

# Zäziwil zeigt, wie die strategische Planung gelingt

Manche Erfolgsgeschichten beginnen mit einem Misserfolg – so auch dieser Praxisfall aus der Gemeinde Zäziwil im Emmental. Hier nahm der Gemeinderat die Rückweisung einer Bauvorlage als Chance, die strategische Immobilienplanung langfristig breit abzustützen.

Gemeindeversammlungen sind ein Hochrisikogeschäft: Nie lässt sich ganz ausschliessen, dass die Versammlung ein sorgfältig über viele Monate erarbeitetes Geschäft nicht zurückweist oder ablehnt. Der Gemeinderat von Zäziwil musste diese Erfahrung im Herbst 2010 im Rahmen einer Vorlage zur Sanierung und Erweiterung der Gemeindeturnhalle machen. Zäziwil ist ein idyllischer Ort im Emmental mit rund 1600 Einwohnerinnen und Einwohnern und einem regen Vereinsleben. Posaunenchor, Hornussergesellschaft, Bienenzüchterverein oder Hornschlittenclub sind nur ein paar Beispiele für die rund 40 Vereinigungen in der Gemeinde. Sie alle haben spezifische Bedürfnisse an die öffentlichen Gebäude.

## «Betroffene wurden zu wenig in die Planung mit einbezogen»

Das Geschäft für die Sanierung der Turnhalle war von einer Arbeitsgruppe aus Vertretern von Vereinen, Gewerbe und den Behörden bearbeitet worden und sah neben der Sanierung der Turnhalle und dem Ersatz der Heizung auch einen Bühnenanbau vor. An der Gemeindeversammlung fand das vorgeschlagene Projekt keine Zustimmung. Es gab Voten, die Bühne sei zu klein, der Turnbetrieb sei durch die verschiedenen Anlässe zu stark eingeschränkt, die Grösse der bestehenden Turnhallen entspreche nicht den Massen für Sportarten wie Korbball oder Unihockey bis zu Vorschlägen, man solle die bestehende Turnhalle abreißen und ein neues Gebäude erstellen. Allgemein war der Tenor, man habe die Vereine zu wenig in die Planung einbezogen.

Bruno Gerber, Zäziwiler Bau- und Finanzvorstand, sagt rückblickend, dass die Information im Projekt von Anfang an nicht optimal gelaufen ist: «Die Betroffenen wurden zu wenig in die Planung mit einbezogen – es gab keine Kommunikation nach aussen. Folglich wurde die Bevölkerung an der Gemeindeversammlung mit einem einzigen Projekt konfrontiert. Es gab zu keinem Zeitpunkt eine Alternative.»



Die notwendige Sanierung der Turnhalle in Zäziwil brachte die strategische Immobilienplanung der Gemeinde ins Rollen.

Bild: zvg

## Ein Neustart mit anderen Vorzeichen

Die Zurückweisung des Sanierungsprojektes wurde von der Gemeindeversammlung mit dem Auftrag verbunden, ein neues Projekt mit verschiedenen Alternativen zu erarbeiten. Der Gemeinderat stellte eine neue Projektgruppe zusammen mit dem Auftrag, die Infrastrukturbedürfnisse der Gemeinde zu klären und Lösungsvorschläge zu erstellen. Folgende Punkte sollten beachtet werden:

- Die Turnhalle muss saniert und eine neue Heizungsanlage installiert werden
- Ein Lokal für öffentliche Anlässe, Feste und Ausstellungen ist ein grosses Bedürfnis der Vereine, der Behörden und des Gewerbes
- Der Werkhof ist heute dezentral untergebracht und sollte zentralisiert werden
- Auch das Feuerwehrmagazin soll von einer dezentralen Unterbringung an einem Ort zusammengefasst werden
- Die Entsorgungsstelle besteht nur als Provisorium und entspricht nicht den Vorschriften
- Der Kindergarten ist auf eine Klasse ausgelegt und muss erweitert werden

Diese Auslegeordnung zeigte auf, dass die Gemeinde vor einer strategisch komplexen Aufgabe stand: Sowohl die Bau- als auch die Finanzplanung waren zu koordinieren. Gleichzeitig wollte die Exekutive dieses Mal die alten Fehler vermeiden, alle Anspruchsgruppen einbinden und nach aussen offen kommunizieren.

Gemeinderat Gerber erinnert sich, welche Anforderungen an die neue Projektgruppe gestellt wurden (in der – notabene – teilweise die gleichen Personen Einsitz nahmen wie in der vorherigen): «Wir wollten die Projektgruppe klein halten, aber trotzdem alle Leute ins Boot holen. Es brauchte eine klare Aufgabenverteilung: Wer deckt welche Gruppierungen ab bzw. holt deren Meinungen ein? Und es brauchte einen unvoreingenommenen Externen, damit die Argumente nicht nur aus der Sicht des Gemeinderates oder der Vereine kamen, sondern auch eine neutrale Beurteilung gewährleistet war.» Das Mandat für die Leitung der Projektgruppe erteilte man der Firma Reflecta AG mit Niederlassungen in Bern und Zürich. Diese Unternehmensberatung ist spezialisiert auf das Projektmanagement von komplexen Fragestellungen im Bau- und Immobilienbereich und ver-

fügt über grosse Erfahrung in der Begleitung von Gemeinden in der strategischen Immobilienplanung.

**Bedürfnisse wurden breit abgeklärt**

In einem ersten Schritt erhob das Projektteam die Bedürfnisse bei allen Anspruchsgruppen der Gemeinde. Mit einem schriftlichen Fragebogen wurden Vereine, Parteien, die Feuerwehr, Schulen sowie weitere relevante Stellen aufgefordert, ihre gegenwärtigen und künftigen Anforderungen an die Gemeindeimmobilien zu formulieren. Der Rücklauf war ausserordentlich hoch: Von 43 Fragebogen gingen 41 ausgefüllt zurück ans Projektteam. Gerber als Finanzvorstand war erfreut, dass sich die Anforderungen grundsätzlich in einem vernünftigen Rahmen bewegten. Alles in allem übertrafen sie aber die finanziellen Ressourcen der Gemeinde: «Wir hatten natürlich die Kennzahlen des ursprünglichen Projekts, aber wir wollten nicht primär vom Geld ausgehen. Vielmehr ging es uns darum, zu klären, mit welchen Varianten wir möglichst viele Bedürfnisse zufriedenstellen können», sagt er rückblickend.

Das Projektteam ging nun im nächsten Schritt daran, die angemeldeten Bedürfnisse auszuwerten und zu priorisieren: Was war wie wichtig, was wie dringlich (siehe Abbildung 1)? Im Anschluss daran hat das Projektteam in einem Workshop alle möglichen Kombinationen von Nutzungen mit Objekten und Grundstücken erarbeitet und diese Kombinationen dann zu drei möglichst unterschiedlichen, zielführenden Varianten verdichtet. Eine der Varianten entsprach dem ursprünglich verworfenen Projekt: Dies war wichtig, um die Ver-

gleichbarkeit mit der ursprünglichen Entscheidung – quasi als Referenz – sicherzustellen. Alle drei Lösungsvarianten wurden einander in einer Nutzwertanalyse gegenübergestellt. Die Ergebnisse kumulierten schliesslich in einer vierten Variante, welche die Stärken zweier Varianten kombinierte. Es war diese vierte Variante, die an der Gemeindeversammlung vom 6. Juni 2012 von den Einwohnern gutgeheissen und zur Umsetzung freigegeben wurde. Sie beinhaltet eine erste Etappe mit der Sanierung der Turnhalle für den Sportbetrieb sowie eine Lösung für den Werkhof. In einer zweiten Etappe soll ein Veranstaltungsraum erstellt werden. Das Feuerwehrgebäude und der Ausbau des Kindergartens soll in dritter Priorität angegangen werden.

**Erfolgsfaktoren und Knackpunkte**

Der Einbezug aller Anspruchsgruppen in den Planungsprozess erwies sich als matchentscheidend, um die strategische Immobilienplanung in der Zäziwiler Bevölkerung abzustützen. Die Zusammenarbeit in der Projektgruppe war jedoch auch eine Gratwanderung. So zeigte sich etwa bei der Priorisierung von Bedürfnissen, dass die Mitglieder der Projektgruppe letztlich vor allem Interessenvertreter waren und eine komplett objektive Beurteilung in einer solchen Arbeitsgruppe kaum sicherzustellen ist. In einem nächsten Projekt würde man die Priorisierung vermutlich anders organisieren wollen.

Ein weiterer Knackpunkt im Projekt war die latente Annahme der Vereine, dass alle angemeldeten Bedürfnisse auch befriedigt werden könnten. Gerade vonseiten des Gewerbes wurde moniert,

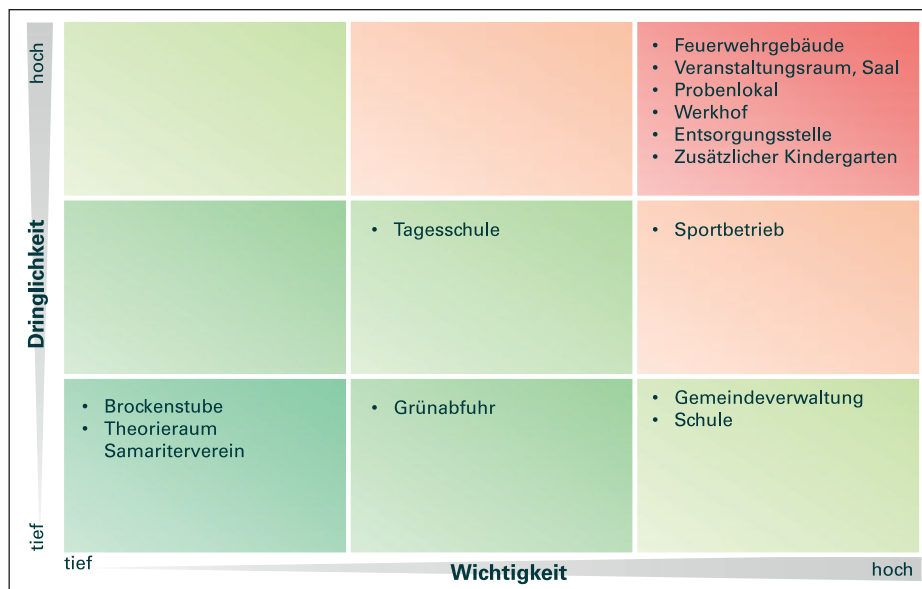
**Drei Empfehlungen**

1. Klare Aufgabenteilung im Projektteam sicherstellen; klären, wer den Kontakt zu welchen Anspruchsgruppen hält, und Interessenbindungen transparent machen.
2. Schon während der Erarbeitung der Planung offen und transparent kommunizieren; den interessierten Anspruchsgruppen die Lösungsvarianten präsentieren und die Diskussion ermöglichen, noch bevor ein Entscheid nötig ist.
3. Sich die Unterstützung eines neutralen Dritten sichern, der einerseits die Moderation des Prozesses übernimmt und andererseits fachlich korrekt die Grundlagen aufarbeitet und wertefrei die Vor- und Nachteile von Lösungsvarianten aufzeigen und eine Aussen-sicht einbringen kann.

man veranstalte ein «Wunschkonzert», das gar nicht zu finanzieren sei. Um solche Erwartungshaltungen abzufedern, informierte die Gemeinde regelmässig mit einem Newsletter über den Verlauf des Projektes, und man führte eine Informationsveranstaltung durch. «An einem Informationsabend stellten wir die erarbeiteten Varianten mit ihren Vor- und Nachteilen vor. Wir schufen Transparenz über Kosten und mögliche Auswirkungen auf die Finanzen der Gemeinde, zum Beispiel nötige Steuererhöhungen», erzählt Gerber. «Die Leute realisierten, was die Immobilienplanung bedeutet, und sie konnten sich ein Bild davon machen, was in Zukunft möglich ist, ohne dass schon Entscheide gefällt waren.»

Für Gerber als Behördenvertreter war der neutrale Berater von Reflecta im Projekt sehr hilfreich: «Eine neutrale Fachperson zeigte uns die Vor- und Nachteile der Varianten ohne Wertung auf. Der Gemeinderat konnte aufgrund dieser Informationen Stellung nehmen. Das hat die Kommunikation sehr erleichtert.» Der Einbezug einer Beratungsfirma hat sich also gelohnt, auch wenn dies etwas kostet. Anderen Gemeinden mit einer ähnlichen Ausgangslage würde Gerber besonders auch die regelmässige, offene Information sehr empfehlen: Denn nur so kann aus der Notwendigkeit zur Sanierung einer Turnhalle eine Chance für die ganze Bevölkerung werden.

*Christian Ingold und Anita Gut, Reflecta AG*



Priorisierung der Bauvorhaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit.

Grafik: zvg