

# Das neue Landesmuseum in Zürich

## Der lange Weg bis zur Erweiterung

von Andres Furger



**Zwei Bauten, zwischen denen über 100 Jahre liegen, schliessen sich zum Kreis. Wie kam es nach über 10 Jahren Planung und ebenso langer Bauzeit zum erweiterten Landesmuseum in Zürich? Der bis 2006 für die Phase der musealen Planung und inhaltlichen Grundkonzeption Verantwortliche hält Rück- und Ausschau.**

### Pioniertat 1898

Das 1898 nach einer turbulenten Entstehungsgeschichte eröffnete Landesmuseum war für die Schweiz eine museale Pioniertat und gleichzeitig ein Kind der damaligen Zeit. Mit archäologischen Artefakten, mittelalterlichen Waffen und vor allem kunstgewerblichen Objekten sowie „period rooms“, wurde im Inneren der schlossartigen Architektur Geschichte geschrieben. Und auch zelebriert: Die Grosstaten der mittelalterlichen Altvorderen fanden in der „Ruhmeshalle“ sakrale Überhöhung. Englische Vorbilder prägten die erste Konzeption des Zürcher Landesmuseums mit. Deren erster Direktor, der Zürcher Kaufmann und Sammler

Heinrich Angst, war Grossbritannien sehr zugetan, zunächst als Honorarkonsul für die Krone und seit 1896 in der Doppelfunktion als britischer Generalkonsul für die Deutschschweiz und das Tessin sowie als Landesmuseumsdirektor. Sein Vorbild für das Zürcher Museum war das 1852 auf Initiative des deutschstämmigen Prinzgemahls Albert gegründete South Kensington Museum (heute Victoria and Albert Museum, V&A), dessen Programm die „Anwendung der Kunst im Handwerk“ war. Die Verbindungen von Angst zur Regierung Englands waren so eng, dass er 1898, nur Monate nach der Eröffnung in Zürich, von derselben angefragt wurde, ob er nicht Direktor eben dieses V&A werden wolle, was er indessen ablehnte. Schon 1903 trat dann Angst, der sich mit seiner geradlinigen und zuweilen ungestümen Art in Bern und Zürich nicht nur Freunde gemacht hatte, im Alter von 56 Jahren vorzeitig in Zürich zurück.

Bei der Eröffnung 1898 war das Historismus-Schloss Gustav Gullis beim Hauptbahnhof fast ausschliesslich Ausstellungshaus mit einem kohärent geplanten Rundgang von der Urgeschichte bis zur Zeit des Ancien Regime; Arbeitsplätze nahmen nur geringen Raum ein. Die Architektur des Landesmuseums war Ende des 19. Jahrhunderts auf der Höhe der Zeit, verlor dann aber im frühen 20. Jahrhundert bald an Attraktivität.



*Das Landesmuseum um 1900.*

### Weiterführung und Reformstau

Auf das Landesmuseum kamen im 20. Jahrhundert grössere Probleme zu. Schon bei der Eröffnung hatte sich das Museum als zu klein erwiesen, weshalb Erweiterungen ins Auge gefasst werden mussten. Die Stadt Zürich hatte dafür neben der Sihl eine Landparzelle ausgeschieden. Aber realisiert wurde nichts. Auch die bald auftretenden statischen Probleme des mit Beton schnell hochgezogenen Baus wurden nie richtig angegangen. Kein Direktor wollte sich nach der schwierigen Gründungsgeschichte die Finger zu sehr verbrennen. Lieber widmeten sich die Leiter den Sammlungen; der Altbau wurde im Laufe der Jahrzehnte bis

unters Dach und bis in den letzten Kellerraum mit wertvollem Sammlungsgut vollgestopft, die Ausstellungsräume erfuhren dabei nur sachte Anpassungen. Dabei blieb die Dokumentierung der jüngeren Schweizer Geschichte weitgehend ausgeklammert. Auch der Raum für Arbeitsplätze wurde knapp, da und dort mussten in der Umgebung des Museums Räume hinzugemietet werden. Der Schlossbau wurde zunehmend als pathetisch und unzeitgemäss wahrgenommen, das Landesmuseum erfüllte schliesslich im fortgeschrittenen 20. Jahrhundert seine Funktion als kulturelles Aushängeschild einer modernen Schweiz nicht mehr und drohte zum Museum im Museum zu werden.

Verschiedene Anläufe zur Erweiterung versandeten. So blieben die Pläne und Vorschläge von 1941, 1945, und 1962 schon im Anfangsstadium stecken. In der Nachkriegszeit trat ein neues Projekt in den Vordergrund, die Einrichtung eines zweiten Landesmuseums in der Romandie für die Darstellung der Geschichte der Schweiz des 18. und 19. Jahrhunderts; inzwischen hatte sich die Erkenntnis durchgesetzt, diese Jahrhunderte hätten auch Wesentliches zur Entstehung der Schweiz beigetragen. Château de Prangins am Genfersee wurde 1975 von den Kantonen Genf und Waadt günstig erworben und der Eidgenossenschaft geschenkt, die die Renovations- und Einrichtungskosten zu tragen hatte. Aber auch in diesem Bau war der Wurm drin, was man zuerst nicht wahrhaben wollte. Der erste Anlauf zur Gebäuderestaurierung scheiterte kläglich. Die Presse sprach um 1985 von einem zweiten „Furkaloch“ in Prangins und vom „Dornröschenschlaf“ des Landesmuseums in Zürich (dazu das E-Paper „Nationalmuseum Schloss Prangins: in Etappen zum Erfolg“).

Die Institution Landesmuseum war – wie andere Schweizer Museen auch – in einen Reformstau geraten. Dafür gab es mehrere Gründe. In den Museen waren damals vor allem Kuratoren und Kuratorinnen tonangebend, viel mit einer Ausbildung in Kunstgeschichte, deren Verdienst der Ausbau der Sammlungen auf hohem Niveau war. „Die Sammlungsleiter, Konservatoren und Kuratoren wurden zu den zentralen Figuren des klassischen Museums, um die herum sich das Leben der Institution drehte. Den Besucherinnen und Besuchern kam eine immer marginalere Rolle zu“ (Jahrbuch des Historischen Museums Basel von 2014). – Ende des 20. Jahrhunderts setzte dann aber in Europa ein wirkungsorientierter Museumsboom ein, der auch die etwas trägeren Nationalmuseen Europas zu erfassen begann. Im nahen Ausland wurden neue nationale Institutionen, wie das Haus der Geschichte in Bonn, gegründet, die frischen Wind in die europäische Szene brachten. Dazu gehörten attraktive Sonderausstellungen, die auch die Zeitgeschichte mit einbezogen. Diese neue Ausstellungsart war am Schweizerischen Landesmuseum fast spurlos vorbeigegangen (dazu das E-Paper „Zeitgeschichte sammeln“). Dies hing auch mit der Organisationsstruktur zusammen; grosse Museen, wie das in Zürich, hingen in der Schweiz fast ganz am Tropf der öffentlichen Hand. Anders im Ausland. Dort stiessen die alten staatsnahen Institutionen, die beim Publikum besser ankommen wollten, an Grenzen; weniger Verwaltung, mehr Eigenverantwortung für Tätigkeiten nahe am Publikum und die Beschaffung von Drittgeldern lauteten dort jetzt die Devisen.

Das Landesmuseum erlebte im Verlaufe des 20. Jahrhunderts ein ähnliches Schicksal wie viele Familienunternehmen, die von einem Pionier gut aufgestellt und dann traditionsverbunden weitergeführt werden. Die Familie war in diesem Fall die genannte Kuratorenschaft, aus deren Kreis beim Landesmuseum – mit einer frühen Ausnahme – jeweils der Direktor oder die Direktorin als primus inter pares herauswuchs. Für das Ganze fühlte sich niemand richtig verantwortlich, schon gar nicht für den problematischen Bau. Dafür war ein anderes Amt in Bern zuständig, das für Bundesbauten. Als im schlecht gebauten Schloss von 1898 immer mehr Risse in tragenden Bauteilen auftraten und sich sogar Böden absenkten, war die Antwort darauf noch in den frühen 1980er Jahren eine „Pflasterpolitik“ mit

punktuellen Sicherungen und Kaschierung der Schäden durch Übermalung und zwar mit zurück gestelltem Geld, das eigentlich für eine Sanierung vorgesehen war.

Um 1985 war der Schlossbau zum vollgestopften, multifunktionalen Bau geworden mit vielen Depots und Arbeitsplätzen neben, über und unter den alten Ausstellungsräumen. Wurde früher gearbeitet und gesammelt, um auszustellen, wurde jetzt vor allem gearbeitet, um zu sammeln.



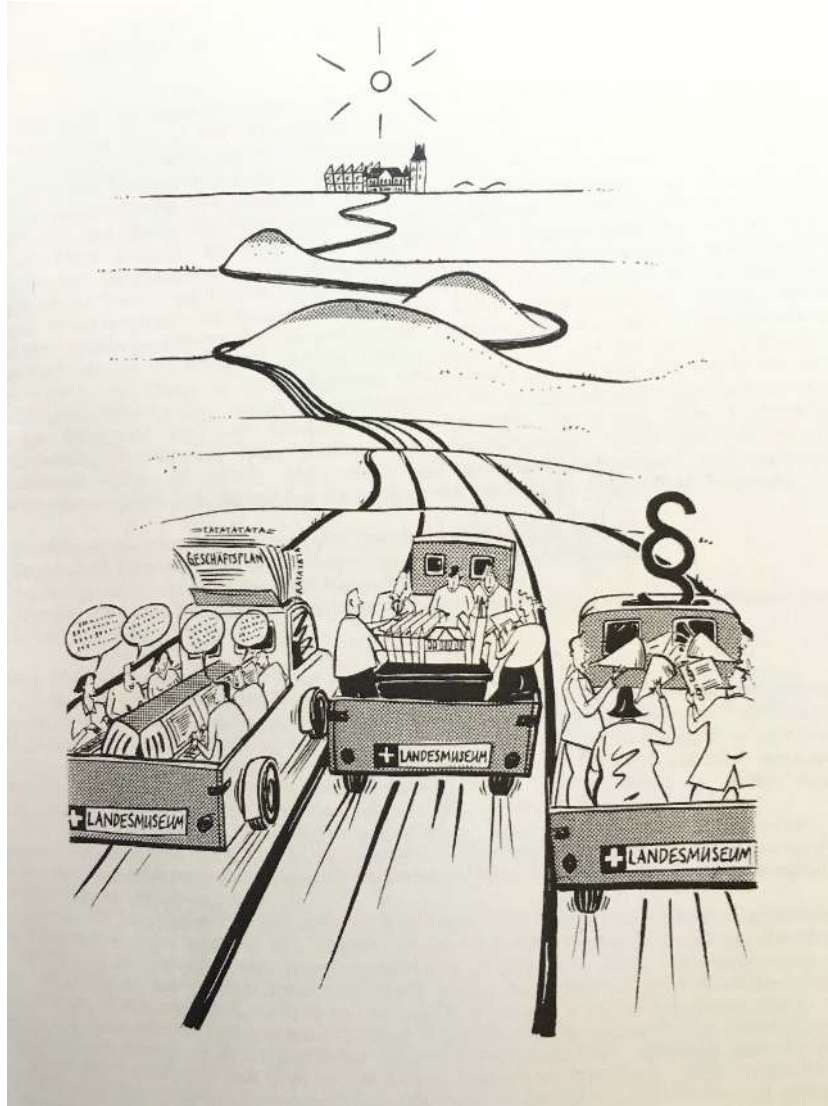
*Das Landesmuseum im frühen 20. Jahrhundert, vom Platzspitz aus gesehen.*

### Strategische Neukonzeption

Der Landesmuseumskommission, vor allem von Zürcher Politikern geprägt, war 1985 bei einem altersbedingten Direktionswechsel klar geworden: Neue Köpfe müssen her, um erstens das gestrandete Projekt Prangins zu retten und zweitens den Hauptsitz in Zürich neu aufzustellen. Eigentlich hätte es dafür einen Routinier des Museumswesens gebraucht, aber die alten Füchse liessen die Finger von diesem ehemaligen Flaggschiff der Schweizer Museumslandschaft; es galt in Fachkreisen mittlerweile als heisses Eisen, an dem man die Finger verbrennen kann. Der Bundesrat wählte damals auf Vorschlag der Museumskommission gegen inneren Widerstand einen Aussenstehenden, einen 38-jährigen Basler, den Schreibenden.

Positiv erschien damals das Entwicklungspotenzial: In Europa machten die grossen Museen als „Kathedralen des 20. Jahrhunderts“ die Runde. Nationale Museen des Auslands glänzten mit attraktiven Sonderausstellungen, finanziert von Sponsoren. Vielen war vor diesem

Hintergrund klar, dass es in Zürich massive Anpassungen an die neue Zeit geben musste. Negativ war indessen, dass der Reform- und Renovationsstau nicht in vollem Umfang erfasst wurde, unvorstellbar war eine Notschliessung infolge statischer Bauprobleme, wie sie wenige Jahre später eintrat. Das Beharrungsvermögen innerhalb der alteingesessenen Institution wurde ebenso unterschätzt wie die Trägheit gewisser übergeordneter staatlicher Organe.



*Strategische Neukonzeption der neuen Direktion ab 1987 auf drei Schienen (von links nach rechts): interne Reorganisation, Erweiterungsbau in Zürich und neue Rechtsform.  
(Skizze aus dem 195seitigen Zwischenbericht Nr. 1 der Landesmuseumsdirektion vom 15.9.2000 zum strategischen Reformprojekt „Horizonte“)*

In diesem Umfeld der Chancen und Hindernisse legte die neue Direktion los und sollte dementsprechend ein von Höhen und Tiefen geprägte Zeit erleben. – Als Handlungsgrundlage wurde in den ersten Jahren eine auf 20 Jahre ausgelegte strategische Neukonzeption mit klar formulierten Teilprojekten entwickelt: neue Gruppenstruktur und Rechtsform für die verschiedenen Landesmuseen, inhaltliche Integration von Objekten des 20. Jahrhunderts und der Zeitgeschichte, zentrales Depot zur Entlastung von Zürich und schliesslich die Sanierung und Erweiterung des Stammhauses in Zürich.

## Problemfall Hauptsitz in Zürich

Beim Hauptsitz in Zürich war die Ausgangslage deshalb komplex, weil das alte Schloss am Hauptbahnhof über die Jahrzehnte zugleich Ausstellungsort, Depot für Massen von Objekten und Arbeitsplatz für zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch für andere Bundesmuseen und Projekte) geworden war. Die lähmende Dichte bedurfte radikaler Lösungen; schon deren Diskussion irritierte manche. Zunächst wurden Erweiterungsmöglichkeiten an Ort studiert. Die von der Direktion in Auftrag gegebene Nutzungsstudie der Zürcher Architekten Senn & Kühne von 1991 machte klar: Die vorgesehene Parzelle an der Sihl ist zu klein für eine zeitgemässe Erweiterung, es muss dafür in den Platzspitz-Park vorgestossen werden. Das war die erste Vorstufe zum neuen grossen Wurf. Gleichzeitig wurde auch klar: Dieses Vorhaben hat einige Hürden zu nehmen.

Parallel dazu wurden andere Lösungsmöglichkeiten durchdiskutiert. Neben einer grossen Erweiterung gab es noch zwei:

1. Der Altbau in Zürich wird eingefroren und zum Museum eines Museums. Der Bund baut dafür in einer anderen Region der Schweiz ein neues Nationalmuseum auf, zum Beispiel an einem Verkehrsknotenpunkt im Tessin.
2. Der Altbau wird abgerissen und durch einen grossen, attraktiven Neubau ersetzt.

Die Reaktionen auf diese Vorschläge waren interessant. Der Abriss oder Teilabriss des Baus von 1898 erwies sich im eher linken Milieu Zürichs als überlegenswert, war aber im eher rechten Lager undenkbar. (Das Landesmuseum war lange als eher rechtslastige, konservative Trutzburg wahrgenommen worden.) Ein Landesmuseum als selbst zum Museum gewordenes Haus, gewissermassen ein Begräbnis erster Klasse, wollte verständlicherweise niemand. Diese Variante eignete sich aber bestens als Hebel: Wenn die Direktion mit ihren Plänen für einen Befreiungsschlag an Ort keine Unterstützung findet, driftet der Bau an bester Lage in Zürich aussen und innen immer mehr zu einem Monument von gestern ab. Schliesslich wurde langsam allen klar, das Landesmuseum kann sich am alten Ort nur mit einer wesentlichen Erweiterung neu entfalten und seine Rolle als Hauptsitz der nationalen Museen wahrnehmen.

## Das Sammlungszentrum nach amerikanischem Vorbild

Eine Weiterentwicklung des Museums mitten in Zürich war allerdings nur möglich, wenn man die Depoträume und meisten Arbeitsplätze vorgängig ausgliedern konnte. Die Lösung brachte ein Studienaufenthalt des Schreibenden im März 1993 in Washington D.C. Dort wurden nicht nur die verschiedenen Museen der Smithsonian Institution besucht, sondern mit einem führenden Naturwissenschaftler, den er von den ICCROM-Tagungen in Rom her kannte, auch das 1983 realisierte Museum Support Center (MSC) der Museumsgruppe 15 km ausserhalb der Hauptstadt in Suitland (MD) in Augenschein genommen. Dort wurden (und werden) die nicht ausgestellten Objekte der zahlreichen amerikanischen Nationalmuseen aufbewahrt und waren (und sind) die Forschungs- und Konservierungsateliers untergebracht.



*Das Vorbild zum neuen Sammlungszentrum in Affoltern am Albis, das 1983 eröffnete „Museum Support Center“ der Smithsonian Institution in Suitland (MD).*

In Amerika erwies sich die Zusammenlegung der Arbeitsplätze für den Bereich Restaurierung und Konservierung mit den Objektdepots in einem riesigen Baukomplex ausserhalb der Stadt als gute Lösung. In der Folge wurden nach diesem Vorbild in Zürich die bisher den Kuratoren unterstellten Restauratoren des Landesmuseums in einer eigenen Abteilung zusammengefasst und zunächst in einer grossen Mietliegenschaft zusammen mit der Sektion Archäologie zentral einquartiert (Haus Orion). Gleichzeitig wurde eine IT-Abteilung gegründet; fortan mussten die Objektdaten in eine selbst entwickelte (heute noch funktionierende) Datenbank eingespeichert werden, vor allem auch Zehntausende von bislang nicht registrierten Objekten. Dazu kamen erstmals Auftritte im Netz. Das Museum erhielt früh Preise für ihre Website mit Objektpräsentationen. Dann ging die Suche nach einem geeigneten dauerhaften Standort für ein neues Sammlungszentrum nach amerikanischem Vorbild in der Umgebung von Zürich los. Die Wahl fiel nach längerer Evaluation verschiedener Immobilien auf die frei werdenden Zeughäuser des Bundes in Affoltern am Albis, 18 km von Zürich entfernt und durch die S-Bahn bestens erschlossen. Dort wurden zunächst 1998 ältere Bauten bezogen, die das Militär bereits nicht mehr benötigte und die neueren Hallen für grosszügige Ausbaupläne gesichert. Bald danach begannen im neueren Teil die nötigen Umbauarbeiten, so dass 2005 mit dem Umzug unter Leitung von Markus Leuthard begonnen werden konnte. Diesem neuen Sammlungszentrum in Affoltern (SZA) kommt bis heute Vorbildcharakter in Europa zu; es wurde und wird weiter von grösseren Museen Europas kopiert, die in ähnliche Problemsituationen wie das Landesmuseum gerieten.



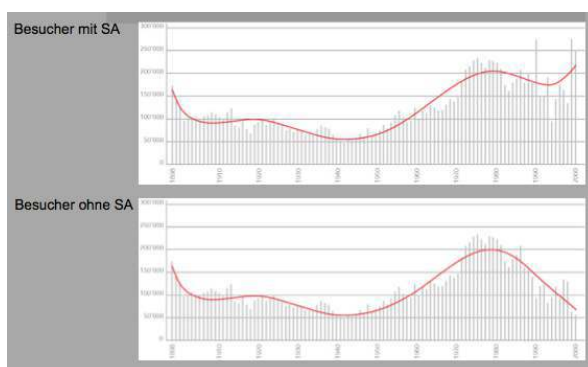
*Das 2005 bis 2007 realisierte und bezogene Sammlungszentrum in Affoltern am Albis (SZA) der Schweizer Nationalmuseen. Links noch als Zeughaus, rechts umgebaut. Wie beim amerikanischen Vorbild sind die Objekte aus Sicherheitsgründen auf verschiedene Gebäudeteile verteilt.*

Der Lösungsansatz, das Museum in Zürich vor allem zum Ausstellungshaus zu machen, die meisten Arbeitsplätze und alle Depoträume dauerhaft an die Peripherie der Stadt zu verlagern, fand allmählich Zustimmung.

### Rückschläge und Vorwärtsstrategie

Der grosse Handlungsbedarf war im Jahre 1994 dem Letzten klar geworden, als die von Baufachleuten verfügte Notschliessung eines Grossteils des Landesmuseums bekannt wurde. Endlich hatte das verantwortliche Baufachorgan des Bundes die seit Jahrzehnten bekannten Bauschäden durch spezialisierte Statiker eingehend untersuchen lassen. Das Resultat: Die Sicherheit der Besucherinnen und Besucher war in wesentlichen Teilen des Baukomplexes nicht gewährleistet, sie mussten über Nacht geschlossen werden. Ein Raunen ging durch die Presse: Wie steht es mit unserer Schweiz, wenn schon das trutzige Landesmuseum wankt? In der Folge konnte grosszügiger gedacht werden, die Vision der Erweiterung Richtung Platzspitz nahm Formen an. Dabei half die Tatsache, dass mittlerweile das Amt für Bundsbauten (heute Bundesamt für Bauten und Logistik) dem Finanzdepartement unterstellt wurde, zu dessen Vorsteher, Bundesrat Otto Stich, dank dem Projekt Musikautomatenmuseum in Seewen bei Basel gute Verbindungen bestanden. Er delegierte führende Finanz- und Personalexperthen nach Zürich, die den Change-Prozess aktiv begleiteten. Jetzt war die Zeit reif für die grosszügig konzipierte Planung des erweiterten Nationalmuseums in Zürich. Parallel dazu wurde das notgesicherte Museum in einem Seitenflügel aktiv bespielt, um die Möglichkeiten des Standortes beim meist frequentierten Bahnhof der Schweiz 1:1 unter Beweis zu stellen. Ironie der Geschichte: Die erste während der Notschliessung eröffnete Sonderausstellung hiess „Himmel – Hölle – Fegefeuer“.

Das Konzept der Sonderausstellungen ging auf. Man begann das Potenzial des Landesmuseums vermehrt wahrzunehmen und dieser Institution mehr zuzutrauen. Sonderausstellungen zu aktuellen Themen wie über die Schweiz als europäischen Sonderfall und zu gesellschaftliche Fragen (Alter, Arbeitslosigkeit, Homosexualität etc.) liessen aufhorchen. Das Museum erhielt von Willy G. Hirzel ein bedeutendes Legat von Dutzenden Millionen und gründete zudem für kommende Grossprojekte 1988 eine eigene Stiftung. Das inhaltliche Defizit im geschichtlichen Bereich wurde ausgeglichen durch den Zuzug von Historikern wie Walter Leimgruber, François de Capitani, Roger Sablonier oder Georg Kreis. Parallel dazu entstanden neue Abteilungen für Zeitgeschichte und für Historische Fotografie mit den entsprechenden Leitungsstellen.



*Besucherstatistik des Landesmuseums, mit und ohne Sonderausstellungen (SA). Auswertung 2000.*



Nachdem die Museumsdirektion seit 1990 an konkreten Plänen für eine Erweiterung Richtung Platzspitz hatte arbeiten lassen, kam 1993 unter neuer Leitung des Departementes des Inneren aus Bern die Order, bis 1998 die neuen Museen in Prangins und in Schwyz prioritär zu behandeln. Das hatte für Zürich zur Folge, dass das Projekt Sanierung und Erweiterung nur mehr hinter den Kulissen weiter getrieben werden konnte.

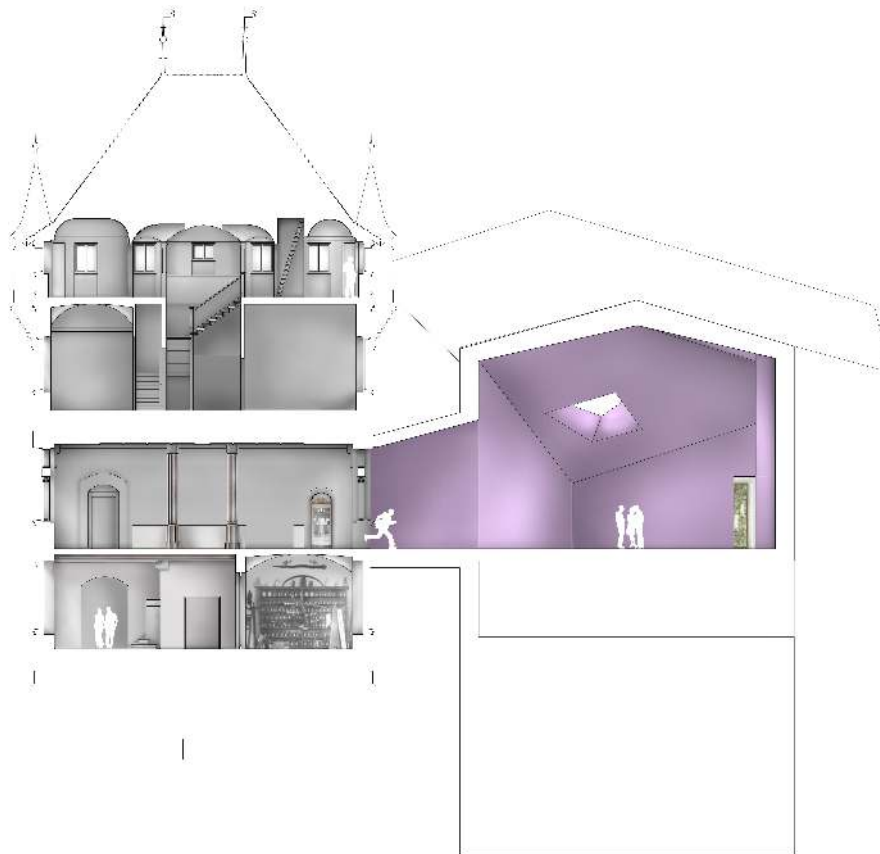


*1998: Fahrt im historischem Gotthard-Postwagen von Zürich nach Prangins, Ankunft und Gespräch mit Bundesrätin Ruth Dreifuss und Eröffnung von Château der Prangins als Sitz der Schweizerischen Nationalmuseen in der Westschweiz.*

### In Schritten zum grossen Wurf

Nach der erfolgreichen Eröffnung des Château de Prangins als Nationalmuseum in der Westschweiz im Jahre 1998 und des drei Jahre zuvor schon neu eingerichteten Forums der Schweizer Geschichte in Schwyz konnte in Zürich mit allen Kräften und offen losgelegt werden. Jetzt ging es im Planungsprozess aufgrund der langjährigen Vorbereitungen Schlag auf Schlag: Systematische Besucherauswertungen folgten und vor allem 1998 die detaillierte „Bedürfnisabklärung“ als Grundlage für die bauliche Grundkonzeption. Schlagende Argumente für einen grosszügigen Erweiterungsbau und eine neue Konzeption für das Ganze gab es genug: neuer funktionaler Eingang mit Shop und Restaurant, Sonderausstellungshalle, Platz für die jüngste Landesgeschichte und Vertiefungsräume. Im gleichen Jahr konnte das erste museale Grundkonzept für den Alt- und Neubau als Grundlage für die kommende Wettbewerbsphase vorgelegt werden, die Grundlage für einen grossen Wurf war formuliert, der Bauperimeter der Wettbewerbsausschreibung griff ganz bewusst bis weit in den Platzspitz hinein. Für die Direktion war klar: wenn schon, denn schon nach so langer Wartezeit.

Im Jahre 2000 ging der lange vorbereitete Ideenwettbewerb über die Bühne, begleitet vom weiter entwickelten Innenkonzept und 2001 begann der Projektwettbewerb für die eingeladenen Büros. Die meisten Architektur-Projekte sahen einen grossen Solitär neben dem bestehenden Schloss vor, aber es gab eine Ausnahme. Mit entschiedener Unterstützung des Architekten Peter Zumthor in der Jury konnten 2002 die jungen Basler Architekten Emanuel Christ und Christoph Gantenbein mit ihrer eigenwilligen, in den Platzspitz-Park ausgreifenden, filigranen Spangen von der Museumsleitung zum Siegereignis erklärt werden. Diese führte das Grundkonzept Gulls von 1898 in geschickter Balance zwischen Alt und Neu weiter und überzeugten die Museumsleute durch die Möglichkeit, einen geschlossenen Rundgang im verzweigten Inneren realisieren zu können. Der aufwändige Wettbewerbsprozess brachte den Idealfall: ein frisches, unkonventionelles Projekt von völlig unbekanntem, jungen Architekten mit Zukunft. Der erhoffte grosse Wurf nahm Formen an.



*Alt und neu: Schnitt von Christ & Gantenbein.*

**MUSÉE SUISSE**  
SCHWEIZERISCHE NATIONALMUSEEN

### Das Neue Landesmuseum in Zürich

<b>Limmatflügel/ Parkflügel</b> Sonderausstellungen (verschiedene Typen) und rotierende Präsentation der Sammlungen (1. OG)
<b>Westflügel</b> Multimediale Inszenierungen in historischen Räumen, Personengeschichten, Werkstätten (EG + 1. OG)
<b>Bahnhofflügel</b> Präsentation der Sammlungen, Objektgeschichten, u.a. Werkstätten (EG + 1. OG)
<b>Turm</b> Zürcher Stadt- und Kantonsmuseum (4-8 OG)
<b>Sihlflügel</b> Wissenschaft/Arbeitsplätze
<b>Hofflügel</b> Bildung und Vermittlung

**Legende:**  
Wettbewerb Schweizerisches Landesmuseum Zürich, 2002.  
Siegerprojekt Christ + Gantenbein, Basel. Abgebildet Grundriss 1. Obergeschoss. Darin eingezeichnet die vier vorgesehenen Museumsteile.  
Stand: Dezember 2002

*Inhaltliches Grundkonzept von 2002 für den Altbau und die Erweiterung (blau: der neue Rundgang um den erweiterten Innenhof).*

Mittlerweile machte das Amt für Bundesbauten voll mit, es konnte sich nach dem Bauskandal in Prangins und dem lange unterlassenen Bauunterhalt in Zürich keine Fehler mehr leisten; ein fähiger Bauleiter wurde abgestellt. Unterdessen waren im Untergeschoss des Altbaus bereits die Bagger eingefahren, die zweite Bauphase des Sammlungsentrums in Affoltern am Albis nahezu abgeschlossen und dorthin die meisten Arbeitsplätze verschoben.

Die Hauptetappen der Planung zur baulichen Erweiterung in Zürich bis 2006:

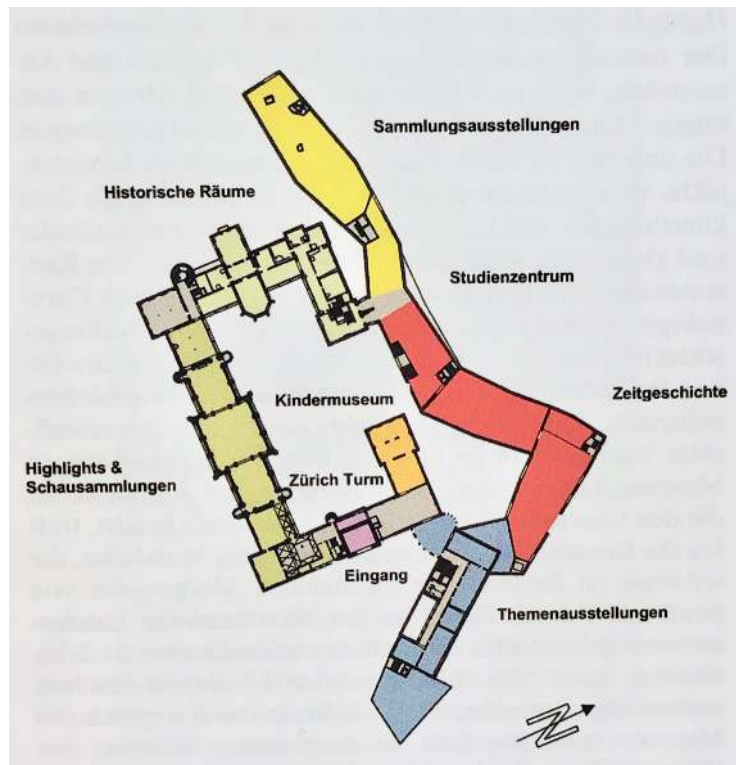
- 1991 Nutzungsstudie der Architekten Senn & Kühne.
- 1998 Grundkonzeption des neuen Landesmuseums und Verlagerung von Depots ins Sammlungszentrum Affoltern I.
- 1999 Vorbereitung des zweistufigen Architekturwettbewerbs.
- 2000 Offener, internationaler Ideenwettbewerb: Auswahl von 15 Architekturbüros für den Projektwettbewerb und 15 weiterer Büros aufgrund einer zweiten Qualifikation.
- 2001 Ausschreibung des Projektwettbewerbs.
- 2002 Bekanntgabe des Siegerprojekts. Der Bundesrat bestätigt den Auftrag zur Sanierung und Erweiterung des Landesmuseums und terminiert die Realisierung für die Finanzperiode 2008 bis 2012.  
Öffentliche Hearings in Zürich zum Projekt.
- 2003 Die Bundesversammlung bewilligt die Mittel für die Sanierung des Altbaus.
- 2005 Verlagerung der Arbeitsplätze ins Sammlungszentrum nach Affoltern II und Baubotschaft sowie Beginn Totalsanierung in Zürich.
- 2005/06 Publikationen zur Gesamtkonzeption.

Nach dem Zuschlag folgten wie üblich, wenn in der Schweiz in einer (fast) fertig gebauten Stadt neu gebaut werden soll, freudige Zustimmung einerseits und massiver Widerstand andererseits. Die Diskussionen wurden mit öffentlichen Hearings und einem Ausstellungspavillon vor dem alten Museum aufgefangen.

Als Zugeständnis an die Kritiker wurde die Ursprungsidee aufgegeben worden, den 1898 für die Kunstgewerbeschule reservierten Eingangsflügel des Baukomplexes durch einen gänzlich neuen Flügel zu ersetzen. Er sollte stehen bleiben und allenfalls durch einen zugefügten, modernen Kopfbau ergänzt werden.

Auch dank geschicktem Taktieren von Stadt und Kanton Zürich und durch ungeschicktes Vorgehen der Gegner lag schliesslich 2006 ein ausführungsfähiges Bauprojekt vor.

Damals sprach man – wie schon erwähnt – bezüglich neuer Museumsbauten von den „Kathedralen des 20. Jahrhunderts“. Das Interesse von Stararchitekten an spektakulären Museumsaufträgen hatte Vor- und Nachteile. Es entstand da und dort attraktive Architektur, die aber zuweilen schwierig zu bespielen war. Einige Büros beanspruchten sogar die Inneneinrichtung für sich. Es war an den gewieften Museumsleute, weiter auf Funktionalität zu pochen und das Heft des Ganzen in der Hand zu halten. So beanspruchte der Schreibende von allen Anfang an das Recht, die Szenographie für das neue Haus in Zürich selbst steuern und vergeben zu können.



*Stand des Projekts 2005 mit Erhaltung des Kunstgewerbeflügels (blau).  
(ZAK 63, 2006, 57)*

2005/06 kamen die Architekten mit neuen Ideen, den roten Bereich in der obigen Darstellung zu vergrössern, gewissermassen zu monumentalisieren. Dies wurde 2005/06 noch konsequent abgelehnt, war doch nach Ansicht der Jury die filigrane Ergänzung des Altbaus das Besondere dieses Projektes. (Die meisten anderen eingereichten Projekte hatten – wie erwähnt – einen zweiten, massigen Solitär neben den Altbau im Eingangsbereich gesetzt.)

### Stand 2006

Fast hätte indessen ein erneuter Wechsel an der Spitze des Departementes des Inneren und des dazugehörigen Bundesamtes für Kultur die Langfristplanung in Frage gestellt. Ende 2005 kam es nach dem Durchsickern neuer Ideen aus Bundesbern, die Museumsgruppe sei massiv zu verkleinern und das Projekt Erweiterung in Zürich weit nach hinten zu schieben, zu deutlichen Gegenreaktionen im Parlament durch zürcherische Parlamentarier, zumal die Pläne weit gediehen und private Gelder schon zugesichert oder in Aussicht gestellt waren. Der Konflikt zwischen der politischen Ebene in Bern und der als unbequem wahrgenommenen Museumsdirektion in Zürich über die Strategie der Museumsgruppe führte im Sommer 2006 zum Rücktritt des Direktors, der stellvertretenden Direktorin und Kadermitgliedern. Ohne politische Rückendeckung von oben war das Grossprojekt von der bisherigen Leitung nicht zu realisieren. Die Presse sprach von einem Machtkampf zwischen dem neuen Kulturamtsleiter und der nach mehr Eigenständigkeit und Spielräumen strebendem Landesmuseumsspitze („Zu bunt fürs graue Bern“, NZZ am Sonntag 9. 4. 2006). Im Anschluss daran kam es zu einem politischen Deal zwischen rechts und links bezüglich der neuen Leitung. Beim Direktionswechsel im Jahre 2006 war die Arbeit der folgenden 10 Jahre indessen klar ausgesteckt. Auf bestelltem Feld ging der Stab nach 19 Jahren vom Kulturhistoriker Andres Furger an den Betriebswirt und Kulturmanager Andreas Spillmann über.

## Umsetzung 2006 bis 2019

Die Geschichte des Landesmuseums war 2006 um einen Konflikt reicher, aber der Weg zum neuen erweiterten Haus in Zürich geebnet. Das Bauprojekt wurde samt Innenkonzept von der neuen Leitung weiter entwickelt. Im Sammlungszentrum Affoltern (SZA) konnte 2007 der Transfer der umfangreichen Sammlungen aus dem Altbau und von anderen alten Standorten abgeschlossen werden. 2009/10 trat die lange vorbereitete neue Rechtsform in Kraft, die dem Landesmuseum durch Loslösung vom Bundesamt für Kultur eine zeitgemässe Organisationsstruktur mit grösseren Handlungsspielräumen ermöglicht. Fast unbemerkt wurde in diesem Zuge auch der Organisationsname in Nationalmuseum umbenannt, wobei für das Stammhaus in Zürich der alt vertraute Begriff „Landesmuseum“ weiter verwendet wird.

Dieses Landesmuseum wurde indes nicht konsequent im Sinne des Wettbewerb-Siegerprojektes umgesetzt. Nachdem schon die erwähnte Erhaltung des Kunstgewerbeflügels zugestanden worden war, drangen die in der Zwischenzeit selbstbewusster auftretenden Architekten mit der stärkeren Betonung des oben schon genannten roten Bereichs durch. In der Folge entstand in diesem Bereich ein gegenüber dem Wettbewerbsprojekt massiveres Volumen und gleichzeitig wurde die Idee des Limmatflügels (oben gelb eingezeichnet) aufgegeben.

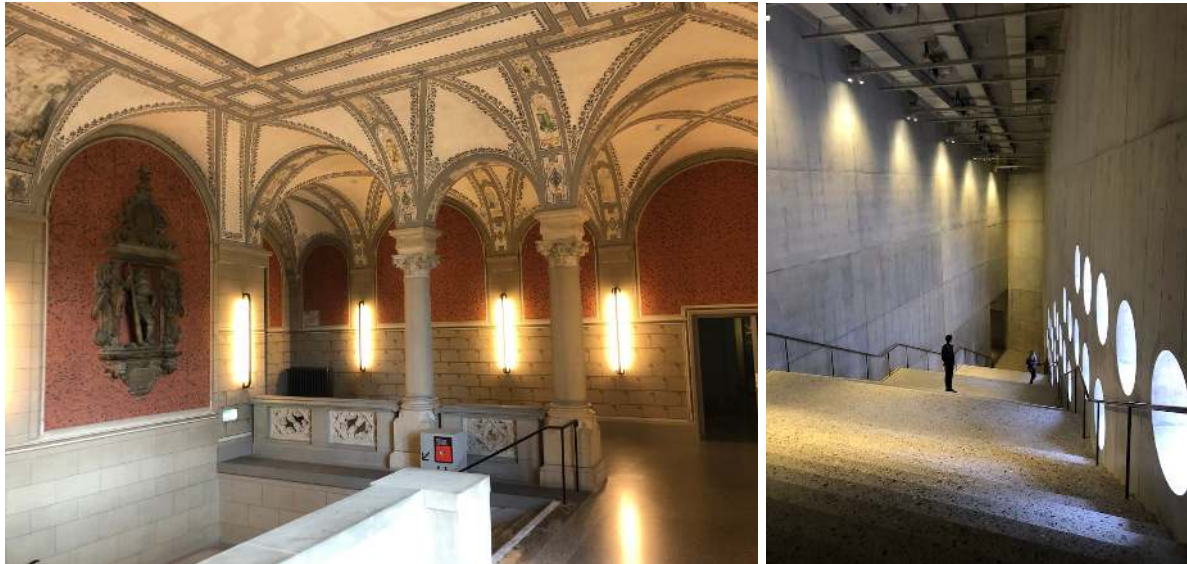


*Das schliesslich ausgeführte Erweiterungsprojekt mit dominantem neuem Volumen zwischen dem Kunstgewerbe- und dem Westflügel des Altbaus.  
(Modell in der Dauerausstellung, von oben gesehen)*

Zusammenfassend gesehen wurde eine Art aufgeblasenes Restprojekt des Wettbewerb-Projektes realisiert. Damit bekam die Erweiterung ein markantes Gesicht. Dieses erhielt mit der Konzentration auf die mittlere Spange eine Präsenz, die dem Adjektiv filigran nicht mehr entsprach. Die Masse dieses Baukörpers mit seiner neuen Höhe wird dementsprechend von gewissen Teilen der Bevölkerung nachhaltig kritisiert.

Wie ging es bei der Innenkonzeption weiter? Die Grundidee eines chronologischen Rundganges als roter Faden um den Innenhof wurde nicht umgesetzt. Ein übersichtliches inhaltliches Gesamtkonzept ist dem Übersichtsplan, wie er heute jedem Besuchenden abgegeben wird, nicht ablesbar. Der Neubau wurde nicht nur massiger, sondern auch höher,

was die Architekten zum Einbau monumentaler Treppen veranlasste, die museal kaum nutzbar sind. Wurde schon das Innere des Altbaus als labyrinthisch empfunden, brachte die neue Innenstruktur nicht mehr Klarheit in das Wechselbad der Stile und Themen. Aber es wurden atmosphärisch aufgeladene, und grosszügige Fluchten als geeignete Bühnen für Dauer- und Sonderausstellungen geschaffen, wie man sie lange vermisst hatte. Gleichzeitig wurde die Substanz des Altbaus mit grösster Sorgfalt wiederhergerichtet.



*Kontraste im Alt- und Neubau des Landesmuseums von Zürich: hier sorgfältig restaurierter Historismus, dort Moderne in Beton*

Vor dem Spatenstich zum Erweiterungsbau im Jahre 2012, hatte sich noch einmal eine neue Hürde aufgebaut, die Volksabstimmungen über Finanzausschüsse und Landabtretungen von Stadt und Kanton in den Jahren 2010 und 2011. Diese nahm die Direktion zusammen mit dem Präsidenten der neuen Organisation elegant wie überhaupt jetzt, nach der institutionellen Reform, eine gut vernetzte Gruppe mit neuen Kompetenzen die Umsetzung managen konnte. Wie so oft in der Geschichte bewährt es sich, wenn von strategisch denkenden Fachleuten geplante Grossprojekte in der Umsetzungsphase an betriebswirtschaftlich versierte und auch politisch gut vernetzte Organisatoren übergehen. Die Bauzeit konnte zwischen 2006 und 2016 zudem so organisiert werden, dass stets grössere Teile des Museums offen blieben und so das Stammpublikum erhalten werden konnte.

Das Beispiel Landmuseum zeigt es: Die Anpassung eines lange schlecht unterhaltenen und kaum veränderten Traditions Hauses an die Erfordernisse der Zeit nimmt nicht Jahre, sondern Jahrzehnte in Anspruch. Allein der Aufbau des Sammlungs zentrums, wie die Bausanierung in Zürich auch, dauerte von der ersten Idee, anschliessenden Evaluierungen bis zur Fertigstellung über 10 Jahre, die Umwandlung in eine neue Rechtsform noch länger und der Erweiterungsbau vom ersten seriösen Planungsschritt bis zur Eröffnung über 20 Jahre. So lange ist indessen kaum dieselbe Direktion im Amt. Umso wichtiger sind gut fundierte, verbindlich formulierte Strategien und eine klar etappierte Ausführungsplanung.

Ende gut alles gut? Auf's Ganze gesehen ja: Die Schweiz hat ab dem 1. August 2016 wieder ein Nationalmuseum, das diesem Land und seiner Geschichte würdig ist. Frei nach Schiller: lieber spät als gar nicht nach einem langen Weg. Mit diesem Wurf ist das erste Ziel der langen Baugeschichte erreicht. Der Staat hat eine grosse kulturelle Leistung erbracht, indem er in den

letzten 25 Jahren (mit den Eigenleistungen) einige hundert Millionen in die Nationalmuseen investierte.

#### Kosten

Das Landesmuseumsprojekt Schloss Prangins dauerte von 1975 bis 1998, also 23 Jahre und kostete über 70 Mio. Von den ersten konkreten und kostenwirksamen Planungsschritten bis zur Vollendung dauerte das Projekt Sanierung und Erweiterung des Landesmuseums von 1991 bis 2016, also 25 Jahre. Die Baukosten betragen rund 206 Mio, die Planung ab 2000 43 Mio. Mit der nicht mitgerechneten, vorausgegangenen Planungszeit erreicht damit das Projekt eine Grössenordnung von circa 300 Mio. Bei diesen Zahlen sind die langjährigen Leistungen der Lohnbezüger des Bundes ebenso nicht eingerechnet wie die erheblichen Kosten für das Sammlungszentrum.

Gleichzeitig stellt sich indessen und gerade wegen der enorm hohen Investitionen die Frage, was man aus den Entstehungsgeschichten der neuen Schweizer Nationalmuseen für die Zukunft lernen kann. Denn weitere Herausforderungen stehen in einer Gesellschaft an, die sich schnell verändert. Museen sind nicht nur kulturelle Selbstdarstellungsstätten und Orte der angewandten Forschung, sondern vor allem Wissensvermittler, letztlich ein Kommunikationsmedium. Verändert sich das allgemeine mediale Umfeld, wirkt sich dies direkt auf die Institution Museum aus.



*Neu und Alt vom Platzspitz aus im Sommer 2016.*

## Fazit und: Wie weiter?

Aus der heutigen Sicht eines aktiven Beobachters und langjährigen Mitspielers in der Schweizer Museumsszene gilt es aus zwei Erfahrungen zu lernen:

- Lange Wege verteuern die Projekte massiv und je länger der Weg, desto grösser die wird die Gefahr von (auch politisch bedingten) Umsteuerungen beziehungsweise Zickzackkursen.
- Lange Wege binden Mittel und Kräfte über längere Zeit an ein- und dasselbe (Bau-)Projekt; es fehlen in der Folge Ressourcen für Anpassungen in anderen Bereichen, die wegen des inzwischen erfolgten gesellschaftlichen Wandels nötig werden.

Projekt-Laufzeiten von mehr als 10 Jahren bringen oft Kursänderungen der vorgesetzten Behörden mit sich, weil die Amtszeiten deren Exponenten meist nur acht Jahre betragen. Wenn Projekte, wie in Prangins und Zürich geschehen, dreimal so lange dauern, wechselt die politisch verantwortliche Spitze während des Projektverlaufs durchschnittlich zwei- bis dreimal, und das mit den entsprechenden Konsequenzen. Oft springen dabei wichtige externe Partner wie die Architekten ab, wie in Prangins geschehen, glücklicherweise nicht in Zürich. Wer weiss, was geschehen wäre, wenn Christ & Gantenbein bereits 2002 Stararchitekten gewesen wären? Wären sie volle 14 Jahre bei der Stange geblieben, trotz anderer Prestigeaufträge? (Basel ging bei der Erweiterung des Kunstmuseums schneller vor: Zuschlag an Christ & Gantenbein 2010, Eröffnung Frühjahr 2016.) Beim ersten Problemfeld spielen auch weiche Faktoren mit. Oft sind die federführenden Fachleute in einer verzwickten Lage. Gehen sie langsam vor, können die den Abschluss von Grossprojekten nicht mehr selber erleben, gehen sie mit Schwung an die Sache, erzeugen sie, wie dies in Traditionshäusern nach einer Stagnationsphase oft der Fall ist, massiven Widerstand, über und unter ihnen.

Bei stark in die Länge gezogenen Bauprojekten, gerade bei gesellschaftlich relevanten und prestigeträchtigen wie Museen, wird zuweilen alles an Energie und Geld in ein einziges Projekt gesteckt, das sich im Verlaufe der Umsetzungsphase infolge der gesellschaftlichen Entwicklung als ganz oder teilweise überholt erweisen kann. Ein berühmtes Beispiel dafür ist das Schicksal der „Neuen Börse“ in Zürich, die sich infolge des elektronischen Handels kurz nach Fertigstellung als überdimensioniert erwies. So wie dort, nämlich zu einer kompletten Umnutzung, wird es bei gebauten Museen nicht kommen, Objektausstellungen werden immer gefragt bleiben. Aber Zeit zum langen Ausruhen auf den Lorbeeren der Vergangenheit haben die grossen Museen dennoch nicht; die Digitalisierung fordert auch die Museumswelt heraus.

Konkret: Als der Landesmuseums-Erweiterungsbau vor über 10 Jahren konzipiert wurde, hatte die Digitalisierung gerade erst eingesetzt und spielte bei der inhaltlichen Konzeption noch keine Rolle. Dazu das Beispiel des im Neubau in Vorbereitung befindlichen Studienzentrums: Es wurde als persönliches Anliegen des Schreibenden Ende des 20. Jahrhunderts als innovative Einheit im neuen Flügel Seite Platzspitz geplant. Grundidee war, Besucherinnen und Besuchern mittels eines neuen, eher kontemplativen Bereiches mit Blick auf den Platzspitz die Vertiefung in die Materie der Schweizer Kulturgeschichte zu ermöglichen, bestehend aus Bibliothek, Bildarchiv und der so genannten Studiensammlungen wie Münzen oder Textilien. Das sind alles mehr oder minder zweidimensionale beziehungsweise flache Objekte, die man heute leicht scannen und online stellen kann. Heute, in der Zeit der aufgehobenen Distanzen, ist die Ausgangssituation wie bei den Bibliotheken völlig anders. Man sucht zunächst nicht mehr die Bibliothek oder das Objektdepot auf, sondern recherchiert zunächst im Netz nach Digitalisaten.



## Das Beispiel Alimentarium in Vevey

Kein vernünftiger Museumsmensch plant heute unabhängig von den neuen digitalen Möglichkeiten. Zwischen physischem und virtuellem Bauen bestehen enge Verflechtungen. Dazu das konkrete Beispiel des vom Nestlé-Konzern als Stiftung geführten Ernährungsmuseums „Alimentarium“ in Vevey. 2012 stand dort die dritte bauliche Erneuerungsetappe im Hinblick auf das Jubiläum 150 Jahre Nestlé von 2016 an. Eine Bausanierung mit Erweiterung wurde in der Grössenordnung von 20 Mio im Detail geplant – und wieder verworfen. In Absprache und auch auf Anregung der Nestlé-Spitzen wurde das Bauprojekt auf das Nötigste beschränkt und der schon vorgesehene digitale Bereich bei gleich bleibendem Kostendach wesentlich erweitert, mit dem Ziel eines global ausstrahlenden, mehrsprachigen Learning Centers rund um das Thema Ernährung. Dabei kam die Nähe zur EPFL in Lausanne zum Tragen, die im Bereich der MOOCs (Massiv Open Online Courses) in der Schweiz führend ist. Heute sind wesentliche Teile dieses ersten digitalen Museums der Schweiz online ([www.alimentarium.org](http://www.alimentarium.org)): Dreidimensional abrufbare Objekte und Lernspiele für Kinder (Serious Games), begleitet von Zusatzprogrammen für Eltern und Lehrpersonen, in dieser Kombination eine Weltneuheit.

Heute sind auch Nationalmuseen dem globalem Wettbewerb ausgesetzt. Die an Landesgeschichten Interessierten suchen ihre Informationen auf verschiedenen Kanälen, holen unterschiedliche Meinungen ab und mischen sich mit ein. Die Zeit der hinter festen Mauern tätigen Gralshüter ist vorbei. Die neue Ausgangslage präsentiert sich bei den Museen ähnlich wie bei den Zeitungen. Auf die neue Balance zwischen alt und neu kommt es auch hier an, nicht nur baulich, auch inhaltlich und medial.

Digital statt physisch bauen und erst noch den Wirkungskreis deutlich erweitern? In diese Richtung geht seit 2013 auch das Bundesamt für Kultur unter neuer Leitung. Zur Strategie von Isabelle Chassot gehört die Planung eines nationalen virtuellen Kunstmuseums mit den 20.000 Werken der Bundeskunstsammlung und der Designobjekte wie Möbel oder Schmuck. Damit erübrigt sich das andiskutierte Projekt einer gebauten Nationalgalerie.

Zürich ist wie andere Nationalmuseen mittlerweile frisch gebaut. Hier bietet sich deshalb eine Sowohl-als-auch-Strategie an. Wieder kann die Schweiz von England zu lernen, wieder von den Museen Londons. Das ist erneut kein Zufall; angelsächsische Länder waren in der Wissensvermittlung stets Leader. So gilt für das British Museum heute das strategische Ziel, „ein vollständiges Inventar der Sammlungen mit ausführlichen Eintragungen für alle Objekte“ zu erstellen. Das Projekt der Digitalisierung der Sammlungen begann schon im Jahre 1979. Abbildungen kamen im Jahre 2004 hinzu. Im Oktober 2007 ging das Projekt online. Seitdem werden etwa 2000 neue Abbildungen wöchentlich in die Museumsdatenbank eingefüttert“ ([arthistoricum.net](http://arthistoricum.net)). Das British Museum bieten mit seinem grossen Online-Angebot auch Lernspiele für Kinder an („Kids learn online“ unter [www.britishmuseum.org](http://www.britishmuseum.org)).

Alle mit öffentlichen Geldern erworbenen Objekte ins Netz stellen zu müssen, wird früher oder später zum Standard der National- und Kantonsmuseen werden, ob sie es wollen oder nicht. Am Fortschritt auf diesem Weg werden die Museumsleiter gemessen werden. Der Erwerb, die Restaurierung, die Lagerung und Bewirtschaftung der Objekte ist so aufwändig, dass diese öffentliche Forderung berechtigt ist. Die Digitalisierung kostet zwar zusätzlich Geld. Das könnte man einsparen durch den Verzicht auf modische Inszenierungen der Museumsräume, die enorm teuer sind, schnell veralten und oft historische Säle unschön

verstellen. Gebaute Inszenierungen sind heute zudem gerade in der historischen Wissensvermittlung oft dynamischen, digital komponierten Szenen und Spielen unterlegen.

Der Trumpf der Museen bleibt aber nach wie vor das Originalobjekt. Hier bieten sich dem Schweizerischen Nationalmuseum mit seinen umfangreichen Sammlungen enorme Chancen. Dazu gehören auch Wechselwirkungen: Wer sich im Netz mit gewissen Themen anhand von Schlüsselobjekten vertraut gemacht hat, will sie auch einmal im Original sehen. Dazu könnte das Landesmuseum in Zürich direkt neben dem Hauptbahnhof nicht besser platziert sein. Das war ja auch bei der Planung der Erweiterung vor 20 Jahren das schlagende Hauptargument, dort in ein nationales Ausstellungshaus und nicht anderswo zu investieren.

Andres Furger (1948) war zunächst Konservator und Vizedirektor am Historischen Museum Basel, von 1987 bis 2006 Direktor des Schweizerischen Landesmuseums mit Hauptsitz in Zürich und von 2011 bis 2014 Leiter der Nestlé-Stiftung Alimentarium in Vevey. Er hat mehrere Bücher zur Kulturgeschichte der Schweiz verfasst.

#### Literatur

Das Schweizerische Landesmuseum im Wandel. In: "Die Nation und ihre Museen" Frankfurt/New York 1992

Das Schweizerische Landesmuseums auf dem Weg ins 21. Jahrhundert Zeitschrift für Archäologie und Kunstgeschichte 57, 2000, Heft 1

Um- und Ausbauprojekte für das Schweizerische Landesmuseum in Zürich Renaissance der Kulturgeschichte? Herausgegeben von A. Joachimides und S. Kuhrau Dresden 2001, 211 – 219

Das neue Landesmuseum Zürich – Konzepte und Visionen. Zeitschrift für Archäologie und Kunstgeschichte 63, 2005, Heft 1.

Die MUSEE SUISSE Gruppe erfolgreich unterwegs – Eine Publikation der Eidgenössischen Kommission für das Schweizerische Landesmuseum 2005

NEUES LANDESMUSEUM ZÜRICH - Für die Schweiz im 21. Jahrhundert - Broschüre von 2005

Projekt NEUES LANDESMUSEUM – Zwischenberichte der Landesmuseumsdirektion I bis VII, 2000 bis 2005

Die Pläne und Graphiken stammen aus den zitierten Publikationen.

Nachwort: Der Erweiterungsbau wurde 2016 eingeweiht. Das 1996 erhaltene Legat von Willy G. Hirzel blieb die wesentliche Drittfinanzierung. Die Inneneinrichtung war 2019 abgeschlossen. Nach der Realisierung des Erweiterungsbaus und dem Abschluss der Sanierung des Altbaus verliess Andreas Spillmann 2021 die Direktion und gab den Stab weiter an die Ausstellungsmacherin und Historikern Denise Tonella; damit ist der Weg frei für eine Strategie der Nationalmuseen für das fortgeschrittene 21. Jahrhunderts.

Stand 17. 7. 2016 (mit Zusätzen vom 30. 4. 2021)