus (Hrsg.): Die Gesellschaft und ihr Raum. Raum als Gegenstand der Soziologie, Opladen 2003, S. 73 ff.
- Shubiger, Benno: "Period Rooms" als museographische Gattung: "Historische Zimmer" in Schweizer Museen, in: Zeitschrift für Schweizerische Archäologie und Kunstgeschichte, Bd. 66, Heft 2/3, Zürich 2009, S. 81-112.
- Schulze, Gerhard: die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt a.M. 1995 (Erstausgabe 1992).
- Schweizer Blätter für Gesundheitspflege 12, Heft 14 / 13. Juli, Zürich 1883.
- Seel, Martin: Ästhetik des Erscheinens, Frankfurt a. M. 2003.
- Semper, Gottfried: Der Stil in den technischen und tektonischen Künsten oder Praktische Ästhetik. Ein Handbuch für Techniker,

- Künstler und Kunstfreunde, 2 Bände, Frankfurt am Main und München 1860–1863.
- Sennett, Richard: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität, Frankfurt a. M. 1998 (Erstausgabe 1974).
- Shostack, G. Lynn: Breaking Free from Product Marketing, in: Journal of Marketing, Chicago 1977, S. 73-80.
- Shostack, G. Lynn: How to Design a Service, in: European Journal of Marketing, Vol. 16 Nr. 1, Bingley 1982, S. 49-63.
- SIA Schweizerischer Ingenieur- & Architektenverein (Hrsg.): SIA-Empfehlung 112/1 Nachhaltiges Bauen – Hochbau, Zürich 2004.
- Silbermann, Alphons: Neues vom Wohnen der Deutschen, Köln 1991.
- Simmel, Georg: Philosophie des Geldes, Berlin 1977 (Erstausgabe 1900).
- Simmel, Georg: Über räumliche Projektionen sozialer Formen, in: Dünne, Jörg, Günzel, Stephan (Hrsg.): Raumtheorie. Grundlagentexte aus Philosophie und Kulturwissenschaften, Frankfurt a.M. 2006, S. 304-315 (Erstausgabe 1903).
- Sloterdijk, Peter: Sphären II. Globen. Frankfurt a. M. 1999.
- Stickdorn, Marc, Schneider Jakob (Hrsg.): This is service design thinking. Basics – Tools – Cases, Amsterdam 2011.
- Stickdorn, Marc, Frischhut, Birgit (Hrsg.): Service Design and Tourism. Case studies of applied Research Projects on mobile Ethnography for Tourism Destinations, Innsbruck 2012.
- Steffen, Dirk: Die Potenzialqualität von Dienstleistungen. Konzeptionalisierung und empirische Prüfung, in: Basler Schriften zum Marketing, Band 19, Wiesbaden 2006.
- Tellenbach, Hubert: Geschmack und Atmosphäre. Medien menschlichen Elementarkontaktes, Salzburg 1968.
- The World Commission on Environment and Development: Our common Future, Internetveröffentlichung unter ringofpeace.org, Oslo 1987.
- Thornton, Peter: Authentic Decor, The domestic interior 1620 – 1920, London 1985.
- Turley, Lou W., Chebat, Jean-Charles: Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour, in: Journal of Marketing Management, Nr. 18, London 2002, S. 125-144.
- Ulrich, Hans, Krieg, Walter: St. Galler Management-Modell, Bern 1972.
- Vogels, Ingrid: Atmosphere Metrics. Development of a Tool to Quantify Experienced Atmosphere, in: Westerink, Joyce H.D.

- M., Ouwerkerk, Martin, Overbeek, Thérèse J.M. et al.: Probing Experience. From Assessment of User Emotion and Behaviour to Development of Products, Dordrecht 2008, S. 25-41.
- Von Carlowitz, Hans Carl: Sylvicultura oeconomica, Leipzig 1713.
- Von Dürckheim, Karlfried: Untersuchungen zum gelebten Raum. Erlebniswirklichkeit und ihr Verständnis. Systematische Untersuchung II, in: Hasse, Jürgen (Hrsg.): Graf Karlfried von Dürckheim Untersuchungen zum gelebten Raum, Natur-Raum-Gesellschaft, Band 4, Frankfurt a.M., 2005, S. 11-108 (Erstausgabe 1932).
- Von Wietersheim Eskioglou, Karin: Der Schweizer Stil und die Entwicklung des modernen Schweizer Holzhausbaus. Zürich 2004.
- Von Foerster, Heinz: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Hrsg. von Siegfried J. Schmidt, Frankfurt a. M. 1993.
- Wallbaum, Holger, Kytzia, Susanne, Kellenberger, Samuel: Nachhaltig Bauen. Lebenszyklus, Systeme, Szenarien, Verantwortung, Zürich 2011.
- Warnke, Martin: Zur Situation der Couchhecke, in: Habermas, Jürgen Hrsg: Stichworte zur ‚Geistigen Situation der Zeit‘, Frankfurt a. M. 1979, S. 673-687.
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen 1976 (Erstausgabe 1921).
- Witt-Döring, Christian: Der therapeutische Innenraum, in: Hackenschmidt, Sebastian, Engelhorn, Klaus (Hrsg.): Möbel als Medien. Beiträge zu einer Kulturgeschichte der Dinge, Bielefeld 2011, S. 155-160.
- Wölfflin, Heinrich: Kunstgeschichtliche Grundbegriffe, Basel 1976 (Erstausgabe 1915).
- Wüthrich, Hans A., Osmetz, Dirk, Kaduck, Stefan: Musterbrecher. Führung neu leben, Wiesbaden 2006.
- Zec, Peter: Die Rolle des Designs bei der Entwicklung von Marken, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.): Die Marke. Symbolkraft eines Zeichensystems, Bern 2001, S. 227-250.
- Zeugin, Peter, Ulrike Zeugin Gölker: Wenn Zielgruppen ernst genommen werden. strategisches Immobilienmarketing, Architektur und Kommunikation, Saland 2006.
- Zumthor, Peter: Atmosphären: Architektonische Umgebungen – die Dinge um mich herum, Basel 2006.