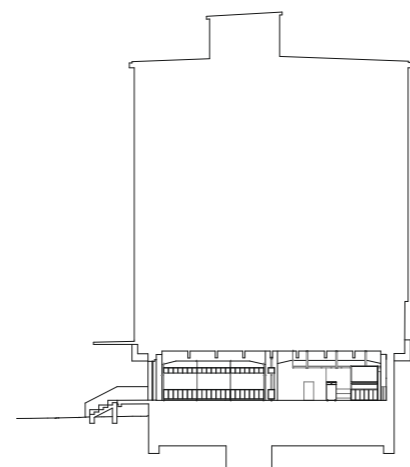
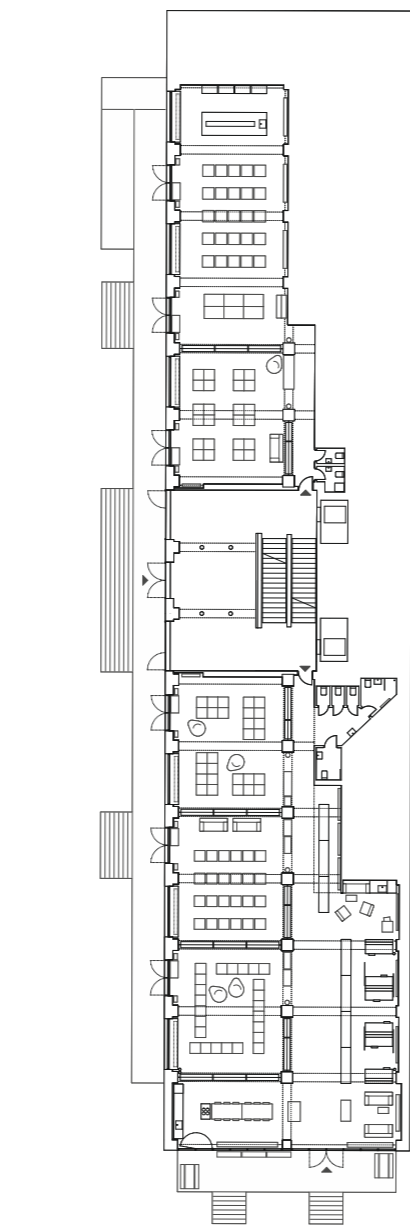


fungiert Mobiliar als Raumteiler. Dass der Geräuschpegel dennoch niedrig ist, resultiert aus Erfahrung, betont die Schulleiterin Ulrike Schmidt-Zachl: Da die Schule erst ein paar Monate nach Unterrichtsbeginn in die Räumlichkeiten des Havanna-Hauses einziehen konnte, musste sie kurzzeitig ein Interim in einem der Nachbargebäude nutzen. Dieser komplett offene Raum zwang Teenager und Lehrkräfte schlichtweg zu Selbstregulierung – man nennt es hier eine „neue akustische Kultur“. Architekt Zinner ergänzt: „Das Wichtigste, das wird oft falsch ausgelegt, ist nicht Schalldichtigkeit, sondern Informationsdichtigkeit.“ Was bleibt, ist auf kurze Distanz ein Murmeln, das tatsächlich Ablenkende wären Worte im Zusammenhang.

Das Konzept der ROSE, die aus dem dreißig Kilometer südlich von Linz gelegenen Steyr umgezogen ist, folgt einem Lernverständnis, das Selbstwirksamkeit als ausschlaggebendes Element für Lernerfolg definiert. Neben auf die Matura ausgerichteten Fachunterricht gehören Lernateliers und Projektarbeit zum Curriculum. Auf dem Gelände der Tabakfabrik findet die Methode insofern ideale Bedingungen, als viele der

Aktivitäten außerhalb des eigentlichen „Schulbaus“ stattfinden. „Schule in Bewegung“, nennt Zinner das. Im ArtMagazin nutzen die Jugendlichen einen Raum als Skateboard-Werkstatt, ein anderer dient multifunktional als Zeichensaal oder Rückzucksbereich. Wie alle anderen Mieter der Tabakfabrik können sie das Angebot der Grande Garage nutzen. Die ROSE ist eine freie Schule in evangelischer Trägerschaft. Unter den Schülern und Schülerinnen sind Jugendliche, die Assistenz benötigen, Jugendliche aus einkommensstarken und einkommensschwachen Elternhäusern. „Wir wollen ein reales Bild der Gesellschaft spiegeln“, sagt Schmidt-Zachl. Entsprechend sei das Schulgeld variabel.

Architekt Zinner weist darauf hin, dass die der ROSE eigene gewisse Informalität zur Lebendigkeit des Lernorts beitrage: „Die Normdichte im Schulbau nervt viele Jugendliche, weil die resultierenden Räume nicht zu berühren vermögen.“ In der ROSE werden Schule und Welt verklammert – so wie die Tabakfabrik als Ganzes der Leitidee folgt: „Viele kleine Menschen an vielen kleinen Orten, die viele kleine Dinge tun, können das Gesicht der Welt verändern.“



Die Räume der ROSE stehen in ständigem Bezug. Jedes Kind hat einen persönlichen, über die Klassen mitwandernden Tisch.
Fotos: Julien Reinhart für schulRAUMkultur

Eine Vorratskammer für Desperados, Glücksritter, Mavericks

Chris Müller war von 2013 bis 2023 Gründungsdirektor für Entwicklung, Gestaltung und künstlerische Agenden der Tabakfabrik Linz. Wir sprachen über Perspektiven, die er als Künstler, Tischler, Theatermacher, Stadtvisionär und Unternehmer in das Projekt einbrachte.

Sein Büro nennt Chris Müller „Wunderkammer“. Foto: Antje Wolm



Das Interview führte **Josepha Landes**

Herr Müller, wie sind Sie zum Projekt der Tabakfabrik Linz gekommen?

Eigentlich habe ich das Konzept für die Tabakfabrik in Berlin gefunden – unwissentlich. Als jugendlicher Punk bin ich vom Österreichischen Bundesheer nach Griechenland getümt und hab da eine Berlinerin kennengelernt – meine erste große Liebe. Wegen ihr bin ich nach Berlin gegangen. Dort bin ich eingetaucht in eine beginnende Kreativwirtschaft, es waren die Neunziger. Und da war der Verdacht in mir, ich könnte doch – wie auch immer – von der Kreativität leben.

Dann kam die zweite große Liebe und mit ihr mein Umzug in eine Villa im Grunewald. Sie gehörte der Mutter meiner Freundin, einer großartigen Frau und Hals-Nasen-Ohren-Ärztin. Sie hat zu mir gesagt: „So wie du ausschaust, wirst du sicher nichts arbeiten wollen, aber wenn du bei mir im Haushalt bist, wirst du dich halt um den Garten kümmern.“ Die Frau allein ist schon fünf

Bücher wert. Aber weil sie Stimmband-Expertin ist – immer noch –, waren noch dazu ganz viele Kreative bei ihr – dieser Altberliner Schauspiel-Adel –, und sie blieben oft zu Tee, Kuchen und Geschichten. Es war für mich eindrucksvoll, dass so erfolgreiche Menschen nicht drauf herumhacken, was man nicht kann, sondern das betonen, was man kann.

Alle Jugendlichen, die in diesem Haushalt gelebt haben, sind durchgestartet. Da stellt sich schon die Frage, wie die Ökologie der Villa das beflügelt hat. Ich glaube, ausschlaggebend sind empathische, tolerante Menschen, die einem als

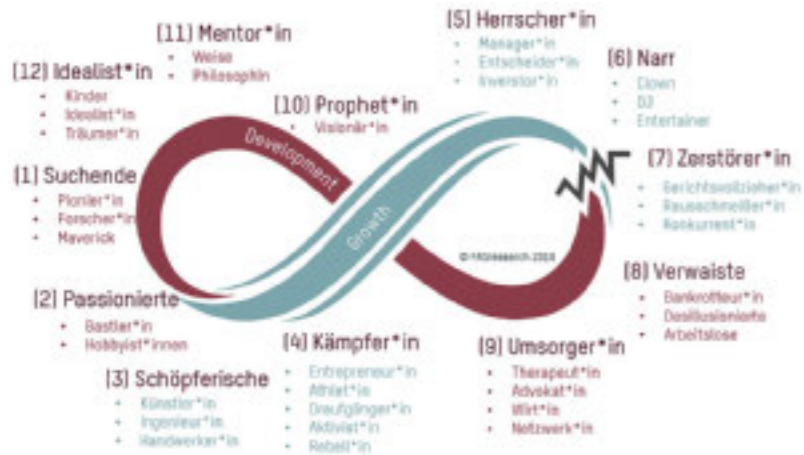
Vorbild dienen können. Niemand hat je den moralischen Zeigefinger gehoben, aber es galt durchaus sowas wie ein Arbeitsethos, den man einbringen musste und auch wollte. Es ist extrem wichtig, dass du Menschen um dich hast, die dir etwas ermöglichen, die dir was gönnen, die dir helfen, von denen du profitierst – aber sie auch von dir. Die Tabakfabrik ist dieser Ermöglichungsraum im großen Stil.

Wie ist die Stadt Linz auf Sie aufmerksam geworden?

Über ein Theater, das ich mitgegründet hatte, das

Chris Müller

initiierte als Direktor für Entwicklung, Gestaltung und künstlerische Agenden die Entwicklung der Tabakfabrik Linz als Campus für Innovation, Kreativität, Digitalisierung, Bildung, IT und Start-ups. Er studierte Bildhauerei und Transmedialen Raum an der Kunstuniversität Linz. Heute leitet er das Unternehmen CMB.Industries, das auf die städtebauliche und soziokulturelle Entwicklung urbaner Areale, Brachen und Leerstände spezialisiert ist.



Die Ansiedlungsstrategie ist zyklisch gedacht. Sie fordert eine stetige Beobachtung der Dynamik im Projekt und beinhaltet Ansätze, welche Akteure das Gleichgewicht zu kritischen Zeitpunkten halten oder wieder herstellen können.
Grafik: CMB.industries

Theater Hausruck. Für unser Konzept, Industriebranchen zu bespielen und mit Menschen und Geschichten aus einer Region des niedergelassenen Braunkohleabbaus zu arbeiten, sind wir mit dem renommierten Nestroy-Preis ausgezeichnet worden.

Zuerst hat die Tabakfabrik mich als sogenannten ‚Zwischennutzungs-Koordinator‘ engagiert, der dem Haus ein Gesicht gibt, bis die Konzeption feststeht. Zu der Zeit war die Stadt mit einem SWAP-Verfahren über 500 Mio. Euro bedroht und ein bisschen abgelenkt, weshalb mir wenig auf die Finger geschaut wurde. Das bot die Chance, die Entwicklung von unten anzustoßen. Ich nenne das einen „top down initiierten bottom up Prozess“. Wir wollten ein Netzwerk aus Handwerk, Industrie, Wirtschaft, Kunst und Philosophie knüpfen. Im Sinne von Joseph Beuys haben wir begonnen, eine Art sozialer Plastik zu modellieren, eine Vision erstmal jenseits von Architektur und konkreten Bildern, wie die Tabakfabrik genau auszuschauen hat. Irgendwann war klar: Dieses Areal soll der erste kollaborative Konzern der Welt werden.

Wie kommt diese Vision mit dem Bestand zusammen?

Wir haben mit dem Behrens-Bau ein Haus, das ultra funktional angelegt ist. Es bietet die Möglichkeit, dass kreative und produktive Menschen miteinander statt nebeneinander arbeiten. Auf dem Gelände sind Stoffe erzeugt worden, vor 300 Jahren für 150 Jahre, dann 150 Jahre plus minus Tabakprodukte, und jetzt eben Kreativität. Wenn vorher die Tabakprodukte geraucht haben, was müssen wir tun, damit nun die Köpfe kreativer Menschen rauchen? Also war klar, keine individualisierten Büros zu schaffen, sondern vor allem in Zusammenhängen zu denken, synergetisch und phasenweise.

Welches System haben Sie für die Zusammenstellung der Belegung genutzt?

Es ist wie in der industriellen Fertigung: Wir haben ein Fabrikgebäude, am Anfang kommen jene rein, die wissen oder glauben, zu wissen, was kommen wird in der Gesellschaft, dann jene, die mit diesem Material an Erkenntnissen beginnen, Produkte zu formen, und dann braucht’s noch – das ist auch eine Besonderheit – Räume, in denen du wirklich etwas herstellen kannst, das ist bei uns die Grande Garage. Alle Mieter können dort auf große Maschinen zugreifen, 9000 Quadratmeter, und früh bis spät Holz, Metall, 3D-Druck, alles bedienen.

Am Anfang des kollaborativen Konzerns stehen Kunst, Forschung, Wissenschaft und Philosophie, das sind die Kolleginnen und Kollegen, die beginnen, den gesellschaftlichen Horizont zu verstehen und dann den Impuls weitergeben. Wenn man diesen Block hat, muss man sich fragen, wie lässt sich deren Erkenntnis in Produktionszweige übertragen. Also folgt die Branche der kreativen Industrien – Teilmärkte der Kreativwirtschaft wie Architektur, Publizistik, Design.

Welche Rolle spielt die Schule für das Gelände?

Als der Zulauf immer größer wurde, dachten wir, dass es neue Berufe braucht, Ausbildungen, Formate. Deshalb fanden wir, es wäre toll, wenn wir eine Schule hätten. Die Rose hat da super gepasst. Sie ist das erste Oberstufen-Realgymnasium für digitalen Humanismus.

Bei der Eröffnung hat ein Schüler zu mir gesagt: „Herr Müller, Sie reden von Zukunftsraum, aber wir wollen keine Zukunft, wir wollen eine Gegenwart. Wir wollen, dass es so bleibt, wie es ist, und glauben nicht wie Sie, dass alles besser wird.“ Das beschäftigt mich bis heute und ist ein Ansporn, weil ich das schon ziemlich schwierig finde, wenn Jugendliche gar nicht mehr glauben,

es könnte besser werden, sondern maximal nicht schlechter. Das ist der Punkt, an dem die Gesellschaft was machen muss. Das ist ein extremer Bruch, von dem ich auch glaube, dass er zu den derzeitigen politischen Verwerfungen führt, den Umfrage-Hochs rechtsextremer Parteien in ganz Europa.

Diesen Einwand dürfen wir nicht aus den Augen verlieren, weil wenn ich sage: „Wir bauen ein Zukunftsareal“, den Zuhörern macht aber das Wort „Zukunft“ Angst, dann ist es schwierig. Die Fabrik ist für mich kein Immobilienprojekt, sie ist das notwendige Vehikel, aber sie soll eine Fabrik der guten Hoffnung sein.

Wie haben Sie die Ansiedlungsstrategie der Tabakfabrik entwickelt?

Das war eine Zusammenarbeit mit Harald Katzmair von FAS Research, einem Netzwerkanalysten. Die Strategie stützt sich auf zwölf Schlüsselrollen, also man überlegt, mit wem beginnt es, und wann kommt welcher nächste Player dazu. Das Prinzip beruht auf der Denkweise sich abwechselnder Phasen von Keimen, Gedeihen, Blühen und Vergehen. Nach der „Wachstumsphase“ gibt es einen Höchststand, nach dem es wieder nach unten geht. Dieser Moment ist bemerkbar, und mich interessiert, wie man gegensteuern kann.

Für die Stoßrichtung der Tabakfabrik braucht es etwa vierzig Prozent Kunst oder Technologie, und im Lauf der Zeit fallen ein paar Firmen raus, dadurch ändert sich die Zusammensetzung. Es muss eine gewisse Elastizität geben. Man kann mit diesem Tool auch sehr gut mathematisch begründen, wer als nächstes angesiedelt werden sollte und, was ja immer auch wichtig ist: Wie es sich rechnet. Es integriert Flächenbedarf und Belegung an bestimmten Zeitpunkten im Projektverlauf. Mit meiner Firma CMB.industries haben

wir dieses Modell nun weiterentwickelt, um auch für andere Areale Szenarien zu simulieren.

Hat sich das Konzept in Linz schnell als tragfähig erwiesen?

Wir hatten eine lange Bewerberliste, aber eben auch einen Kriterienkatalog. Mieter bekommen nur dann einen Platz, wenn sie die Frage frei nach Kennedy: „Was kannst du für die Fabrik tun?“ beantworten können. Auf Grund von Netzwerkanalysen haben wir gewusst, dass Mieter A und B klare Vorstellungen hatten, welche Mieterin C ihre Arbeit bereichern würde. Und so weiter mit A, B und C für eine Mieterin D. So entsteht im holistischen Sinne Wachstum, das Qualität und neuen Impuls ermöglicht.

Sie hatten einen kaufmännischen Direktor an der Seite. Wie hat die Abstimmung und die Zusammenarbeit mit der Stadt funktioniert?

Die Tabakfabrik ist ein Unternehmen im staatsnahen Dienst. Politiker und Politikerinnen aller Parteien und Fraktionen meinen es gut, rufen an und sagen: ‚Da gibt’s wen, der ist super innovativ, der muss mit dabei sein.‘ Es war ganz wichtig, dass wir eine abgestimmte, wissenschaftlich geprüfte Ansiedlungsstrategie hatten, die vom Aufsichtsrat getragen war.

Der Aufsichtsrat setzt sich aus Entsandten aller im Stadtparlament vertretenen Fraktionen plus Experten zusammen. Dieses Papier, das Kriterien definiert, wissenschaftliche, kreative, soziale, kaufmännische Komponenten, war ein entscheidender Punkt. Wir haben auch große Unternehmen abgelehnt, weil sie das Gefüge durcheinandergebracht, alles aufgesaugt hätten. Es gibt eine maximale Größe der Büros, eine maximale Anzahl an Mitarbeitern, um eine Künstlerin, die allein arbeitet, ein Büro mit dreißig oder eine Firma mit hundert Leuten gleich bewerten zu können: Was bringt jede Institution in diese Ökologie mit ein? Die Antwort ist entscheidend. Am Ende haben wir ein System, das gerecht ist, das im besten Fall keinen übervorteilt.

Idealerweise?

Es haben sich immer alle eingebracht, aber klar ist das nicht immer so harmonisch, wie es sich im Nachhinein darstellt. Jedes System muss nachjustiert und laufend evaluiert werden. Die Leitung muss hinterher sein, dass genau dieses Gleichgewicht beibehalten wird. Aber ja, dann ist es so, dass kaum jemand ausziehen will, weil es hier ein Produktionsuniversum gibt, das sie woanders nicht finden.

Wie stellt sich das kaufmännisch dar?

Als die Tabakproduktion aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen wurde, arbeiteten 284 Menschen am Areal. Als ich das Management-

board nun nach zehn Jahren verlassen habe, waren es rund 3000 in 250 Organisationen, und der Betrieb in der Gewinnzone. Kaufmännisch rechnet sich das also allemal. Der Aufbau über die soziale Plastik ist der Kern der Sache – und zum Pathos in der Sprache stehe ich –, gerade in Zeiten, wo es immer schwieriger ist, kann man ruhig das Größte sagen und versuchen, das Größte einzulösen. Der Rest ist, glaube ich, kaum interessant für Menschen, die die Welt zum Besseren drehen wollen. Dann muss man eben das passende Wirtschaftsmodell entwickeln. Die Abfrage an die Mieter lautet auch: Was brauchst du für den Raum? Sollen wir einen neuen Boden verlegen? Brauchst du wirklich die teure Lüftung?

An welcher Stelle wurden Architekten in den Prozess eingebunden?

Architekten waren an jeder Projektphase, mal aktiv, mal passiv beteiligt – das heißt gewollt oder auch unaufgefordert. Du machst hier drin ja keinen Schritt, ohne dass es wen gibt, der’s besser weiß. Teilweise zu Recht, weil es oft um andere Perspektiven geht. Man muss also eine Form finden, dieses Feedback mitzunehmen, persönlich nicht allzu betroffen zu sein, weil du natürlich auch öfters beleidigt wirst, und das Beste rausnehmen.

Wir haben es so gemacht: Es gibt die ganz große Hülle, und in dieser Hülle gibt es besonders prominente Situationen wie den Eingang oder eine Blickachse, für die haben wir Architekturbüros dazu genommen. Und in den einzelnen Abschnitten der Tabakfabrik, sprich Bau 1 – der lange Bau, das Magazin, wo die Rose drin ist, oder die Grande Garage, jeweils lief die Vergabe durch Ausschreibungen. Es gab eine klare künstlerische Oberleitung durch uns, aber Varianz an den Hotspots.

Welches halten Sie für das wesentliche Merkmal Ihrer Software?

Ich sage immer: „Die Stadt ist zwischen den Häusern.“ Die Matrix nimmt auf, was uns Menschen ausmacht. Und dafür gibt es viele Ausspielwege. Neben meiner Arbeit als Projektentwickler habe ich kürzlich eine Modefirma gegründet, sie heißt „Urban Miner“ – weil ich aus einer Bergbau-Fa-

milie komme. Wir machen Anzüge, Dinge für Angeber. Aber wenn einer in dem Anzug geht, dann soll man wissen: „Ah, der hilft über die Straße.“ Also Mode mit einem gewissen Werte-Kodex. Wir verweben die edlen Tugenden des Bergarbeiterkodes mit moderner Urbanität und einem Gefühl von Dolce Vita. Die Menschen sind die Software. Wir sollten die Kunst auf der Straße mit bedenken. Mir ist wirklich wichtig, dass wir die Stadtentwicklung ändern und diese vermeintlichen weichen Faktoren einbauen. Bei der Tabakfabrik geht es mir nicht primär ums Geschäft – das Geschäft ist die Pflicht, aber wir müssen auch küribewusst sein. Das ist die lebenswerte Stadt. Es wäre schön, wenn ich auf meinem Totenbett sagen könnte, bei ein paar Projekten dabei gewesen zu sein, die das umgesetzt haben.

Haben Sie eine allgemeine Stadt-Vision?

Ich bin ich sehr optimistisch, dass man große Projekte als Referenz entwickeln kann, und dann ändert sich die Stadt von Investoren und Politik getriebener Stadtentwicklung hin zu einer ja, Feedback-orientierten. Ich wünsche mir nicht Nachhaltigkeit, sondern Vorhaltigkeit – Städte als Vorratskammern. Man gibt Dinge rein, von denen man denkt, dass man sie brauchen wird – sechs Kilo Zucker, zwölf Kilo Ketchup, wenn man Kinder hat, und lauter so Blödsinn. So müssen wir auch Städte bauen.

Wir müssen überlegen, wenn die Anfrage der Zeit kommt, dann muss es Räume geben, wo man Antworten, Prototypen, Menschen findet, die etwas können. Stadtteile, wie sie die Tabakfabrik generiert, sind wie eine Speisekammer vorhaltig. Dafür braucht man ganz spezielle Menschen: Desperados, Glücksritter, Mavericks. Es braucht Menschen, die das Vermögen haben, die Jugend mitzureißen. Jeden Tag. In Anbetracht des Todes! Ich bin zwei Jahre früher von meinem Vertrag zurückgestiegen, weil ich fünfzig geworden bin, und mir gedacht habe: Wenn ich jetzt nicht weiterziehe, dann werde ich ein dicker fatter Direktor, der zu den Jungen sagt: „Ja wisst ihr nicht, das hab alles ich gemacht“, und dann sagen die: „Fick di, Opa!“ Ein guter Entwickler, glaube ich, wickelt sich immer selbst ab.

Wenn ich sage: „Wir bauen ein Zukunftsareal“, den Zuhörern macht aber das Wort „Zukunft“ Angst, dann ist es schwierig.