

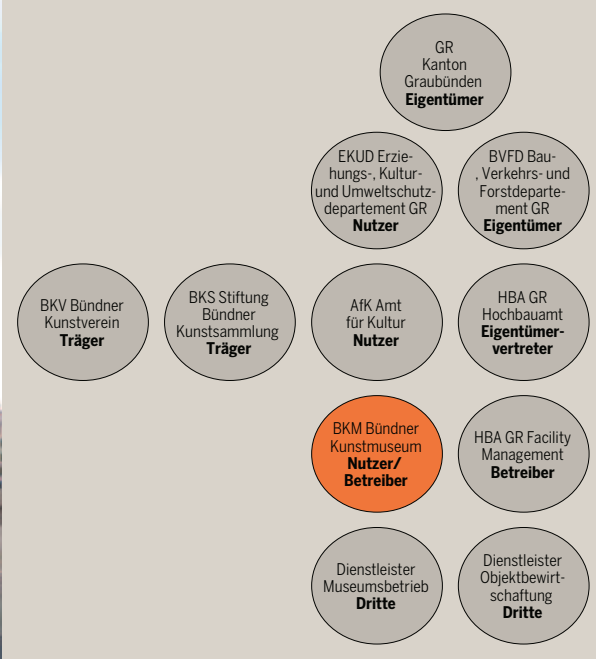
Betriebskonzept für Kulturbauten

Mit dem Rückbau des «Sulserbaus» des Bündner Kunstmuseums wurde der seit langem projektierte Erweiterungsbau in Angriff genommen. Parallel zur Planung begannen sich die Beteiligten, Gedanken über den künftigen Museumsbetrieb zu machen.



Visualisierung des Erweiterungsbaus.

ROLLENMODELL DER AKTEURE AUF STRATEGISCHER UND OPERATIVER EBENE



ANDREAS VONRUFUS* ●

KOMPETENZZENTRUM IN GRAUBÜNDEN. Das Bündner Kunstmuseum (BKM) ist ein Kompetenzzentrum für bildende Kunst in und aus Graubünden. Es befindet sich im Zentrum von Chur in der neoklassizistischen «Villa Planta», die auch städtebauliche Akzente setzt. Die Villa wurde in den Jahren 1874/75 als private Residenz erbaut und nach dem Bauherrn Jacques Ambrosius von Planta benannt. Seit dem Jahr 1919 ist das BKM dort untergebracht. Im Januar 2014 ist nun der Startschuss für den seit langem diskutierten Erweiterungsbau und die Sanierung der Villa Planta gefallen.

NEUE BETRIEBLICHE MÖGLICHKEITEN. Der Erweiterungsbau wagt sich nicht nur mit seinem Erscheinungsbild, sondern auch durch den verfolgten interdisziplinären Ansatz im Museumsbetrieb über die Grenzen eines traditionellen Kunstmuseums hinaus. So ergänzen künftig Wechselausstellungen, Lesungen, Kunst- und Architekturführungen sowie zahlreiche Kurse und Veranstaltungen der Kunstvermittlung die eigentliche «Bündner Kunstsammlung».

Die Ausstellungsfläche des BKM wird um rund 1700m² erweitert. Damit wird ei-

nerseits die unter Flächenmangel leidende Bündner Kunstsammlung vergrössert, andererseits wird eine ganze Etage für Wechselausstellungen zur Verfügung stehen. Ab dem Jahr 2016 wird der Besucher das Museum durch den neuen Haupteingang im Erweiterungsbau betreten, wo sich ihm das neue, grosszügige Foyer mit modernen Museumsshop und Informationsbereich zu Sammlung und Ausstellungen eröffnen wird.

Neben der Nutzung als Empfangshalle kommt dem Foyer noch eine weitere Funktion zu. Es lässt sich für Anlässe von bis zu 300 Personen nutzen und steht somit auch als abendlicher Veranstaltungsraum für Vernissagen zur Verfügung. Eine innovative bauliche Lösung ermöglicht eine zusätzliche Foyer-Erweiterung um den angrenzenden Raum der Anlieferung.

Im 1. und 2. Untergeschoss des Neubaus befinden sich die modernen und flexiblen Ausstellungsräume der Sammlung sowie der Wechselausstellungen. Ein Projektraum und die Räumlichkeiten für die Kunstvermittlung liegen im 1. und 2. Obergeschoss. Sie bilden das oberirdische Pendant zu den beiden unterirdischen Ausstellungsetagen. Sämtliche Nebenräume

wie Garderoben und WC-Anlagen konnten platzsparend in den Gebäudekernen untergebracht werden. Die betriebswirtschaftlichen Räumlichkeiten kommen in das 3. Untergeschoss.

Ein Grossteil der Sammlung wird sich auch künftig in der renovierten und teilweise modernisierten Villa Planta befinden. Sie wird über eine neue, unterirdische Verbindung mit dem Erweiterungsbau erschlossen. Im Erdgeschoss der Villa Planta entsteht ein neues, vergrössertes Museumscafé. Dank des separaten Eingangs von der Bahnhofstrasse her lädt es künftig auch Passanten zum Verweilen in schönem Ambiente ein und bietet eine willkommene Möglichkeit für kurzzeitiges Entspannen.

MIT DEM BETRIEBSKONZEPT ZUM ERWEITERTEN MUSEUMSBETRIEB.

Zu Beginn des Planungsprozesses ist im Rahmen der Grundlagen-aufbereitung eine fundierte Prozessanalyse vorgenommen worden. Stärken und Schwächen des heutigen Betriebes wurden dabei ebenso eruiert wie die aktuellen betrieblichen Abläufe und Teilkonzepte. Das Augenmerk lag bei all diesen Betrachtungen von Anfang an auf der klaren Rollen-zuordnung.

Das Rollenmodell zeigt die betrieblichen und vertraglichen Schnittstellen zwischen den Beteiligten des Amtes für Kultur als Nutzervertreter, dem Museumsbetreiber und dem Hochbauamt Graubünden als Eigentümervertreter sowie weiteren Beteiligten. Es schafft unter den Key-Playern klare Verantwortlichkeiten und hilft Aufgaben sowie Kompetenzen zuzuordnen und beseitigt so bestehende Schnittstellenkonflikte (siehe Abbildung).

Für den künftigen Museumsbetrieb haben diese Betrachtungen massgeblichen Einfluss auf die Museumssicherheit, die Budgetplanung und die Betreiberverantwortung. Aus diesem Grund hat das Hochbauamt Graubünden bereits im Rahmen der strategischen Planung den Auftrag erteilt, ein Betriebskonzept für das BKM zu entwickeln, das über mehrere Phasen erstellt und analog zur Bauplanung immer detaillierter wird.

In der ersten Phase wurde nicht nur der Ist-Zustand des heutigen Museumsbetriebes aufgenommen, sondern es wurden auch Aspekte berücksichtigt, die mit erforderlichen baulichen und räumlichen Veränderungen in Zusammenhang stehen. So störte beispielsweise der ungenügende Witterungsschutz im Bereich der Anlieferung massgeblich den Anlieferungsprozess des Museums. Die Aufnahme solcher Unzulänglichkeiten führte wiederum zu direkten Vorgaben an das Bauprojekt.

Weiter wurden organisatorische, betriebliche und finanz- bzw. budgetrelevante Aspekte mit Bezug zur Museumsverbreiterung und zur Villa Planta erarbeitet. Diese dienten der Zielformulierung für das künftige Museumsprofil, aus dem sich die erforderlichen Kern- und Unterstützungsprozesse im Museumsbetrieb ableiten liessen. Das erste Betriebskonzept war schliesslich Grundlage für die Machbarkeitsstudie des Erweiterungsbaus.

DAS BETRIEBSKONZEPT IN DER PHASE DER AUSFÜHRUNGSPLANUNG. Das Betriebskonzept bildet in der Ausführungsplanung den Rahmen für die optimale Durchführung des Museumsbetriebes ab dem Jahr 2016. Es enthält die verschiedenen, detailliert erarbeiteten, betrieblichen Teilkonzepte wie z. B. das Museale-Konzept, die Konzepte für die Kunstvermittlung oder die Präsenzbibliothek, aber auch das Konzept für das Museumscafé sowie für die Kasse und den

Museumsshop. Diese sind soweit spezifiziert, dass sämtliche betrieblichen Prozesse dereinst mit der Museumssicherheit in Einklang gebracht und umgesetzt werden können.

Die Beschreibung der künftigen Betriebsabläufe dient dabei nicht nur der umfassenden Darstellung der Anforderungen, sondern nennt auch erforderliche Produktionsfaktoren. Dies sind zusätzliche Personalressourcen oder baulich/technische Anforderungen an die Betriebs- und Sicherheitstechnik.

Bei den Kern- und Unterstützungsprozessen nehmen die raumübergreifenden Zusammenhänge und deren Darstellung in einem Funktionen- und Beziehungsdiagramm einen hohen Stellenwert ein. Dabei werden die beiden Gebäude mit allen Stockwerken und Räumen sowie den bestehenden, raumübergreifenden, betrieblichen Beziehungen schematisch abgebildet. Zudem werden Raumflächen und -funktionen sowie die Sicherheitszonen erfasst.

Eine besondere Relevanz erlangt dabei die Definition der unterschiedlichen Betriebszustände des Museums, die durch die Erweiterung notwendig geworden sind. Für das BKM ergaben sich sechs Betriebszustände mit entsprechenden Auswirkungen auf die Museumssicherheit. So sind neben dem «Regulären Museumsbetrieb» mit für Besucher geöffnetem Museum, der «Interne Betrieb» für Reinigungs- und Unterhaltsarbeiten, mögliche Teilbetriebe von Villa Planta und Erweiterungsbau sowie der «Nachtbetrieb» im Detail festgelegt worden.

EINSPARUNGEN AUS BETRIEBLICHER SICHT. Mit dem Betriebskonzept werden nicht nur die prozessualen Anforderungen an den künftigen Museumsbetrieb geklärt. Vielmehr führt diese Prozessanalyse dazu, dass der Neubau und die baulichen Veränderungen im bestehenden Museumsteil frühzeitig auf «Funktionieren im Museumsbetrieb», geprüft werden.

Die enge Abstimmung zwischen dem Planungs- und Bauablauf einerseits und den Nutzungsabläufen andererseits führt zu einer hohen Qualität der baulichen Ausführung, der Kundenorientierung, der Sicherheit im Betrieb sowie der Wirtschaftlichkeit. Mit der Implementierung eines Betriebskonzeptes in die Planungs- und

Ausführungsphase können die künftigen Nutzungskosten durch einen ablaufoptimierten und wirtschaftlichen Gebäudebetrieb minimiert werden. Dadurch werden kostenintensive, bauliche Nachbesserungen zwar nicht immer ausgeschlossen, doch lässt sich zumindest das Risiko für solche unliebsamen Überraschungen massiv senken.

FRÜHZEITIGER BEGINN EMPFOHLEN. Die umfassende Analyse der musealen Kern- und Unterstützungsprozesse im Rahmen eines Betriebskonzeptes ist ein wesentlicher Bestandteil der Betreiberverantwortung und bildet die Voraussetzung für ein erfolgreiches Facility Management in Kulturimmobilien. Die Analyse sämtlicher Prozesse und Anforderungen aus Sicht des Museumsbetreibers zeigt Optimierungspotential für den künftigen Betrieb auf und ermöglicht so Leistungen und Abläufe – unter Berücksichtigung der Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten – festzulegen und entsprechend erfolgreich umzusetzen.

Der frühzeitige Beginn des Betriebskonzeptes in der Phase der «Strategischen Planung» ist daher nicht nur aus Sicht des «planungs- und baubegleitenden Facility Managements» nach SIA-Norm 113 sinnvoll, sondern ist auch aus organisatorisch-betrieblichen Gründen entscheidend. Gewisse Erkenntnisse kommen erst ans Licht, wenn man sich schon während der baulichen Planung mit Fragen der zukünftigen Abläufe und der Organisation auseinandersetzt. Der integrale Ansatz des Facility Managements hat beim BKM bereits während der Bauplanung mit der Erstellung eines Betriebskonzeptes gegriffen und wird massgeblich dazu beitragen, dass das BKM mit der Wiedereröffnung im Jahr 2016 nicht nur in Sachen Kunst zu überzeugen vermag, sondern auch mit einem durchdachten und reibungslosen Museumsbetrieb. ●



***ANDREAS VONRUF**
Consultant, Intep – Integrale Planung GmbH, Zürich. Dieser Artikel entstand im Rahmen des MAS Immobilienmanagement an der Hochschule Luzern.