



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Veränderungskommunikation im öffentlichen Gemeinwesen – Fallstudie Sanierungsprojekt Unterstadt Bremgarten

Version Nr. 1, 3. Februar 2022

Wagner, Claude

Göldi, Susan

Baumann, Michael

Käch, Ruedi

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.274



Open Education Platform
for Management Schools

Veränderungskommunikation im öffentlichen Gemeinwesen – Fallstudie Sanierungsprojekt Unterstadt Bremgarten

Version Nr. 1, 3. Februar 2022

Wagner, Claude
Göldi, Susan
Baumann, Michael
Käch, Ruedi
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Veränderungskommunikation im öffentlichen
Gemeinwesen; Projekt PR-Kommunikations-
konzept; Stakeholder-Analyse im öffentlichen
Gemeinwesen; Infrastrukturprojekt
Einsatzbereich: Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Wagner, C., Göldi, S., Baumann, M. & Käch, R. (2022). Veränderungs-
kommunikation im öffentlichen Gemeinwesen – Fallstudie Sanierungsprojekt
Unterstadt Bremgarten. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepps.274

Didaktischer Reflexionsbericht: Veränderungskommunikation im öffentlichen Gemeinwesen – Fallstudie Sanierungsprojekt Unterstadt Bremgarten

Wagner, Claude Göldi, Susan, Baumann, Michael & Käch, Ruedi

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institute for Competitiveness and Communication ICC, Riggbachstr. 16, 4600 Olten, Email: claude.wagner@fhnw.ch; susan.goeldi@fhnw.ch; michael.baumann@fhnw.ch; ruedi.kaech@fhnw.ch

Abstract: Die Fallstudie vom Typ «library case» rollt ein reales Infrastrukturprojekt auf und zeigt exemplarisch, wie Veränderungsprojekte mittels Kommunikation gemanagt werden können. Im März 2017 ereignete sich in der unteren Altstadt von Bremgarten ein Wasserleitungsbruch. Da die Leitungen im ganzen Quartier überaltert waren, beschloss der Stadtrat ein Gesamtsanierungsprojekt im Umfang von rund 4.5 Mio. CHF durchzuführen, das auch die Erneuerung der Abwasserleitungen, der Energieversorgungs- und der Telekommunikationsanschlüsse im Quartier beinhaltete. Im Fokus dieser Fallstudie liegt die Kommunikation mit der Einwohnerschaft von Bremgarten, die das Budget an einer Gemeindeversammlung bewilligen musste. Bei einer Stadt mit 8'500 Einwohner/innen ist bei grösseren Bauprojekten mit Opposition zu rechnen, der Fokus liegt entsprechend auf der Veränderungskommunikation. Mit den Kursteilnehmenden wird ein «Projekt PR-Kommunikationskonzept» mit Stakeholder-Analyse und Kommunikationsplan entworfen, Botschaften und Kommunikationskanäle werden definiert, das Kommunikationsbudget wird abgeschätzt, eine Aufwand-/Ertragsdiskussion und die Möglichkeiten der Erfolgskontrolle runden den Fall ab. Modelle und Theorien werden mit dem Fall verknüpft und an konkreten Frage- bzw. Problemstellungen reflektiert. Dozierende werden zu Moderatorinnen bzw. Moderatoren. Es werden auch strategische Varianten diskutiert, die politisch-rechtliche Aspekte berücksichtigen. Die Fallstudie hat exemplarischen Charakter und kann als Leitfaden für die Kommunikation mit der Bevölkerung und mit Interessenvertreter/innen bei Veränderungsprojekten verwendet werden. Der Fall wurde für die Weiterbildung (acht Lektionen) entwickelt und viermal mit Klassen bestehend aus Bauingenieuren, Bauverwalter/innen und Leitenden von öffentlichen Verwaltungen durchgeführt. Insider-Informationen ergänzen die öffentlich zugänglichen Informationen zum Fall.

Didaktischer Reflexionsbericht

Mit dieser Fallstudie werden folgende Lernziele verfolgt:

Die Teilnehmenden können ein Projekt PR-Kommunikationskonzept für ein Infrastrukturvorhaben erstellen, d.h. insbesondere, sie

- können eine Stakeholder-Analyse durchführen
- können Botschaften und Inhalte adressatenspezifisch aufbereiten
- können die Kommunikation mit den relevanten Anspruchsgruppen planen und mit adäquaten Kommunikationskanälen wirkungsvoll adressieren
- sind in der Lage das Kommunikationsbudget abzuschätzen
- wissen, wie sie das Erreichen von Kommunikationszielen messen können.

Die Fallstudie wurde ursprünglich für den CAS Kommunale Infrastruktur entwickelt. Die Teilnehmenden sind in der Regel Abteilungsleitende Tiefbau, Inhaber/innen von Tiefbaufirmen, Bauverwalter/innen einer Gemeinde bzw. Stadt oder Projektleitende in einem Ingenieur-Büro, spezialisiert auf Tiefbau, Infrastruktur, Arealmanagement. Diese Zielgruppe besteht demnach nicht aus Kommunikationsfachleuten. Auf Grund der Vorkenntnisse kann man sie in zwei Gruppen aufteilen: Mitarbeitende (bzw. Führungskräfte) in Bauverwaltungen und Mitarbeitende (bzw. Führungskräfte) in Ingenieurbüros.

Mitarbeitende in Bauverwaltungen

- kennen meist die Bewilligungsverfahren für Hausanschlüsse und Strassenaufbrüche
- kennen die kommunalen Entscheidungsprozesse und deren jährliche Zyklen
- kennen zum Teil die Grundsätze der kommunalen Finanz- und Gebührenplanung
- verfügen über sehr unterschiedliche Kenntnisse der technischen Aspekte und der Kostenplanung von Infrastrukturanlagen.

Mitarbeitende in Ingenieurbüros

- verfügen meist über gute Kenntnisse der technischen Aspekte und der Kostenplanung von Infrastrukturanlagen
- haben sehr unterschiedliche Kenntnisse der kommunalen Entscheidungsprozesse und deren jährliche Zyklen
- kennen zum Teil die Grundsätze der langfristigen Finanz- und Gebührenplanung von Infrastrukturanlagen
- kennen zum Teil die Bewilligungsverfahren für Hausanschlüsse und Strassenaufbrüche.

Der Fall wurde vom erst genannten Autor im CAS Kommunale Infrastruktur mit der oben genannten Zielgruppe insgesamt dreimal durchgespielt (einmal im Jahr 2018 und zweimal im Jahr 2019). Die Kursbewertungen lagen zwischen 3.6 und 3.8 von max. 4. Im November 2020 wurde der Fall im CAS Öffentliches Gemeinwesen - Stufe Management zum vierten Mal eingesetzt, bedingt durch die Corona-Pandemie per Zoom. Die Teilnehmenden dieses CAS sind alle angehende oder bereits amtierende Verwaltungsleiter/innen. Ihre Vorkenntnisse sind vergleichbar mit denjenigen der Mitarbeitenden von Bauverwaltungen. Ihre Kenntnisse der kommunalen Finanzplanung und der Bewilligungsverfahren sind jedoch im Durchschnitt vertiefter und sie haben teilweise auch mehr Erfahrung mit kommunalen Veränderungsprojekten und den entsprechenden Entscheidungsprozessen. Diese Durchführung wurde mit 3.8 von 4 bewertet. Im Anhang (s. S. ff.) befindet sich die Bewertung dieser Klasse. Sie zeigt, dass die Methodik der Fallstudien-Lehre auch in der Weiterbildung sehr geschätzt wird.

Die Fallstudie hat auf der Ebene der Methodik exemplarischen Charakter. Sie kann als Leitfaden für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit bei kommunalen Veränderungsprojekten benutzt werden. Dies

gilt auch für andere Bereiche wie das Bildungswesen, z.B. Aufrüstung der gesamten Schul-Informatik. Selbstverständlich müssen da die baurechtlichen durch schulrechtliche Rahmenbedingungen ersetzt werden, die Methodik kann jedoch problemlos übernommen werden.

Die in der Fallstudie erörterten theoretischen Grundlagen fokussieren vor allem auf die Vertiefung von Kenntnissen in den Kommunikationswissenschaften. Es werden ausschliesslich Theorien und Modelle der Organisationskommunikation verwendet, die für die Problemlösung und somit auch für den Praxis-Transfer nötig sind. Der Nutzen für die Teilnehmenden ist somit maximal. Sie lernen die allgemein gültigen Modelle an einem konkreten Fall anzuwenden. Das Resultat dieser Fallstudie ist eine eigentliche Checkliste für die Veränderungskommunikation in kommunalen Projekten.

Grundlegende Kenntnisse von kommunalen politisch-rechtlichen Prozessen werden vorausgesetzt. Die Erfahrungen aus den bereits erwähnten vier Durchführungen haben gezeigt, dass bei der Arbeit in grösseren Gruppen die «Schwarmintelligenz» zur Beantwortung der Fragestellung hinreichend ist. Alle Teilnehmenden waren schon mit solchen Veränderungsprozessen konfrontiert. Der Austausch über diese Erfahrungen ist integrierender, zentraler Bestandteil des Lernprozesses und wird auch sehr geschätzt (Lernen durch Peers).

Die Dozentin, der Dozent kann sich gänzlich (ganz im Sinne der Theorie zur «Case Study») auf die Moderation der Plenumsdiskussionen und die Führung durch den Fall konzentrieren, die Resultate werden ausschliesslich im Rahmen von Gruppenarbeiten erarbeitet. Ein eher hohes Tempo mit anspruchsvollen Zeitvorgaben hat sich bewährt. Es macht den Fall attraktiv und abwechslungsreich. Anspruchsvoll und attraktiv wirkt auch der Mix aus analytisch-logischen und kreativen Aufgaben. Wie bereits erwähnt müssen die Dozierenden keine Experten in kommunal-rechtlichen Bereichen sein. Wo Spezialwissen unerlässlich ist, s. zum Beispiel die Aufgabe «Meilensteine», werden die wesentlichen Elemente der Antwort bereits vorgegeben. Die Teilnehmenden müssen diese dann «nur» noch chronologisch geschickt anordnen, so wird das Lernziel gleichermassen erreicht.

Der Fall als Ganzes besteht aus drei Dokumenten:

1. Fallstudie mit Aufgabenstellung und Theorie (zur Abgabe an die Kursteilnehmer/innen),
2. Aufgabenstellung mit den «Teaching Notes und Lösungen» (für die Dozierenden),
3. vorliegender didaktischer Reflexionsbericht.

Zur Behandlung dieser Fallstudie benötigt man acht Lektionen. Die «Teaching Notes» und die Lösungen sind jeweils **hellblau** markiert.

Die Fallstudie fördert auch den Perspektivenwechsel und damit das kritische Denken. Um ein Kommunikationskonzept zu erstellen, das den diversen, manchmal auch divergierenden Interessen der einzelnen Stakeholder einer Stadt Rechnung trägt, muss man sich mit deren unterschiedlichen, sehr spezifischen Bedürfnissen, Wünschen, Sorgen und Ängsten auseinandersetzen. Die Bevölkerung, das Gewerbe, die Interessenvertreter/innen werden zu Partnerinnen und Partnern und nicht zu Gegner/innen. Der Fall zeigt, wie mit einem konstruktiven und partnerschaftlichen Ansatz, Ziele erreicht werden können.

Fazit: Den Autoren ist kein Leitfaden zur Kommunikation von Veränderungsprozessen im öffentlichen Gemeinwesen bekannt. Dies bestätigten auch sämtliche bisherige Kursteilnehmende. In der Praxis wird auf Erfahrungswissen gesetzt, Leitfäden gab es bis jetzt keine, obwohl es häufig um Millionenbeträge geht. Damit schliesst der vorliegende Fall eine Lücke und setzt neue Massstäbe für die Veränderungskommunikation in Infrastrukturprojekten.

Anhang

Kursevaluation durch TN vom November 2020

Globalwerte

Zusammenfassende Einschätzung

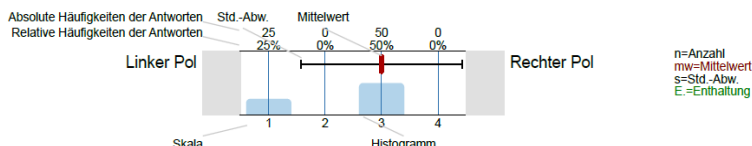


mw=3,8
s=0,4

Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

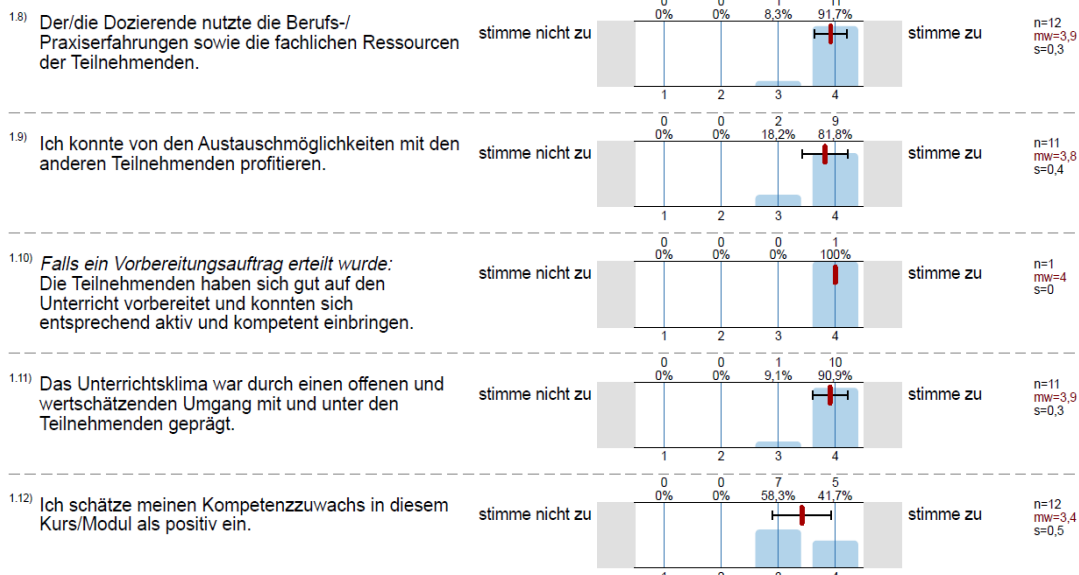
Legende

Fragetext



1. Fragen zum Modul / Kurs:

1.1) Der Unterricht verfolgte nachvollziehbar die in der Modul-/Kursbeschreibung aufgeführten Ziele.	stimme nicht zu	0 0%	0 0%	1 8,3%	11 91,7%	stimme zu	n=12 mw=3,9 s=0,3
1.2) Der Unterricht war schlüssig aufgebaut und gut strukturiert.	stimme nicht zu	0 0%	0 0%	3 25%	9 75%	stimme zu	n=12 mw=3,8 s=0,5
1.3) Die im Unterricht eingesetzten Methoden haben mein Lernen unterstützt.	stimme nicht zu	0 0%	1 8,3%	2 16,7%	9 75%	stimme zu	n=12 mw=3,7 s=0,7
1.4) Die Lerninhalte wurden verständlich, umsetzungsorientiert und anschaulich vermittelt.	stimme nicht zu	0 0%	0 0%	3 25%	9 75%	stimme zu	n=12 mw=3,8 s=0,5
1.5) Die eingesetzten Hilfsmittel (z. B. Lehrbuch, Skript, Arbeitsblätter, e-Learning) waren hilfreich zur Erreichung der Modul-/Kursziele.	stimme nicht zu	0 0%	0 0%	2 16,7%	10 83,3%	stimme zu	n=12 mw=3,8 s=0,4
1.6) Der Unterricht war so gestaltet, dass ein fachlich interessanter Austausch ermöglicht wurde.	stimme nicht zu	0 0%	0 0%	2 16,7%	10 83,3%	stimme zu	n=12 mw=3,8 s=0,4
1.7) Das inhaltliche Anspruchsniveau des Unterrichts war angemessen.	stimme nicht zu	0 0%	0 0%	3 25%	9 75%	stimme zu	n=12 mw=3,8 s=0,5

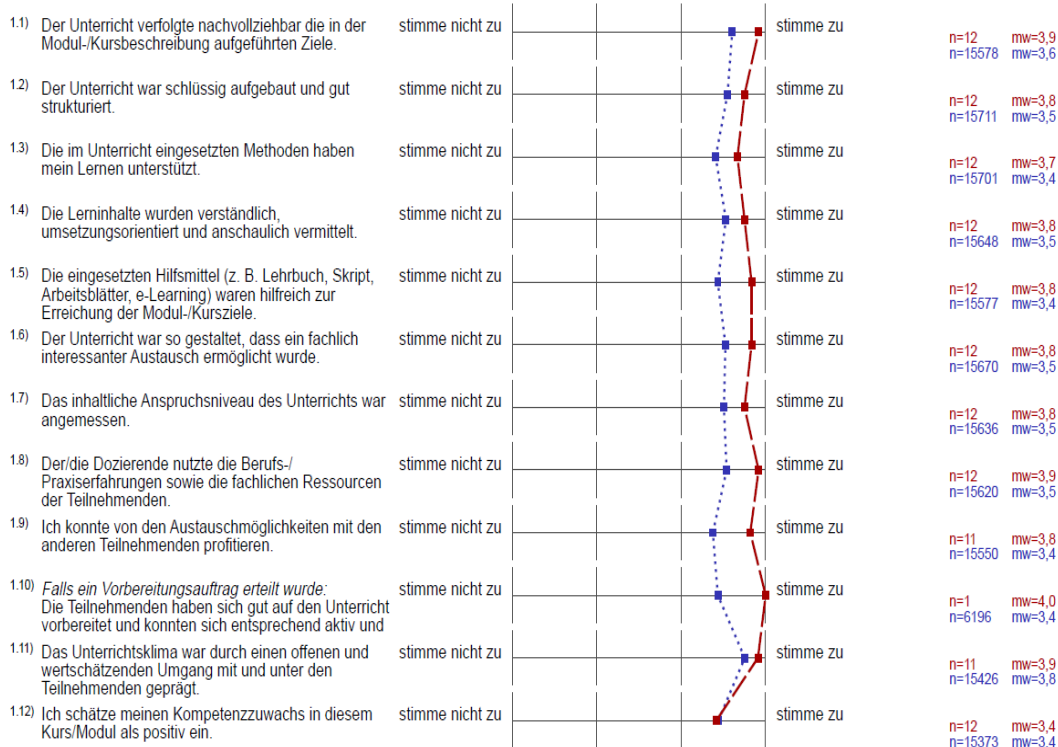


Titel der Lehrveranstaltung: Veränderungskommunikation
(Name der Umfrage)

Vergleichslinie: Vergleichswert (966 evaluierte Kurse/Module, 16643 erfasste Fragebogen)

Verwendete Werte in der Profillinie: Mittelwert

1. Fragen zum Modul / Kurs:



Auswertungsteil der offenen Fragen

2. Offene Kommentare

2.1) Was sind aus Ihrer Sicht die Stärken des Kurses/Moduls?

- Der Dozent legte ein gutes Tempo vor, war sehr gut vorbereitet und setzte die Gruppenräume ideal ein.
- Die Bearbeitung des Lernstoffes mit einem realen Fallbeispiel
- Dies war aus meiner Sicht der mit Abstand beste Kurs im CAS 3. Der ganze Unterricht orientierte sich an einem einzigen (realistischen) Fall und hatte so einen roten Faden. Erstmals im CAS 3 spürte ich einen direkten Praxisbezug in die öffentlichen Verwaltungen.
- Ein super Praxisbeispiel (Bremgarten) und interessante Methodik. Perfekt. Danke.
- Sehr geschätzt habe ich das Praxisbeispiel, an welchem sich der Unterricht orientierte. Der Stoff konnte damit praxisnah vermittelt werden. Es war ein sehr interessanter Tag, an welchem wertvolles Fachwissen vermittelt wurde.
- Tolle Lernmethode
Sehr gut vorbereitet, Unterlagen als auch der Dozent
Hat richtig viel Spass gemacht.
Solche Dozenten und Methoden bereichern den Lehrgang!

2.2) Welche Änderungen schlagen Sie für diesen Kurs/ dieses Modul vor?

- -
- Der Unterricht war auf einem Fall aufgebaut. Dadurch sehr praxisnah und spannend. Die Unterlagen sind jedoch auf den Fall und nicht als Nachschlagewerk aufgebaut und können so zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr konsultiert werden, was sehr schade ist. Die Theorie auf Papier wäre hilfreich.



Teaching Notes und Lösungen:
**Veränderungskommunikation im öffentlichen
Gemeinwesen –**
Fallstudie Sanierungsprojekt Unterstadt Bremgarten

Wagner, Claude Göldi, Susan, Baumann, Michael & Käch, Ruedi

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institute for Competitiveness and Communication ICC, Riggbachstr. 16, 4600 Olten, Email: claude.wagner@fhnw.ch; susan.goeldi@fhnw.ch; michael.baumann@fhnw.ch; ruedi.kaech@fhnw.ch

Abstract: Die Fallstudie vom Typ «library case» rollt ein reales Infrastrukturprojekt auf und zeigt exemplarisch, wie Veränderungsprojekte mittels Kommunikation gemanagt werden können. Im März 2017 ereignete sich in der unteren Altstadt von Bremgarten ein Wasserleitungsbruch. Da die Leitungen im ganzen Quartier überaltert waren, beschloss der Stadtrat ein Gesamtsanierungsprojekt im Umfang von rund 4.5 Mio. CHF durchzuführen, das auch die Erneuerung der Abwasserleitungen, der Energieversorgungs- und der Telekommunikationsanschlüsse im Quartier beinhaltete. Im Fokus dieser Fallstudie liegt die Kommunikation mit der Einwohnerschaft von Bremgarten, die das Budget an einer Gemeindeversammlung bewilligen musste. Bei einer Stadt mit 8'500 Einwohner/innen ist bei grösseren Bauprojekten mit Opposition zu rechnen, der Fokus liegt entsprechend auf der Veränderungskommunikation. Mit den Kursteilnehmenden wird ein «Projekt PR-Kommunikationskonzept» mit Stakeholder-Analyse und Kommunikationsplan entworfen, Botschaften und Kommunikationskanäle werden definiert, das Kommunikationsbudget wird abgeschätzt, eine Aufwand-/Ertragsdiskussion und die Möglichkeiten der Erfolgskontrolle runden den Fall ab. Modelle und Theorien werden mit dem Fall verknüpft und an konkreten Frage- bzw. Problemstellungen reflektiert. Dozierende werden zu Moderatorinnen bzw. Moderatoren. Es werden auch strategische Varianten diskutiert, die politisch-rechtliche Aspekte berücksichtigen. Die Fallstudie hat exemplarischen Charakter und kann als Leitfaden für die Kommunikation mit der Bevölkerung und mit Interessenvertreter/innen bei Veränderungsprojekten verwendet werden. Der Fall wurde für die Weiterbildung (acht Lektionen) entwickelt und viermal mit Klassen bestehend aus Bauingenieuren, Bauverwalter/innen und Leitenden von öffentlichen Verwaltungen durchgeführt. Insider-Informationen ergänzen die öffentlich zugänglichen Informationen zum Fall.

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie Bremgarten - Einleitung	3
1.1. Ausgangslage: Der Leitungsbruch	5
1.2. Überblick über das Gesamterneuerungsprojekt Unterstadt	7
2. Aufgabenstellung zur Fallstudie.....	9
2.1. Aufgabenstellung 1: Meilensteine der Veränderungskommunikation	11
2.2. Aufgabenstellung 2: Einteilung in Stakeholder-Kategorien.....	15
2.3. Aufgabenstellung 3: Auswahl der definitiven Stakeholder (Kategorie 7).....	17
2.4. Aufgabenstellung 4: Avatare der definitiven Stakeholder	18
2.5. Aufgabenstellung 5: Kernbotschaften nach Stakeholder.....	20
2.6. Aufgabenstellung 6: Vier Aufhänger (Claims) für alle Stakeholder	23
2.7. Aufgabenstellung 7: Kommunikationsmassnahmen (Kanäle und Planung)	25
2.8. Aufgabenstellung 8: Kommunikationskosten (Verhältnis von Aufwand und Ertrag)	28
2.2 Erfolgskontrolle.....	29

1. Fallstudie Bremgarten - Einleitung

Vorwort

Wir danken der Bauverwaltung Bremgarten, insbesondere dem Leiter Tiefbau, für die Auskünfte und Unterlagen, die diese Fallstudie ermöglichten.

Lernziele

Mit dieser Fallstudie werden folgende Lernziele verfolgt: Die Teilnehmenden können ein Projekt PR-Kommunikationskonzept für ein Infrastrukturvorhaben erstellen, d.h. insbesondere, sie

- können eine Stakeholder-Analyse durchführen
- können Botschaften und Inhalte adressatenspezifisch aufbereiten
- können die Kommunikation mit den relevanten Anspruchsgruppen planen und mit adäquaten Kommunikationskanälen wirkungsvoll adressieren
- sind in der Lage das Kommunikationsbudget abzuschätzen
- wissen, wie sie das Erreichen von Kommunikationszielen messen können.

Vorgehen

Die in dieser Fallstudie erörterten theoretischen Grundlagen fokussieren vor allem auf die Vertiefung von Kenntnissen in den Kommunikationswissenschaften. Es werden Theorien und Modelle der Organisations- und Veränderungskommunikation verwendet, die für die Problemlösung und somit auch für den Praxis-Transfer nötig sind. Drei Phasen bestimmen ein PR-Kommunikationskonzept. Erstens die Analyse-Phase: Diese wird in der Einleitung mit der Darstellung der Ausgangslage beschrieben und abgehandelt. Bei der Analyse-Phase geht es darum, die für den Fall relevanten Fakten zusammenzutragen. Diese Aufgabe wurde von den Autoren der Fallstudie übernommen, um gleich mit der zweiten Phase starten zu können. Die zweite Phase ist die Strategie-Phase. Sie beinhaltet die Meilensteine der Veränderungskommunikation, die Stakeholder-Analyse (Analyse der Anspruchsgruppen) und die Kernbotschaften, einerseits für spezifische Stakeholder und andererseits für alle Stakeholder. Am Schluss werden in der dritten Phase die Massnahmen von den Ergebnissen der zweiten Phase abgeleitet. Hier geht es um die Kommunikationsplanung und die Kommunikationskanäle, die Kosten und die Erfolgskontrolle. Einige Modelle wie die Stakeholder-Analyse wurden für die Privatwirtschaft entwickelt. Sie wurden für die Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung von den Autoren dieser Fallstudie entsprechend angepasst, indem einerseits der Fokus auf die für die Öffentlichkeitsarbeit relevanten Aspekte gelegt und andererseits Theorie aus der Verwaltungslehre ergänzend beigezogen wurde. Die Fallstudie kann als Leitfaden für Veränderungskommunikation im öffentlichen Gemeinwesen benutzt werden. Sie soll auch den Perspektivenwechsel fördern. Die Bevölkerung, das Gewerbe, die Interessenvertreter/innen müssen als Partnerinnen und Partner und nicht als Gegner/innen betrachtet werden, um zu einem erfolgreichen Ergebnis zu kommen.

Teaching Notes

Die Agenda (s. unten) kann auf einem Flipchart notiert und an einer Pinnwand aufgehängt werden, damit sie über den ganzen Tag sichtbar ist. Die behandelten Themen können so Schritt für Schritt als Orientierungshilfe abgehakt werden. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, das Kap. 1 zu lesen und sich auf die folgende Frage im Rahmen der Nachbesprechung zu konzentrieren: «Worin bestehen die hauptsächlichsten Herausforderungen bei diesem Veränderungsprozess in Bezug auf die Kommunikation mit der Bevölkerung?»

Agenda

1. Ausgangslage
2. Aufgabenstellung: Ziele, Erwartungen
3. Meilensteine der Veränderungskommunikation
4. Stakeholder-Analyse
5. Kernbotschaften
6. Kommunikationsplanung und -kanäle
7. Kosten
8. Erfolgskontrolle

1.1. Ausgangslage: Der Leitungsbruch

Am frühen Sonntagmorgen des 26. März 2017 ereignete sich ein Wasserleitungsbruch im Bereich des Brunnens bei der Liegenschaft Spiegelgasse 1 in Bremgarten (Abb. 1). Bei der gebrochenen Leitung handelte es sich um eine Graugussleitung aus dem Jahr 1947. Das oberflächlich austretende Wasser richtete bei mehreren Liegenschaften grossen Schaden an. Zudem wurde die gesamte Strassenpflasterung des Platzes im Knotenpunkt Reuss-, Schenk- und Spiegelgasse zerstört (total ca. 300 m²).



Abb. 1 Wasserrohrbruch am Stutzplatz (Bild: Bremgarter Bezirksanzeiger, s. Anhang 1)

Anlässlich der Stadtratssitzung vom 3. April 2017 wurde festgehalten, dass die Befahrbarkeit des Platzes im Knotenpunkt Reuss-Schenk- und Spiegelgasse so schnell wie möglich wiederhergestellt werden müsse. Dies auch im Hinblick auf den bevorstehenden Ostermarkt. Die zerstörte Pflasterung müsse ausgebaut, die Fundation und Planie neu erstellt und ein provisorischer Asphaltbetonbelag eingebaut werden. Die Bauverwaltung holte hierfür eine Offerte bei der Firma HG ein. Die Arbeitsausführung könnte sofort erfolgen (Stadtrat-Protokoll vom 3. April 17).

Auftrag für Sanierungsprojekt vom Stadtrat vom 3. April 2017

Der Bereichsleiter Tiefbau analysierte aufgrund der oben beschriebenen Ereignisse und im Hinblick auf die erforderlichen Instandstellungsarbeiten die Situation in der Unterstadt:

Allgemeiner Zustand der Leitungen

In den meisten Gassen der Unterstadt bestehen sehr alte Wasserleitungen aus Grauguss mit Jahrgang 1907 (Reussgasse, Schodolergasse, Spiegelgasse, Kirchgasse, Pfarrgasse, Schenkasse, Schulgasse und Am Bogen). Diese Leitungen haben eine Gesamtlänge von ca. 960 m (ohne die Hausanschlüsse). Leitungsbrüche bei den Versorgungsleitungen und bei den Hausanschlussleitungen hat es in diesen Abschnitten immer wieder gegeben. In den letzten Monaten sind die Schadensereignisse häufiger geworden.

Wasserversorgung

Gemäss Erhaltungsplanung der Wasserversorgung sollten die Leitungen in den genannten Gassen bis 2019 erneuert werden. Gemäss Finanzplan sind im Jahr 2018 die Erneuerung der Werkleitungen im Bereich Schulgasse/Schengkasse und in den Jahren 2025-2027 diejenigen in der Kirchgasse, Spiegelgasse, Reussgasse, Schodolergasse und Pfarrgasse geplant.

Abwasserbeseitigung

Wie bei der Wasserversorgung gibt es auch bei der Abwasserbeseitigung grossen Erneuerungsbedarf. Gemäss Genereller Entwässerungsplanung (GEP) müssen bei den genannten Strassen Kanalisationsleitungen aufgrund von hydraulischer Überlastung vergrössert werden.

Erneuerungsprojekt

Der Bereichsleiter Tiefbau gelangte zum Schluss: Im Zusammenhang mit dem grossen Wasserleitungsbruch wäre ein Erneuerungsprojekt der Infrastrukturen für Wasser, Abwasser und Strassen über die ganze Unterstadt am sinnvollsten. Die Durchführung eines einzigen Projektes wäre effizient und kostengünstiger als die Aufteilung in Einzelprojekte. Zudem könnte die Erneuerung der stadteigenen Werke mit anderen Werkeigentümern (AEW Energie AG, Swisscom, UPC und ev. neuem Wärmeverbund der AEW Energie AG) koordiniert werden. Damit könnten auch hier Synergien genutzt und Kosten eingespart werden.

Kosten

Die Gesamtkosten für die Erneuerung der stadteigenen Infrastrukturen Wasser, Abwasser und Strassen werden auf 4 bis 5 Mio. CHF geschätzt. Die Ingenieurssubmission für dieses Grossprojekt könnte im Frühsommer von der Bauverwaltung durchgeführt werden. Der Baukreditantrag könnte an der Einwohnergemeindeversammlung vom Juni 2018 erfolgen. Baubeginn wäre Ende Juli 2018.

Beschlüsse des Stadtrats (Stadtrat-Protokoll vom 3. April 2017, s. Anhang 2):

1. Der Stadtrat unterstützt die Idee des Bereichsleiters Tiefbau zur Ausarbeitung eines Gesamtprojektes für die Erneuerung der stadteigenen Infrastrukturanlagen Wasser, Abwasser und Strassen in der Unterstadt.
2. Die Bauverwaltung wird beauftragt, eine entsprechende Ingenieurssubmission durchzuführen.
3. Der Antrag für die Erteilung eines Baukredites wird für die Einwohnergemeindeversammlung vom Juni 2018 traktandiert.
4. Der Leiter Finanzen & Controlling wird beauftragt, den Finanzplan gemäss den neuen Gegebenheiten anzupassen.

1.2. Überblick über das Gesamterneuerungsprojekt Unterstadt

Im Projektperimeter sollen neben den stadteigenen Infrastrukturanlagen auch die Elektroleitungen für die bestehende Strassenbeleuchtung erneuert werden. Die Swisscom und die UPC-Cablecom haben auf Anfrage Sanierungs- respektive Ausbaubedarf angemeldet. Ebenfalls müssen die Gassen gemäss Vorgaben des Landschaftsarchitekten neugestaltet werden.

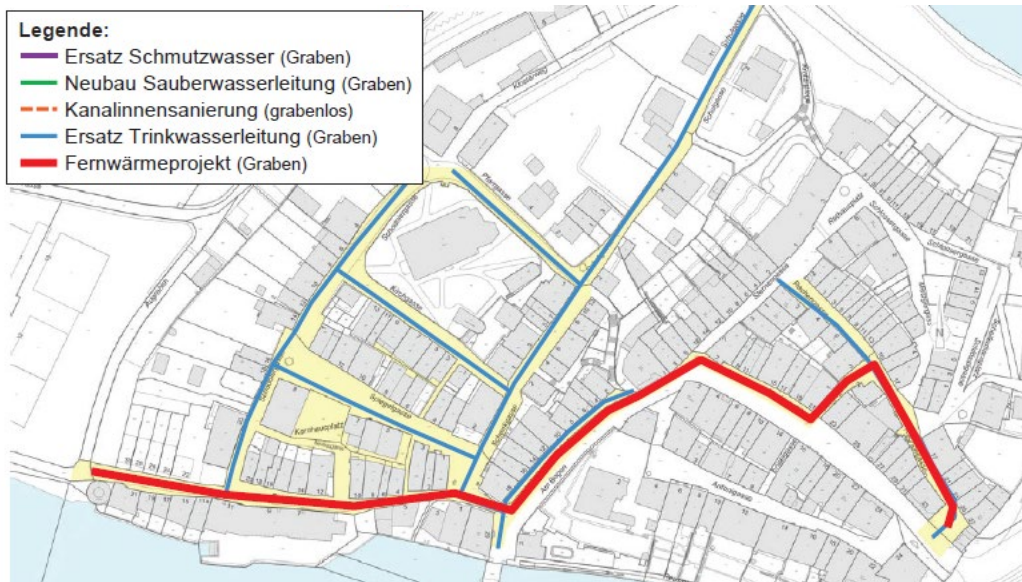


Abb. 2: Präsentation anlässlich der Orientierungsversammlung vom 8.11.17 (s. Anhang 4, Slide 14)

Nach Rücksprache mit der AEW hat auch diese Handlungsbedarf im Bereich «Fernwärme» angemeldet. Es mache Sinn, den bestehenden Wärmeverbund Oberstadt auf die ganze Unterstadt auszudehnen (s. Anhang 4, Orientierungsschreiben/Einladung zur Infoveranstaltung vom 8. November 2017).

Wärmeverbund Bremgarten

Erschliessen der Unterstadt mit Fernwärme

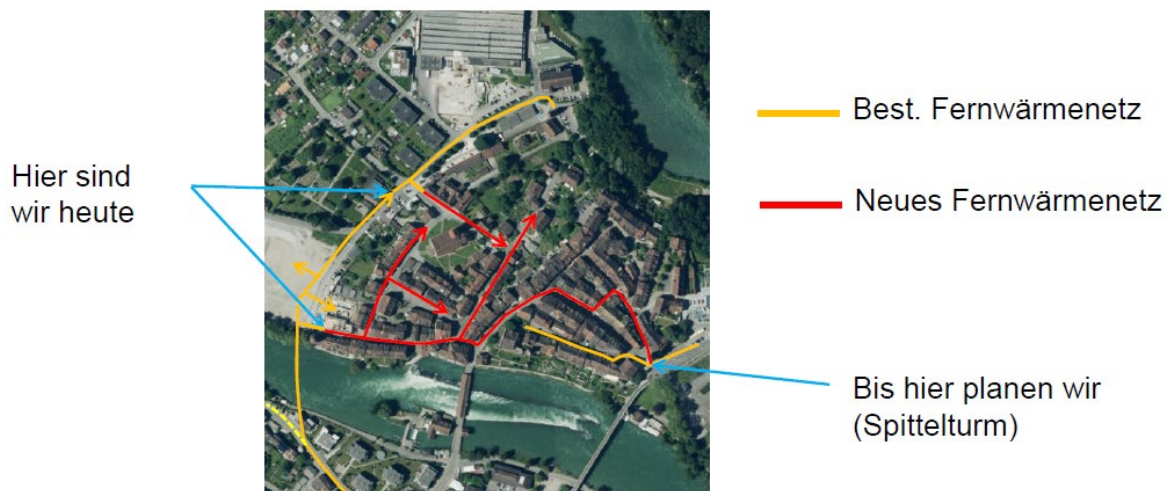


Abb. 3: Präsentation der AEW anlässlich der Orientierungsversammlung vom 8.11.17 (s. Anhang 4, Slide 31)

Der Stadtamman, Raymond T., unterstützt die Idee: Es gehe nicht darum zu flicken und zu reparieren, sondern die gesamte Versorgungsinfrastruktur könne jetzt für die nächsten 30 bis 40 Jahre erledigt werden. Er persönlich wolle die Stadt auch als «umweltfreundlich» positionieren (Bremgartner Bezirksanzeiger, S. 3, s. Anhang 1).

In Abb. 4 findet sich eine Übersicht mit allen beteiligten Werken und der Kostenaufteilung pro Anwohner/in:

Werk	Eigentümer	Hauptversorgungsleitung	Kostenaufteilung	
			Hausanschluss (öffentlicher Grund)	Hausanschluss (privater Grund)
Schmutz- und Meteorwasser	Stadt	Stadt	Stadt	Grundeigentümer
Wasserversorgung	Stadt	Stadt	Stadt	Grundeigentümer
Elektrisch	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG (wenn 1:1 Ersatz)	AEW Energie AG (wenn 1:1 Ersatz)
Fernwärme Anschluss jetzt	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG
Fernwärme Anschluss später (Blindanschluss)	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG	Grundeigentümer
TV, Telefon, Internet	Swisscom	Swisscom	Grundeigentümer	Grundeigentümer
TV, Telefon, Internet	UPC-Cablecom	UPC-Cablecom	UPC-Cablecom	individuell zu klären

Abb. 4: Auszug aus dem Orientierungsschreiben vom 21.12.17 (s. Anhang 6)

Teaching Notes

Die grösste kommunikative Herausforderung bei diesem kleinstädtischen «Jahrzent-», wenn nicht «Jahrhundert-Projekt» ist das Vermeiden von Einsprachen. Sie können für die Stadt teuer werden und das gesamte Projekt verzögern. Weitere zentrale Herausforderungen sind die Versorgung der Anwohner/innen mit Informationen zu ihren individuellen Situationen und die spezifische Orientierung der sehr unterschiedlichen Stakeholder (Gewerbe, Einwohner/innen, Interessensverbände etc.).

Erfahrene Kursteilnehmende, insbesondere Tiefbau-Ingenieure und Bauverwalter/innen, weisen ausserdem darauf hin, dass der Zeitplan für das Infrastrukturprojekt selbst «äusserst» ehrgeizig sei. Es wird von «Schnellschuss» des Stadtrates gesprochen. Am Ende des Falls wird kurz auf die tatsächlichen Ergebnisse eingegangen.

2. Aufgabenstellung zur Fallstudie

Teaching Notes

Nach der Diskussion über die grössten Herausforderungen werden die Teilnehmenden aufgefordert, diese Seite zu lesen. Nach der Lektüre sollen sich die Teilnehmenden überlegen, welches **Ziel wohl am schwierigsten** zu erreichen sein wird.

Erwartungen

Der Leiter Tiefbau hat Sie beauftragt, für ihn ein Projekt PR-Kommunikationskonzept zu erstellen. Nehmen wir an, dass wir heute den 1. Juni 2017 schreiben. Der Leiter Tiefbau hat Sie als Projektleiter/in «Kommunikation» vorgeschlagen, der Stadtrat hat Sie offiziell gewählt und Ihnen ein entsprechendes Mandat erteilt. Der Leiter Tiefbau erwartet nun von Ihnen, dass Sie ein PR-Kommunikationskonzept für die Öffentlichkeit und die Kommunikation mit den verschiedenen Interessensgruppen und Ämtern erstellen. Sie sollen sich nur falls nötig um die Kommunikation mit dem in naher Zukunft gewählten Ingenieurbüro (s. Submissionsverfahren) und den betroffenen Werken und (Telekom-) Anbietern etc. kümmern, denn das sei seine Aufgabe. Allgemein weist er darauf hin, dass die Altstadt von Bremgarten zum Inventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz (Nationales Ortsbild gem. ISOS) gehört. Das Bauvorhaben wird demnach in einem sehr sensiblen Umfeld realisiert, in welchem ein erhebliches Konfliktpotenzial besteht (Anwohner/innen, Grundeigentümer/innen, Gewerbe, Restaurants, Verkehrsteilnehmende, Märkte etc.). Umso wichtiger sei deshalb die Informations- und Kommunikationsarbeit.

Die wichtigsten Ziele für Ihren Auftraggeber, den Leiter Tiefbau, sind...

- dass alle betroffenen (auch externen) Stakeholder rechtzeitig informiert werden und wissen, welche Konsequenzen dieses Projekt für sie persönlich hat. Die Komplexitätsreduktion steht im Vordergrund und Bedenken sollen rechtzeitig aufgenommen und berücksichtigt werden.
- dass insbesondere die betroffenen Grundeigentümer/innen von Anfang an informiert sind und deren Bedürfnisse rechtzeitig abgeholt werden. Zum Beispiel: Der Wunsch von Eigentümer/innen gleichzeitig mit dem öffentlichen Projekt auch ihre Werkleitungshausanschlüsse zu erneuern soll frühzeitig bekannt sein. Durch diesen «geschickten» Einbezug sollen Einsprachen verhindert werden. Einsprachen von Anwohner/innen und Interessengruppen würden nicht nur das ganze Projekt verzögern, sie könnten auch enorme Kosten verursachen. Dies gilt vor allem dann, wenn Einsprachen das Projekt zum Erliegen bringen, die Kosten für das Infrastrukturkonzept aber trotzdem zu bezahlen wären.
- dass der Souverän anlässlich der Einwohnergemeindeversammlung vom Juni 2018 den Kredit von 4 bis 5 Millionen Franken für das Sanierungsprojekt Unterstadt bewilligt.

Teaching Notes

Diskussion im Plenum: Das Ziel «keine Einsprachen» (weder von Anwohner/innen noch von Interessensverbänden) ist die grösste Herausforderung. Viel kann durch Kommunikation abgeholt und entschärft werden, schlussendlich spielen aber auch Vorurteile gegenüber der Verwaltung, Antipathie gegenüber beteiligten Personen, Organisationen oder Firmen eine Rolle. Alte Kränkungen (z.B. aufgrund politischer Niederlagen in Vergangenheit) können wieder aufbrechen und zu Rachegehlüsten führen, Interessensverbände können sich in Paragrafen «verbeissen» etc.

An dieser Stelle ist es hilfreich, wenn der Dozent oder die Dozentin zum gesamten Verständnis des Falls, gerade für Teilnehmer/innen, die Bremgarten nicht kennen, noch ein paar **Hintergrund- bzw. Insider-Informationen**¹ zu Bremgarten vermittelt:

- Das Image von Bremgarten ist allgemein positiv, es gab im letzten Jahrzehnt keine (politischen) Skandale. Die Altstadt wird als attraktiv erlebt, am Ufer der Reuss mit schöner Hanglage und einer «hübschen» von vielen Verkehrsberuhigungsmassnahmen geprägten Altstadt. Die Stadt ist auch als Hochzeitsstadt bekannt.
- Die Bevölkerung der Unterstadt fühlt sich eher benachteiligt gegenüber der Oberstadt (historisch bedingt: «Die Armen» wohnen eher unten, «die Reichen» oben).
- Der Steuerfuss von Bremgarten liegt bei 94%, was im regionalen Vergleich tief ist, eine Steuerfusserhöhung wurde vom Souverän mehrmals abgelehnt. Die Leerstandsnummer bei Immobilien ist nahezu null, die Nachfrage nach Wohnraum ist grösser als das Angebot.

In den folgenden Kapiteln werden nun die Teilaufgaben der Phasen zwei und drei exemplarisch durch die Kursteilnehmenden erarbeitet, damit sie auch in künftigen Projekten reproduziert werden können. Das Verfahren bzw. Vorgehen selbst wird sich auch in anderen Projekten kaum ändern, nur die Inhalte müssen situativ angepasst werden. In diesem Sinn ist dieser Case wie schon erwähnt auf methodischer Ebene exemplarisch (dies kann ruhig mehrmals hervorgehoben werden).

¹ Quellen: Mündliche Aussagen des Stadtpräsidenten und/oder der stellvertretenden Stadtschreiberin (beide haben einen Kurs beim erst genannten Autor besucht). Die Stv-Stadtschreiberin hat als Kursteilnehmerin im November 2020 am Unterricht teilgenommen, also diesen Fall behandelt und konnte somit zusätzliche, sehr aktuelle und sonst nicht zugängliche Informationen liefern.

2.1. Aufgabenstellung 1: Meilensteine der Veränderungskommunikation

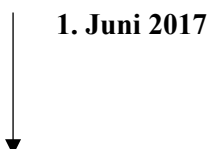
Was soll in Bezug auf Information bzw. Kommunikation bis wann und bei wem erreicht werden?

1. Lesen Sie dazu das Kapitel 3.1 (Phasen der Veränderungskommunikation) im theoretischen Teil.
2. Ordnen Sie folgende Meilensteine chronologisch an, achten Sie dabei besonders auf die Stolpersteine. Einzelne Meilensteine können bei ungeschickter Anordnung den ganzen Prozess zum Scheitern bringen, dies betrifft insbesondere die Einwohnergemeindeversammlung. Die Submissionsverfahren (also z.B. Auswahl des geeigneten Ingenieurbüros zur Realisierung des Infrastrukturkonzepts, Auswahl der Bauherrschaft etc.) als Ganzes werden ausgeklammert, da diese Arbeiten von der Bauverwaltung, der Baukommission etc. übernommen werden und nicht Teil der Öffentlichkeitsarbeit sind. Tipp: Rollen Sie den Prozess von hinten auf, das wird Ihnen die Arbeit erleichtern.

Arbeitsform: Viererarbeit (Resultat auf Flipchart) Dauer: 35 Min., Nachbesprechung im Plenum (Dauer Nachbesprechung ca. 20 Min.)

- a) Start Submissionsverfahren Ingenieurbüro
- b) Auflageverfahren
- c) Möglichkeit Einsprache zu erheben (30 Tage)
- d) Informationsveranstaltung für Bevölkerung
- e) Medienmitteilung erste Information
- f) Möglichkeit der betroffenen Grundeigentümer/innen ihre Bedürfnisse und Wünsche einzubringen
- g) Information über Möglichkeit Ideen einzubringen (alle anderen Stakeholder)
- h) Start Projektrealisierung
- i) Betroffene Anwohner über Vorfälle informieren (Rohrbruch)
- j) Medien über Vorfälle informieren (Rohrbruch)
- k) Genehmigung Ausführungsprojekt durch den Stadtrat (inkl. Budget)
- l) Budget und Projektbescrieb an Bevölkerung
- m) Einzelanschrift betroffene Grundeigentümer/innen
- n) Wunsch Begehung des Projektperimeters
- o) Stakeholder-Information (nur grob, Details bezüglich Stakeholder-Info werden später analysiert)
- p) Mitwirkungsverfahren (in einzelnen Kantonen obligatorisch neben Medieninformation und Einzelanschrift, z.B. Luzern und Bern, nicht aber im Aargau und im Kt. Solothurn)
- q) Abgabe Ausführungsprojekt (= Bauprojekt) an Stadtrat
- r) Juni 2018 Einwohnergemeindeversammlung (Absegnung 4 – 5 Mio. CHF)
- s) Medienmitteilung zum Ausführungsprojekt
- t) Präsentation Ausführungsprojekt (alle Stakeholder)
- u) Workshop mit Anwohner/innen, Gewerbe, Vereine und anderen Betroffenen

Endresultat: Chronologische Anordnung der Meilensteine auf einem Zeitstrahl, der Endpunkt (Start Realisierungsphase) ist selbst zu bestimmen.



Teaching Notes

Mögliche Lösungen einer Gruppe vom November 2019

Juni 17			
		1.	i Anwohner Info
		2.	j Medien Info Vorfälle
		3.	o Stakeholder Info grob
		4.	g Ideen einbringen
		5.	f Bedürfnisse Eigt.
		6.	n Begehung Projekt-Perimete
		7.	a Start Sub. Ing.
		8.	Workshop (Anwohner, Gewerbe, Vereine)
		9.	m Einzelanschrift Eigt.
		10.	d Info Bevölkerung
		11.	k Genehmigung durch Stadtrat
		12.	t Präs. Ausführungsprojekt
		13.	p Mitwirkungsverfahren
		14.	e Medien 1. Info
		15.	l Budget + Projekt an Bev.
Juni	18	16.	r EWG
+ 30	Tg.	17.	q Abgabe Ausführungsprojekt
		18.	s Medienmitteilung Ausführungsproj.
Aug.	18	19.	b Auflageverfahren
+ 30	Tg.	20.	c Einspracheverfahren
Summe	19	21.	h Start Realisierung

Stolpersteine

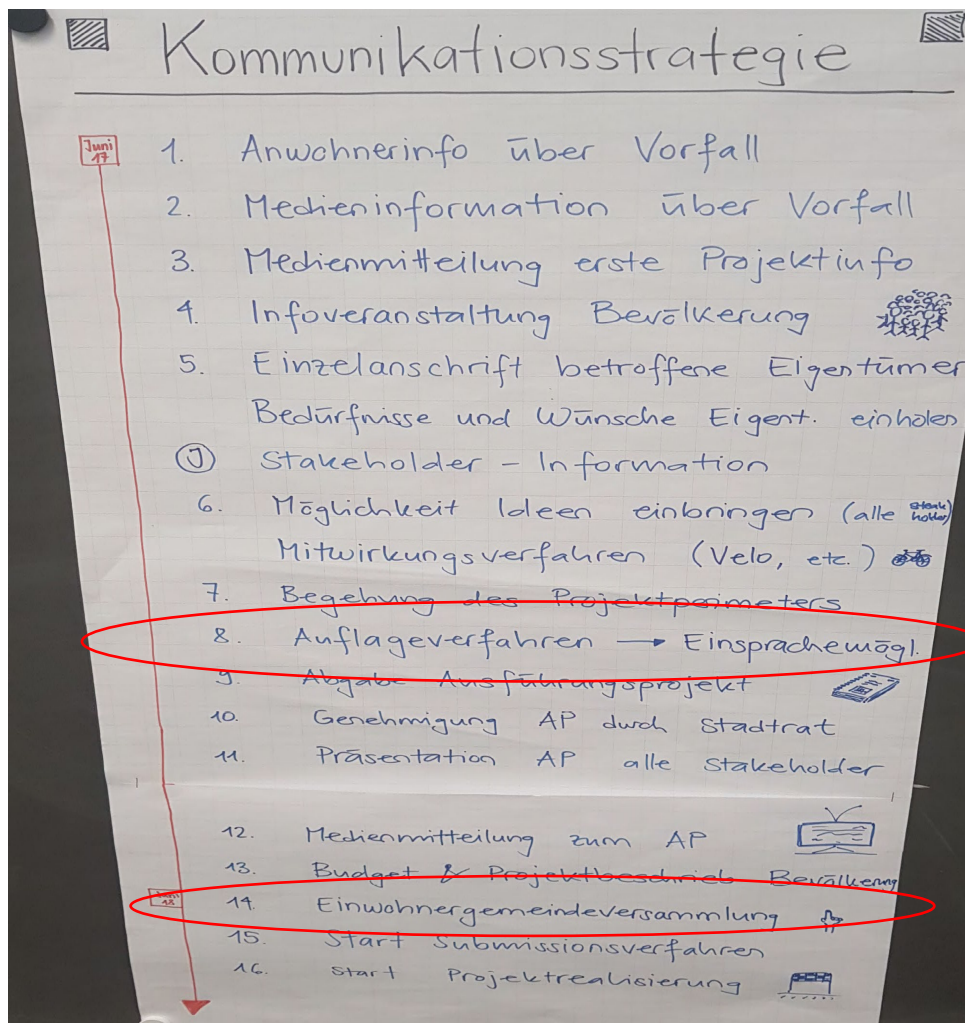
Die entscheidenden, kritischen Meilensteine sind das **Auflage- und das Einspracheverfahren**. Diese zwei Meilensteine müssen zwingend **nach** der Einwohnergemeindeversammlung (EWG) angesetzt werden. Sonst hat die Opposition (z. B. die Interessensgruppierungen oder skeptische Anwohner/innen) Zeit, die Bevölkerung gegen das Projekt «aufzuwirbeln». Ein weiterer Stolperstein: Sobald das Projekt an der EWG genehmigt wurde, muss das **definitive** Ausführungsprojekt (= Bauprojekt) innerhalb von **30 Tagen** fertiggestellt werden (evtl. mit Inputs aus der EWG ergänzt; gerade Einwände, die zu Klagen führen könnten, müssen berücksichtigt werden), damit das Auflage- und Einspracheverfahren auf ganz konkreten Vorschlägen basierend eröffnet werden kann (Plan). Hier wird schon ersichtlich, dass die Auswahl der Teilnehmenden am Workshop und im Mitwirkungsverfahren sehr entscheidend sein wird (dies wird in der Stakeholder-Analyse genauer betrachtet).

Gute Lösung einer Gruppe vom November 20

Juni 2017

- i) Betroffene Anwohner informieren (Rohrbruch)
- j) Medien über Vorfälle informieren (Rohrbruch)
- a) Start Submissionsverfahren Ingenieurbüro
- o) Stakeholder-Information (nur grob)
- e) Medienmitteilung erste Information
- n) Wunsch Begehung des Projektperimeters
- f) Möglichkeit der betroffenen Grundeigentümer ihre Bedürfnisse und Wünsche einzubringen.
- g) Information über Möglichkeit Ideen einzubringen (alle anderen Stakeholder)
- u) Workshop mit Anwohner/innen, Gewerbe, Vereine und anderen Betroffenen
- p) Mitwirkungsverfahren
- q) Abgabe Ausführungsprojekt an Stadtrat
- k) Genehmigung Ausführungsprojekt durch den Stadtrat
- m) Einzelanschrift betroffene Grundeigentümer
- s) Medienmitteilung zum Ausführungsprojekt
- t) Präsentation Ausführungsprojekt (alle Stakeholder)
- l) Budget und Projektbescrieb an Bevölkerung
- d) Informationsveranstaltung für Bevölkerung
- r) Einwohnergemeindeversammlung**
- b) Auflageverfahren (max. 30 Tage)**
- c) Möglichkeit Einsprache zu erheben (30 Tage)**
- h) Start Projektrealisierung

Hier eine ungünstige Lösung (s. Punkte 8 und 14) vom November 2019



Teaching Notes

Erste Diskussion im Plenum über Nutzen und Kosten eines PR-Konzepts im Kontext der Mobilisierung durch eine mögliche Opposition². In manchen Gemeinden werden Konzepte bzw. Projekte, die vom Gemeinderat vorgelegt werden, systematisch durchgewunken (so z.B. gemäss Kursteilnehmenden in wohlhabenden Gemeinden im Kanton Zürich). Hier erübrigt sich ein detailliertes PR-Konzept wie es in diesem Fall behandelt wird. In Gemeinden (und das ist die Regel), wo der Gemeinderat um die parteipolitischen Mehrheiten ringt, zerstritten ist oder in Gemeinden, die kürzlich z.B. fusioniert haben (und in denen eine starke Missgunst in der Bevölkerung herrscht), sind solche Überlegungen geradezu entscheidend.

² Ingenieure sind es nicht gewohnt, «Geld für die Kommunikation» auszugeben. An dieser Stelle kommt regelmässig ein «Aha»-Effekt und zugleich ein Widerstands-Reflex. Die Teilnehmenden realisieren, dass es nicht nur um das Projekt selbst gehen kann, sondern dass die Kommunikation in vielen Gemeinden, Städten einen wesentlichen Beitrag zur Akzeptanz und somit zur Bewilligung des Millionenkredits durch den Souverän leisten kann bzw. wird.

2.2. Aufgabenstellung 2: Einteilung in Stakeholder-Kategorien

1. Lesen Sie im theoretischen Teil, im Kap. 3.2., die Ausführungen zu einer Stakeholder-Analyse. **Für die Lektüre sind ca. 20 Min. einzuplanen.**
2. Ordnen Sie die unten aufgeführten Stakeholder den Kategorien 1 bis 8 zu (ohne Kat. 7). Die Kategorie 7 wird später definiert. **Arbeitsform: Arbeit in Vierer-Gruppen (25 Min.), Nachbesprechung im Plenum (30 Min.)**

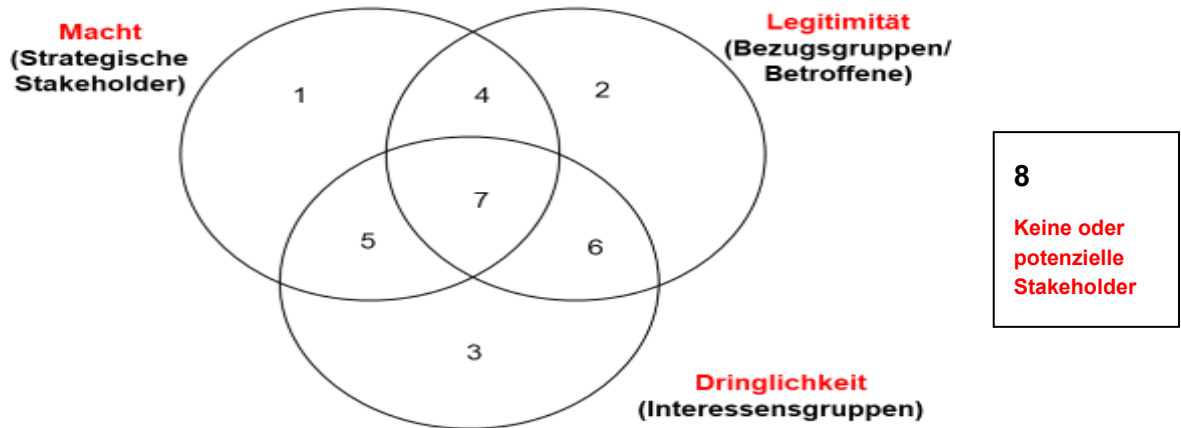


Abb. 7: Leere Stakeholdermap

Stakeholder

- a) Einwohner/innen von Bremgarten
- b) Anstösser/innen ohne Stimmrecht (Ausländer)
- c) Anstösser/innen mit Stimmrecht
- d) Ortsparteien
- e) Energie-, Wasser- und Telekom-Anbieter
- f) Gewerbeverein
- g) Stadträte, die nicht im Perimeter wohnhaft sind
- h) IG Wanderwege, Pro Velo Kanton Aargau
- i) Pro Cap
- j) Umweltschutz-Organisationen
- k) Sportvereine Bremgarten
- l) Quartierverein *Unterstadt*
- m) Behördenmitglieder mit Liegenschaft im Perimeter
- n) Dankmalpflege / Ortsbildschutz
- o) Angestellte von angesiedelten Firmen in der *Unterstadt*
- p) Angestellte von angesiedelten Firmen in der *Oberstadt*
- q) Medien
- r) Marktbesucher
- s) OK Marktbetreiber Oster- und Weihnachtsmarkt
- t) Senior/innen von Bremgarten
- u) Einwohner/innen aus Nachbargemeinden
- v) Verwaltungsangestellte Bremgarten
- w) Anstösser (mit/ohne Stimmrecht) in einer Interessensgemeinschaft
- x) Jugendliche Anstösser/innen
- y) Schulen, Blaulicht-Organisationen
- z) Tourismus-Büro, Restaurants etc. ausserhalb des Perimeters

- a) —
- b) —
- c) —
- d) —
- e) —
- f) —
- g) —
- h) —
- i) —
- j) —
- k) —
- l) —
- m) —
- n) —
- o) —
- p) —
- q) —
- r) —
- s) —
- t) —
- u) —
- v) —
- w) —
- x) —
- y) —
- z) —

Lösungen

Stakeholder

- a) Einwohner/innen von Bremgarten
- b) Anstösser/innen ohne Stimmrecht (Ausländer)
- c) Anstösser/innen mit Stimmrecht
- d) Ortsparteien
- e) Energie-, Wasser- und Telekom-Anbieter
- f) Gewerbeverein
- g) Stadträte, die nicht im Perimeter wohnhaft sind
- h) IG Wanderwege, Pro Velo Kanton Aargau
- i) Pro Cap
- j) Umweltschutz-Organisationen
- k) Sportvereine Bremgarten
- l) Quartierverein *Unterstadt*
- m) Behördenmitglieder mit Liegenschaft im Perimeter
- n) Denkmalpflege / Ortsbildschutz
- o) Angestellte von angesiedelten Firmen in der *Unterstadt*
- p) Angestellte von angesiedelten Firmen in der *Oberstadt*
- q) Medien
- r) Marktbesucher
- s) OK Marktbetreiber Oster- und Weihnachtsmarkt
- t) Senior/innen von Bremgarten
- u) Einwohner/innen aus Nachbargemeinden
- v) Verwaltungsangestellte Bremgarten
- w) Anstösser (mit/ohne Stimmrecht) in einer Interessensgemeinschaft
- x) Jugendliche Anstösser/innen
- y) Blaulicht-Organisationen
- z) Schulen, Tourismus-Büro, Restaurants etc. ausserhalb des Perimeters

Kat.

a.	1
b.	4
c.	4
d.	5
e.	6
f.	5
g.	5
h.	3
i.	3
j.	3
k.	3
l.	6
m.	4
n.	4
o.	6
p.	8
q.	5
r.	8
s.	6
t.	1
u.	8
v.	3 (6)
w.	6
x.	2
y.	6 (5)
z.	3

Teaching Notes

1. Anstösser/innen (mit oder ohne Stimmrecht) gehören alle in die Kategorie der «dominanten Stakeholder», also Kat. 4, weil sie (zumindest) Einsprache machen können.
2. Eine wichtige Kategorie sind die Anstösser/innen (mit oder ohne Stimmrecht), die zugleich auch noch in einer Interessengruppe (Ortspartei, Turnverein, IG Velo) – besonderes in führender Funktion (z.B. Präsident/in) tätig sind. Diese sind dann Kandidaten für die Gruppe der «definitiven Stakeholder», also Kat. 7.
3. Denkmal- bzw. Ortsbildschützer/innen sind legitimiert Auflagen durchzusetzen, die die Polizei kann bei Missachtung von Vorschriften eingreifen (das muss aber nicht sein, deshalb prinzipiell Kat. 6).

2.3. Aufgabenstellung 3: Auswahl der definitiven Stakeholder (Kategorie 7)

Stellen Sie nun beispielhaft den „Ausschuss Sanierung Unterstadt“ bestehend aus den «definitiven Stakeholdern» (s. S. 19) zusammen. Mit dieser Sondierungsgruppe soll bis zum Start der Realisierung des Projekts ein enger Kontakt aufgegleist werden (Feedback-Schlaufen). So bleiben der Leiter Tiefbauamt und Sie aktuell informiert: Sie wissen, was in den einzelnen (Interessens-) Gruppierungen und innerhalb der Bevölkerung diskutiert wird und welche Meinung herrscht. Zudem können Sie schnell intervenieren, wenn Opposition entsteht. Diese Begleitgruppe muss aus Vertreter/innen der Kat. 4, 5 und 6 rekrutiert werden. Die Gruppe kann auch zum Mitwirkungsverfahren eingeladen werden. Die Wichtigkeit dieser Sondierungsgruppe kann nicht genügend betont werden: Das Gefäss „Sounding Board“ ist kostengünstig (evtl. Sitzungsgelder, Apéro riche, kleine Geschenke als Anreize bieten) und erlaubt frühzeitig, Widerstände von Einzelpersonen und von Gruppierung zu erkennen. Widerstände lassen sich so zeitnah identifizieren, Personen und Interessensgruppen können gezielt angesprochen, überzeugt und ggf. auch eingebunden werden können.

Profile der «definitiven Stakeholder»

Erstellen Sie kurz (in Stichworten) die Profile von 3 möglichen definitiven Stakeholdern: Bestimmen Sie die Funktion, die ihn oder sie zum definitiven Stakeholder macht, den Beruf, sein bzw. ihren Bezug zu den Stakeholder-Kategorien 4, 5 und 6 (dominante, gefährliche und abhängige Stakeholder, s. Kap. 3.2): Arbeitsform: Vierergruppen (15 Min.), Nachbesprechung im Plenum (15 Min.)

Teaching Notes

Diese „Sondierungsausschüsse“ werden in der Praxis selten eingesetzt, was ein zentraler Fehler sein kann (auch Bremgarten hat dies nicht getan). Natürlich sind Repräsentanten der Kategorie 4 besonders wichtig. Diese Gruppe sollte im Ausschuss auch quantitativ entsprechend vertreten sein. Man kann die Wichtigkeit von Sondierungsausschüssen nicht genügend betonen, denn die Mitglieder dieses Ausschusses sind von strategischer Bedeutung für Veränderungsprojekte und können auch als Botschafter/innen und „Übersetzer“ für das Projekt gewonnen werden. Sie sind sehr gut vernetzt, nahe an der Bevölkerung und „Respektspersonen“, also Beeinflusser/innen bzw. Influencer - auch in den sozialen Medien (also mit bedeutender, lokaler Ausstrahlungs- und Überzeugungskraft).

Lösungen der Gruppen im Nov. 20

Gruppe A

- Kat. 4: Anwohner, CH, Eigentümer Geschäftsliegenschaft, gleichzeitig wohnhaft, Mitglied einer IG (z. B. Gewerbeverein)
- Kat. 5: Ortsparteivertreter
- Kat 6: Ansässige Gewerbetreibende ohne Stimmrecht

Gruppe B (alle Kat.4)

- Alt-Stadtammann Moser mit Liegenschaft im Perimeter, 12 Jahre Grossrat, gut vernetzt, Rechtsanwalt mit eigener Kanzlei, nun pensioniert, Patriarch
- Anstösserin mit Stimmrecht mit eigenem Geschäft in der Unterstadt, Ehefrau eines Stadtrates, Mitglied des Gewerbevereins, dominant im Hintergrund
- Denkmalpfleger mit eigener Liegenschaft in Bremgarten, aktuell läuft für seine Parzelle ein schwieriges Baubewilligungsverfahren mit schlechtem Verhältnis zur Bauverwaltung Bremgarten, Rechtsanwalt ist bereits involviert, introvertiert

Gruppe C

- Kat. 4: Anstösser mit Stimmrecht, fühlt sich wichtig, nicht still, redet gerne, kann begeistern, eher kritisch
- Kat. 5: Stadtrat ohne Liegenschaft im Perimeter
- Kat. 6: Präsident Gewerbeverband

2.4. Aufgabenstellung 4: Avatare der definitiven Stakeholder

Um die Mitglieder dieses Ausschusses noch greifbarer zu machen, erstellen Sie nun «Avatare». Kunden-Avatare sind Portraits und werden im Marketing erstellt, um Zielgruppen exemplarisch fassbar zu machen. Hier ein Beispiel eines Kunden-Avatars:

«Mein Name ist Marc und ich lebe seit über 70 Jahren gegenüber der Stadtkirche am Klosterweg. Ich war früher Pfarrer in der Kirche und habe in meiner aktiven Zeit viele Bremgartner/innen verheiratet, getauft und beerdigt. Ich stehe immer noch dem Kirchenchor vor und präsidiere den Verein «Heiraten in Bremgarten», der über tausend Mitglieder hat und jährlich neue erhält. Auf unserer Vereinsseite finden sich die wunderbarsten Fotos von Bremgarten, der Stadtkirche und glücklichen Hochzeitsgesellschaften. In Bremgarten heiraten auch viele aus der Umgebung und sogar aus Zürich, weil die Location so einmalig schön und stimmungsvoll ist. Sie essen und feiern in unseren schönen Restaurants und Sälen ... Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Stadt überall aufgerissen werden soll, alles voller Baustellen ist und die «Heiratsstadt» Bremgarten für Jahre verunstaltet wird.»

Erstellen Sie nun ein solches Portrait in Stichworten (Alter, Geschlecht, Mitgliedschaften, Beruf, Qualifikationen, Ausbildung, neben- oder ehrenamtliche Funktionen, persönliche Meinung zum geplanten Infrastrukturprojekt). Ein Gruppenmitglied stellt das Porträt am Schluss dem Plenum vor.

Arbeitsform: Arbeit in Vierer-Gruppen (20 Min.), Nachbesprechung im Plenum (15 Min.)

Teaching Notes

Hier wird bewusst eine kreative Übung eingestreut. Diese soll helfen, das Profil von möglichen „definitiven“ Stakeholdern zu schärfen und damit besser fassbar zu machen. Das Ziel ist nicht, diese Avatare dem Stadtrat zu unterbreiten. Das Vorgehen soll helfen in der Konzeptionsphase, schnell die richtigen Personen zu identifizieren und einzubinden (die Übung hat also hier mehr einen pädagogischen Charakter). Wichtig ist, dass hier Opinionleaders und nicht Querulanten, die laut herumschreien, aber unglaubwürdig sind, ausgewählt werden.

Lösungen der Gruppen vom November 2020

Gruppe A

Beatrix, 36 Jahre, wohnhaft in einem EFH in Bremgarten (stimmberechtigt), mit eigenem Coiffeurgeschäft in der Unterstadt, 4 Angestellte, Mitglied des Gewerbevereins, selbstbewusstes Auftreten, spricht an den Einwohnergemeindeversammlungen und Informationsveranstaltungen der Gemeinde, Mittelstand, gut informiert, hat einen hohen Informationsbedarf, stimmt regelmässig ab, Mitglied in der FDP-Ortspartei, moderne Familienfrau (Kinderbetreuung teilweise in der Kita und durch Ehemann), nutzt vorwiegend elektronische Medien, Ehemann ist im mittleren Kader tätig, Mitglied Damenturnverein, fahren zwei Autos, in der Freizeit unternimmt das Ehepaar viel mit den Kindern (Velofahren, Ausflüge etc.)

Gruppe B

Herr Bünzlimeier, 55,

- alleinstehend, geschieden, erwachsene Kinder - nur loser Kontakt
- lebt für sein Unternehmen und die IG
- selbst-erarbeiteter Wohlstand und Erfolg
- bürgerlich-ökonomische politische Grundhaltung
- hohes Sendungsbewusstsein, Kenner der Alleinwahrheit
- gut vernetzt, hohes rhetorisches Geschick

- breites (Halb-)Wissen, kann mit wohldosierter Polemik mobilisieren
- Brillenträger (sophisticated), Wohlstands bäuchlein, Geheimratsecken, gepflegte Erscheinung
- Lieblingsferienziel: Berner Oberland
- Hundehalter

Gruppe C

- Männlich, pensioniert
- Wohnt seit jeher im betroffenen Quartier
- Mitglied der Ortspartei „Pro Bremgarten“
- Mitglied des Vereins „Altstadt Bremgarten“
- Macht Stadtführungen (ehrenamtlich)
- Ehemaliger Leiter Strasseninfrastruktur beim Kanton
- Präsident des örtlichen Jassclubs
- Grundsätzlich kritische Haltung
- Will angehört werden -> Bedürfnisse der Bevölkerung

2.5. Aufgabenstellung 5: Kernbotschaften nach Stakeholder

In einem weiteren Schritt sollen auf der Basis ihrer Bedürfnisse nun die Erwartungen, Sorgen und Befürchtungen (wichtigste Anliegen) der einzelnen Stakeholder erfasst werden. Auch muss die Wichtigkeit dieser Gruppe präzisiert werden:

Arbeitsform (15 Min.): Im Plenum – damit ein Austausch auch innerhalb der ganzen Klasse stattfinden kann.

Stakeholder	Bedürfnisse Was wollen sie?	Merkmale +/- wenig wichtig + = wichtig ++ = Sehr wichtig
1. Einwohner/innen von Bremgarten und Medien		
2. Vereine, Angestellte Oberstadt und der Verwaltung, Senior/innen		
3. Anstösser/innen		
4. Gewerbeverein		
5. Angestellte Unterstadt, Werke (betroffene Unternehmen), Organisations-Komitee Markt Bremgarten		

Mögliche Lösungen

Stakeholder	Bedürfnisse Was wollen sie?	Merkmale +/- wenig wichtig + = wichtig ++ = Sehr wichtig
1. Einwohner/innen von Bremgarten und Medien	<p>Einwohner und Einwohnerinnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitige, adressatengerechte Information - pro aktiv • funktionierende Infrastruktur • möglichst keine/wenig Beeinträchtigungen (Lärm, Umwege, Zufahrts- und Zugangsmöglichkeiten) • keine individuelle finanzielle Mehrbelastung • Medien: Frühzeitige, regelmässige, umfassende Information, Bildmaterial, Pressetermine • Medienkontaktstelle mit möglichst freiem Zugang (zeitlich und örtlich) • ("Kaffee und Kuchen" nach der Pressekonferenz) 	<p>++</p> <p>+</p> <p>++</p> <p>++</p> <p>++</p> <p>+</p> <p>+/-</p>
2. Senior/innen, Angestellte Oberstadt und der Verwaltung, Vereine	<p>Senior/innen: Möglichst wenig Einschränkungen / hindernisfreies Spazieren Zugang zum Gewerbe, Sitzbänke</p> <p>Angestellte der Oberstadt: Keine negativen Auswirkungen (bspw. Parkplatzsituation), Umleitung in der Oberstadt</p> <p>Angestellte der Verwaltung: Guter Verlauf der Bauzeit, Parkplätze Keine Reklamationen</p> <p>Vereine: Sicherstellung der Durchführung ihrer Anlässe</p> <p>Generell: Ständige Informationen und Hotline für Anliegen, Fragen</p>	<p>++</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>+/-</p> <p>++</p>
3. Anstösser/innen	<p>Stets freien Zugang, keine Kosten, keine Unannehmlichkeiten (Staub, Lärm etc.), wollen gut informiert werden und mitwirken, Synergien und Mithilfe bei Sanierung oder Erneuerung Hausanschluss, kurze Bauzeit, wünschen Privilegien, Zugang zu Parkplätzen während Bauzeit</p>	<p>++</p>

4. Gewerbeverein	Freier Zugang zu den Geschäften während der Sanierung. Attraktive Gestaltung nach der Sanierung. Entschädigung Bauphase. Verkehrstechnische Ansprüche sehr hoch (PP, etc.), viele Mitsprachemöglichkeiten (hohe Aufmerksamkeit)	+
5. Angestellte Unterstadt, Werke (betroffene Unternehmen), Organisations-Komitee Markt Bremgarten	Geringe Lärmbelästigungen während der Bauphase, keine massiven wirtschaftlichen Einbussen, freier Zugang zu den Geschäften während Sanierung. OK Markt: Zeitpunkt der Bautätigkeit (z.B. Vor-Weihnachtszeit) muss abgesprochen sein.	-/+

2.6. Aufgabenstellung 6: Vier Aufhänger (Claims) für alle Stakeholder

1. Lesen Sie im theoretischen Teil die Ausführungen zur Akzeptanzmatrix von Mohr & Woche, s. Kap. 3.3.
2. Welche vier Aufhänger und Botschaften, die für alle Stakeholder Gültigkeit haben und den Anwohner/innen und anderen stimmberechtigten Einwohner/innen Bremgartens Rechnung tragen, sollten redundant über alle Informations- und Kommunikationskanäle kommuniziert werden? Achten Sie besonders auf die Komplexitätsreduktion. Das Erfüllen von Wünschen, die Berücksichtigung von Wertvorstellungen, Bedürfnissen, Interessen durch Zahlen, Daten und Fakten bzw. der Abbau von Ängsten, Sorgen sowie der persönliche Nutzen (insbesondere für die Anwohner/innen) sollten dabei im Vordergrund stehen.

Arbeitsform: Vierer-Gruppen (15 Min.), Nachbesprechung im Plenum (10 Min.)

Claims und Kernbotschaften

Vier Aufhänger (Schlagworte/Claims)	Kernbotschaften (für alle Stakeholder gültig): 1 – 2 Sätze Fokus Bremser und/oder Skeptiker
1.	
2.	
3.	
4.	

Mögliche Lösungen (Nov. 20)

Gruppe A

Aufhänger (Schlagwort/Claim)	Botschaften (für alle Stakeholder gültig): 1 – 2 Sätze Fokus Bremser und/oder Skeptiker
1. Sichere Versorgung	Mit dem Projekt wird weiterhin die sichere Versorgung mit gutem Trinkwasser für die Zukunft gewährleistet.
2. Saubere Entsorgung	Mit dem Projekt sorgen wir auch zukünftig für umweltgerechte Ableitung Ihres Abwassers.
3. Lebendige Unterstadt	Nach dem Projektabschluss wird dank der sorgfältigen Materialauswahl und der Qualität der Arbeit die Unterstadt zu einem weiterhin attraktiven Lebens- und Erlebnisraum.
4. Sicherheit zuerst	Während der Bauzeit ist Ihre Sicherheit unser grösstes Anliegen und die enge Zusammenarbeit mit den Spezialisten von Feuerwehr, Polizei und Sanität wird dies gewährleisten.

Gruppe B

Aufhänger (Schlagwort/Claim)	Botschaften (für alle Stakeholder gültig): 1 – 2 Sätze Fokus Bremser und/oder Skeptiker
1. Nutzen (Fokus Skeptiker)	Wenn eine Dichtprüfung der Leitungen (Umweltschutzaufgaben wie im Kanton Baselland) obligatorisch wird, würde dies schon 50% der Kosten ausmachen. Mit diesem Projekt können diese Auflagen gleich erfüllt werden.
2. Mehrkosten-Eindämmung bei Gesamtprojekt	Synergien sind genutzt und Kosten eingespart.
3. Attraktivität der Stadt erhalten	Mit der Altstadtsanierung wird das Ortsbild aufgewertet.
4. Einmal recht, statt immer schlecht: Nachhaltigkeit, Verwendung der neusten Technologien	In den nächsten 20 Jahren gibt es keine Reparatur- und Sanierungsarbeiten in der Altstadt.

Gruppe C

Aufhänger (Schlagwort/Claim)	Botschaften (für alle Stakeholder gültig): 1 – 2 Sätze Fokus Bremser und/oder Skeptiker
1. Wiederherstellung des historischen Zustandes	Die Unterstadt wird ihren historischen Charme wiedererhalten.
2. Langfristige Sicherstellung der Versorgung in der Unterstadt	Nach der gleichzeitigen Sanierung der Werkleitungen und des Belags ist der Sanierungsbedarf für "Jahrzehnte" gedeckt. Insbesondere durch den Ausbau des Glasfasernetzes.
3. Attraktive Gestaltung	Bürgerinnen und Besucher profitieren gleichermassen von der geplanten Attraktivitätssteigerung.
4. Aktive Mitwirkung	Die Wünsche der verschiedenen Interessengruppen wurden bestmöglich berücksichtigt und umgesetzt.

2.7. Aufgabenstellung 7: Kommunikationsmassnahmen (Kanäle und Planung)

1. Lesen Sie in einem ersten Schritt im theoretischen Teil die Ausführungen zu den Kommunikationsmassnahmen, s. Kap. 3.4.
2. Füllen Sie in Gruppen eine Tabelle gemäss Vorlage (s. Tabelle 1) aus und überlegen Sie in Bezug auf eine Stakeholdergruppe (s. unten), über welche Kanäle, wann und wie oft Sie diese Gruppe ansprechen wollen bzw. in einen Dialog mit dieser Gruppe treten wollen. Berücksichtigen Sie bei der Planung vor allem auch die kommunikativen Bedürfnisse und Merkmale der Gruppe (ebenfalls in Tabelle 1) und überlegen Sie, welche Kanäle sich eignen und wie intensiv kommuniziert werden muss.

Arbeitsform (Gruppen 1 bis 4: 20 Min., Nachbesprechung im Plenum 20 Min.)

Gruppeneinteilung

Gruppe 1: Alle Einwohner/innen von Bremgarten

Gruppe 2: Sondierungsausschuss Unterstadt («definitive» Stakeholder)

Gruppe 3: Anstösser/innen, s. dazu auch die Slide 42 im Anhang 3.

Gruppe 4: Pro Velo³ (Beispiel für eine Interessensgruppe, die zur Kategorie «gefährliche» oder zumindest «abhängige» Stakeholder werden kann).

Wählen Sie eine der Stakeholdergruppen aus und ergänzen Sie die Tabelle 1, wo nötig, mit Kommunikationskanälen. Kreative Lösungen sind erwünscht, dennoch sollten die Kosten im Auge behalten werden.

Was für die Gruppe 1 gilt, ist auch für alle anderen relevant, die Gruppen 2 bis 4 fokussieren also auf zielgruppenspezifische Kommunikationskanäle und -termine.

Damit möglichst alle Stakeholdergruppen arbeitsteilig bearbeitet werden, die Wahl der Stakeholder 1 - 4 koordinieren.

³ Sie haben von einem Mitglied der Projektgruppe Unterstadt erfahren, dass der Verein Pro Velo gegen das Projekt mobilisiert, weil es aus Sicht des Vereins zu viele Parkplätze in der Unterstadt und somit zu viel Verkehr schon jetzt hat. Der Verein befürchte, dass es noch schlimmer wird.

Tabelle 1: Stakeholder-Gruppe: _____

Termine - Monat	7.17	8.17	9.17	10.17	11.17	12.17	1.18	2.18	3.18	4. 18	5.18	6.18	7. 18	8.18
Persönliche Anschrift														
Presse														
Flyer, Plakate														
Homepage														
Soziale Medien														
Persönliche Kontakte														
Workshops														
Mit- wirkungs- verfahren														
Sitzungen														
Info- Veran- staltung														
Weitere: Welche?														

Tab. 1: Kommunikationsplanung (in Anlehnung an Zeiter Sixt, 2008, S. 96)

Legende

Stakeholder-Gruppen 1 – 4

In der Nachbesprechung führt der oder die Dozierende die Lösungen aller Gruppen in einer Tabelle (z.B. Flipchart) zusammen.

Tabelle 1: Mögliche Lösung mit allen Stakeholder-Gruppen

Termine - Monat	7.17	8.17	9.17	10.17	11.17	12.17	1.18	2.18	3.18	4. 18	5.18	6.18	7. 18	8.18 GV
Persönliche Anschrift s. Fussnote ⁴	1 / 4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1 / 4
Presse	1	1					1					1	1	1
Flyer, Plakate	1/3		1/3										1/3	1/3
Homepage	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Soziale Medien s. Fussnote	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Persönliche Kontakte	3	3 / 4	3										3	
Workshops			1-4			1-4								
Mitwirkungs- verfahren							1-4	1-4						
Sitzungen	2	2	2	2	2	2	2	2	2/3	2	2	2	2	2
Info- Veran- staltung		1/3					1/3					1/3		
Weitere: Welche? QR-Code	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Weitere: Roundtable			4		4		4		4		4		4	
Hotline	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
WhatsApp- Gruppe	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

⁴ Es ist hier nicht gemeint, dass in jedem Monat eine Mitteilung zu erfolgen hat, sondern es wird immer situativ informiert, wenn Neuigkeiten sich anbahnen.

Teaching Notes

Grundsätzlich gilt: Am Anfang muss viel in die Kommunikation investiert werden, damit alle Stakeholder-Gruppen rasch, von Anfang an, möglichst umfassend informiert und orientiert werden. So kann – dank synchroner und symmetrischer Kommunikation - Vertrauen aufgebaut werden. Später kann die Kommunikation auf Neuigkeiten fokussiert werden.

2.8. Aufgabenstellung 8: Kommunikationskosten (Verhältnis von Aufwand und Ertrag)

Lesen Sie im theoretischen Teil die Ausführungen zu den Kommunikationsmassnahmen, s. Kap. 3.5.

Abschlussdiskussion (15 Min. in der Gruppe, Nachbesprechung im Plenum 15 Min.)

1. Welches Kommunikationsbudget braucht man bei diesem Projekt, um die wichtigsten PR-Aufgaben wie sie Mast umschreibt sicherzustellen (unabhängig von der politischen Situation, Machtkämpfe im Stadtrat etc.)?
2. Wenn Sie an Ihre Gemeinde bzw. Stadt denken, würden Sie eher mit Minimalkosten budgetieren und damit das Risiko von Einsparungen und somit Verzögerungen in Kauf nehmen oder eher mit Maximalkosten rechnen (auch wenn das Risiko nie ganz eliminiert werden kann)? Welche Argumente und Erfahrungen, die Sie schon gemacht haben, sprechen für Variante 1 (Minimalkosten) und welche für Variante 2 (Maximalkosten)?

Teaching Notes

Zu 1.: Realistisch sind gemäss Kursteilnehmer/innen mit Erfahrung in ähnlichen Veränderungsprojekten ca. 100'000 CHF (ca. 50% können intern abgedeckt werden, ca. 50% müssen von einer Kommunikations- bzw. Marketingagentur erbracht werden).

Zu 2.: Die Spannweite ist sehr gross. In gewissen Gemeinden (zeigt die Diskussion im Plenum) gibt es kein Verständnis für Kommunikationskosten, hier wird systematisch jegliches Kommunikationsbudget gestrichen. Die Kosten müssen im Projekt „versteckt“ werden und es wird mit einem absoluten Minimum gerechnet. In grösseren Gemeinden oder Städten sind Budgets in diesem Fall von 80'000 bis 100'000 CHF realistisch (Konsens), einzelne Teilnehmer/innen nennen auch höhere Zahlen (bis max. 200'000 CHF).

2.2 Erfolgskontrolle

Erfolgskriterien lassen sich aus Zielen ableiten. Zu den anfänglich formulierten Zielen zählen,

1. dass alle betroffenen (auch externen) Stakeholder rechtzeitig informiert werden und wissen, welche Konsequenzen dieses Projekt für sie persönlich hat und Bedenken rechtzeitig aufgenommen und berücksichtigt werden

Wie könnte dieses Ziel gemessen werden?

Mögliche Antworten

- Anzahl kritischer Beiträge in Massenmedien oder sozialen Medien
- Keine Einsprachen von Interessensgruppierungen oder Dritten

2. dass insbesondere die betroffenen Grundeigentümer/innen von Anfang an informiert sind und deren Bedürfnisse rechtzeitig abgeholt werden.

Wie könnte dieses Ziel gemessen werden?

Mögliche Antworten

- Keine allgemeinen Anfragen von Anwohner/innen zum Projekt nach März 2018
- Zahl der angepeilten Einsprachen durch Anwohner/innen: 0

3. dass der Souverän anlässlich der Einwohnergemeindeversammlung (EWG) vom Juni 2018 den Millionenkredit für das Sanierungsprojekt Unterstadt bewilligt. Wie hoch (in Prozenten) sollte die Zustimmung an der EWG aus Ihrer Sicht sein?

Zustimmung von 80 % (Konsens)

Teaching Notes (Abschluss)

Bezug zur Realität - Insider-Informationen des Stadtpräsidenten und der Stv.-Stadtschreiberin

Es wird den Dozierenden überlassen, ob sie auf diese inoffiziellen Quellen zurückgreifen wollen, der Bezug zur Realität ist aus der Perspektive der Falldidaktik nicht nötig. Es ist mehr die Neugier der Teilnehmer/innen, die dazu führt, dass sie an dieser Stelle wissen wollen, wie der Fall in der Realität ausging.

Hier die Schlüsselinformationen dazu:

- Die Stadt Bremgarten hat das Budget wie geplant im Juni 2018 vom Souverän genehmigen lassen, eine Mehrheit war dafür. Wie schon erwähnt, gab es kein PR-Kommunikationskonzept wie in diesem Fall erarbeitet.
- Das Auflageverfahren wurde **nach** der Genehmigung des Budgets durchgeführt, was sicherlich sehr kostensparend und somit sehr sinnvoll war.
- Es gab drei Einsprachen von Anwohnern und Gewerbe **gegen** den Abbau von Parkplätzen in der Unterstadt.

- Mittels einer Studie, die über eine längere Zeit gemacht wurde und von der Stadt in Auftrag gegeben wurde, konnte belegt werden, dass eine Reduktion von Parkplätzen sinnvoll ist, da selten alle gleichzeitig benutzt wurden. Die Einsprachen wurden abgewiesen.
- Eine Einsprache von Pro Cap ist im **Dezember 2020** noch immer hängig. Für die Pflasterung der Unterstadt waren Flusssteine vorgesehen. Diese sind jedoch für Rollstuhlfahrer/innen auf Grund der Kerben ungünstig. Die Fronten zwischen der Stadt und diesem Verein sind **verhärtet**.
- Die Stadt hat in Zusammenarbeit mit dem Ingenieur-Büro wegen der vier Einsprachen eine Etappierung der Bauphasen vorgenommen. Es konnte deshalb im Herbst 2018 mit Arbeiten, die nicht von Einsprachen betroffen waren, begonnen werden. Das Gesamtprojekt ist wegen der Pro Cap-Einsprache im Dezember 2020 aber noch nicht abgeschlossen.



Handout für Kursteilnehmer/innen:
**Veränderungskommunikation im öffentlichen
Gemeinwesen –**
Fallstudie Sanierungsprojekt Unterstadt Bremgarten

Wagner, Claude Göldi, Susan, Baumann, Michael & Käch, Ruedi

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft, Institute for Competitiveness and Communication ICC, Riggerbachstr. 16, 4600 Olten, Email: claudewagner@fhnw.ch; susan.goeldi@fhnw.ch; michael.baumann@fhnw.ch; ruedi.kaech@fhnw.ch

Abstract: Die Fallstudie vom Typ «library case» rollt ein reales Infrastrukturprojekt auf und zeigt exemplarisch, wie Veränderungsprojekte mittels Kommunikation gemanagt werden können. Im März 2017 ereignete sich in der unteren Altstadt von Bremgarten ein Wasserleitungsbruch. Da die Leitungen im ganzen Quartier überaltert waren, beschloss der Stadtrat ein Gesamtsanierungsprojekt im Umfang von rund 4.5 Mio. CHF durchzuführen, das auch die Erneuerung der Abwasserleitungen, der Energieversorgungs- und der Telekommunikationsanschlüsse im Quartier beinhaltete. Im Fokus dieser Fallstudie liegt die Kommunikation mit der Einwohnerschaft von Bremgarten, die das Budget an einer Gemeindeversammlung bewilligen musste. Bei einer Stadt mit 8'500 Einwohner/innen ist bei grösseren Bauprojekten mit Opposition zu rechnen, der Fokus liegt entsprechend auf der Veränderungskommunikation. Mit den Kursteilnehmenden wird ein «Projekt PR-Kommunikationskonzept» mit Stakeholder-Analyse und Kommunikationsplan entworfen, Botschaften und Kommunikationskanäle werden definiert, das Kommunikationsbudget wird abgeschätzt, eine Aufwand-/Ertragsdiskussion und die Möglichkeiten der Erfolgskontrolle runden den Fall ab. Modelle und Theorien werden mit dem Fall verknüpft und an konkreten Frage- bzw. Problemstellungen reflektiert. Dozierende werden zu Moderatorinnen bzw. Moderatoren. Es werden auch strategische Varianten diskutiert, die politisch-rechtliche Aspekte berücksichtigen. Die Fallstudie hat exemplarischen Charakter und kann als Leitfaden für die Kommunikation mit der Bevölkerung und mit Interessenvertreter/innen bei Veränderungsprojekten verwendet werden. Der Fall wurde für die Weiterbildung (acht Lektionen) entwickelt und viermal mit Klassen bestehend aus Bauingenieuren, Bauverwalter/innen und Leitenden von öffentlichen Verwaltungen durchgeführt. Insider-Informationen ergänzen die öffentlich zugänglichen Informationen zum Fall.

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie Bremgarten - Einleitung	3
1.1. Ausgangslage: Der Leitungsbruch	4
1.2. Überblick über das Gesamterneuerungsprojekt Unterstadt	6
2. Aufgabenstellung zur Fallstudie.....	8
2.1. Aufgabenstellung 1: Meilensteine der Veränderungskommunikation	9
2.2. Aufgabenstellung 2: Einteilung in Stakeholder-Kategorien.....	10
2.3. Aufgabenstellung 3: Auswahl der definitiven Stakeholder (Kategorie 7).....	11
2.4. Aufgabenstellung 4: Avatare der definitiven Stakeholder	12
2.5. Aufgabenstellung 5: Kernbotschaften nach Stakeholder.....	13
2.6. Aufgabenstellung 6: Vier Aufhänger (Claims) für alle Stakeholder	14
2.7. Aufgabenstellung 7: Kommunikationsmassnahmen (Kanäle und Planung)	15
2.8. Aufgabenstellung 8: Kommunikationskosten (Verhältnis von Aufwand und Ertrag)	17
2.9. Erfolgskontrolle.....	18
3. Theoretischer Teil.....	19
3.1. Phasen der Veränderungskommunikation.....	19
3.2. Stakeholder-Analyse	19
3.3. Akzeptanzmatrix von Mohr & Woehle	24
3.4. Kommunikationsmassnahmen (Kanäle und Planung).....	25
3.5. Kommunikationskosten.....	25
4. Literaturverzeichnis.....	27
5. Anhang.....	29

1. Fallstudie Bremgarten - Einleitung

Vorwort

Wir danken der Bauverwaltung Bremgarten, insbesondere dem Leiter Tiefbau, für die Auskünfte und Unterlagen, die diese Fallstudie ermöglichten.

Lernziele

Mit dieser Fallstudie werden folgende Lernziele verfolgt: Die Teilnehmenden können ein Projekt PR-Kommunikationskonzept für ein Infrastrukturvorhaben erstellen, d.h. insbesondere, sie

- können eine Stakeholder-Analyse durchführen
- können Botschaften und Inhalte adressatenspezifisch aufbereiten
- können die Kommunikation mit den relevanten Anspruchsgruppen planen und mit adäquaten Kommunikationskanälen wirkungsvoll adressieren
- sind in der Lage das Kommunikationsbudget abzuschätzen
- wissen, wie sie das Erreichen von Kommunikationszielen messen können

Vorgehen

Die in dieser Fallstudie erörterten theoretischen Grundlagen fokussieren vor allem auf die Vertiefung von Kenntnissen in den Kommunikationswissenschaften. Es werden Theorien und Modelle der Organisations- und Veränderungskommunikation verwendet, die für die Problemlösung und somit auch für den Praxis-Transfer nötig sind. Drei Phasen bestimmen ein PR-Kommunikationskonzept. Erstens die Analyse-Phase: Diese wird in der Einleitung mit der Darstellung der Ausgangslage beschrieben und abgehandelt. Bei der Analyse-Phase geht es darum, die für den Fall relevanten Fakten zusammenzutragen. Diese Aufgabe wurde von den Autoren der Fallstudie übernommen, um gleich mit der zweiten Phase starten zu können. Die zweite Phase ist die Strategie-Phase. Sie beinhaltet die Meilensteine der Veränderungskommunikation, die Stakeholder-Analyse (Analyse der Anspruchsgruppen) und die Kernbotschaften, einerseits für spezifische Stakeholder und andererseits für alle Stakeholder. Am Schluss werden in der dritten Phase die Massnahmen von den Ergebnissen der zweiten Phase abgeleitet. Hier geht es um die Kommunikationsplanung und die Kommunikationskanäle, die Kosten und die Erfolgskontrolle. Einige Modelle wie die Stakeholder-Analyse wurden für die Privatwirtschaft entwickelt. Sie wurden für die Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung von den Autoren dieser Fallstudie entsprechend angepasst, indem einerseits der Fokus auf die für die Öffentlichkeitsarbeit relevanten Aspekte gelegt und andererseits Theorie aus der Verwaltungslehre ergänzend beigezogen wurde. Die Fallstudie kann als Leitfaden für Veränderungskommunikation im öffentlichen Gemeinwesen benutzt werden. Sie soll auch den Perspektivenwechsel fördern. Die Bevölkerung, das Gewerbe, die Interessenvertreter/innen müssen als Partnerinnen und Partner und nicht als Gegner/innen betrachtet werden, um zu einem erfolgreichen Ergebnis zu kommen.

1.1. Ausgangslage: Der Leitungsbruch

Am frühen Sonntagmorgen des 26. März 2017 ereignete sich ein Wasserleitungsbruch im Bereich des Brunnens bei der Liegenschaft Spiegelgasse 1 in Bremgarten (Abb. 1). Bei der gebrochenen Leitung handelte es sich um eine Graugussleitung aus dem Jahr 1947. Das oberflächlich austretende Wasser richtete bei mehreren Liegenschaften grossen Schaden an. Zudem wurde die gesamte Strassenpflasterung des Platzes im Knotenpunkt Reuss-, Schenk- und Spiegelgasse zerstört (total ca. 300 m²).



Abb. 1 Wasserrohrbruch am Stutzplatz (Bild: Bremgarter Bezirksanzeiger, s. Anhang 1)

Anlässlich der Stadtratssitzung vom 3. April 2017 wurde festgehalten, dass die Befahrbarkeit des Platzes im Knotenpunkt Reuss-Schenk- und Spiegelgasse so schnell wie möglich wiederhergestellt werden müsse. Dies auch im Hinblick auf den bevorstehenden Ostermarkt. Die zerstörte Pflasterung müsse ausgebaut, die Fundation und Planie neu erstellt und ein provisorischer Asphaltbetonbelag eingebaut werden. Die Bauverwaltung holte hierfür eine Offerte bei der Firma HG ein. Die Arbeitsausführung könnte sofort erfolgen (Stadtrat-Protokoll vom 3. April 17).

Auftrag für Sanierungsprojekt vom Stadtrat vom 3. April 2017

Der Bereichsleiter Tiefbau analysierte aufgrund der oben beschriebenen Ereignisse und im Hinblick auf die erforderlichen Instandstellungsarbeiten die Situation in der Unterstadt:

Allgemeiner Zustand der Leitungen

In den meisten Gassen der Unterstadt bestehen sehr alte Wasserleitungen aus Grauguss mit Jahrgang 1907 (Reussgasse, Schodolergasse, Spiegelgasse, Kirchgasse, Pfarrgasse, Schenkasse, Schulgasse und Am Bogen). Diese Leitungen haben eine Gesamtlänge von ca. 960 m (ohne die Hausanschlüsse). Leitungsbrüche bei den Versorgungsleitungen und bei den Hausanschlussleitungen hat es in diesen Abschnitten immer wieder gegeben. In den letzten Monaten sind die Schadensereignisse häufiger geworden.

Wasserversorgung

Gemäss Erhaltungsplanung der Wasserversorgung sollten die Leitungen in den genannten Gassen bis 2019 erneuert werden. Gemäss Finanzplan sind im Jahr 2018 die Erneuerung der Werkleitungen im Bereich Schulgasse/Schengkasse und in den Jahren 2025-2027 diejenigen in der Kirchgasse, Spiegelgasse, Reussgasse, Schodolergasse und Pfarrgasse geplant.

Abwasserbeseitigung

Wie bei der Wasserversorgung gibt es auch bei der Abwasserbeseitigung grossen Erneuerungsbedarf. Gemäss Genereller Entwässerungsplanung (GEP) müssen bei den genannten Strassen Kanalisationsleitungen aufgrund von hydraulischer Überlastung vergrössert werden.

Erneuerungsprojekt

Der Bereichsleiter Tiefbau gelangte zum Schluss: Im Zusammenhang mit dem grossen Wasserleitungsbruch wäre ein Erneuerungsprojekt der Infrastrukturen für Wasser, Abwasser und Strassen über die ganze Unterstadt am sinnvollsten. Die Durchführung eines einzigen Projektes wäre effizient und kostengünstiger als die Aufteilung in Einzelprojekte. Zudem könnte die Erneuerung der stadteigenen Werke mit anderen Werkeigentümern (AEW Energie AG, Swisscom, UPC und ev. neuem Wärmeverbund der AEW Energie AG) koordiniert werden. Damit könnten auch hier Synergien genutzt und Kosten eingespart werden.

Kosten

Die Gesamtkosten für die Erneuerung der stadteigenen Infrastrukturen Wasser, Abwasser und Strassen werden auf 4 bis 5 Mio. CHF geschätzt. Die Ingenieurssubmission für dieses Grossprojekt könnte im Frühsommer von der Bauverwaltung durchgeführt werden. Der Baukreditantrag könnte an der Einwohnergemeindeversammlung vom Juni 2018 erfolgen. Baubeginn wäre Ende Juli 2018.

Beschlüsse des Stadtrats (Stadtrat-Protokoll vom 3. April 2017, s. Anhang 2):

1. Der Stadtrat unterstützt die Idee des Bereichsleiters Tiefbau zur Ausarbeitung eines Gesamtprojektes für die Erneuerung der stadteigenen Infrastrukturanlagen Wasser, Abwasser und Strassen in der Unterstadt.
2. Die Bauverwaltung wird beauftragt, eine entsprechende Ingenieurssubmission durchzuführen.
3. Der Antrag für die Erteilung eines Baukredites wird für die Einwohnergemeindeversammlung vom Juni 2018 traktandiert.
4. Der Leiter Finanzen & Controlling wird beauftragt, den Finanzplan gemäss den neuen Gegebenheiten anzupassen.

1.2. Überblick über das Gesamterneuerungsprojekt Unterstadt

Im Projektperimeter sollen nebst den stadteigenen Infrastrukturanlagen auch die Elektroleitungen für die bestehende Strassenbeleuchtung erneuert werden. Die Swisscom und die UPC-Cablecom haben auf Anfrage Sanierungs- respektive Ausbaubedarf angemeldet. Ebenfalls müssen die Gassen gemäss Vorgaben des Landschaftsarchitekten neugestaltet werden.

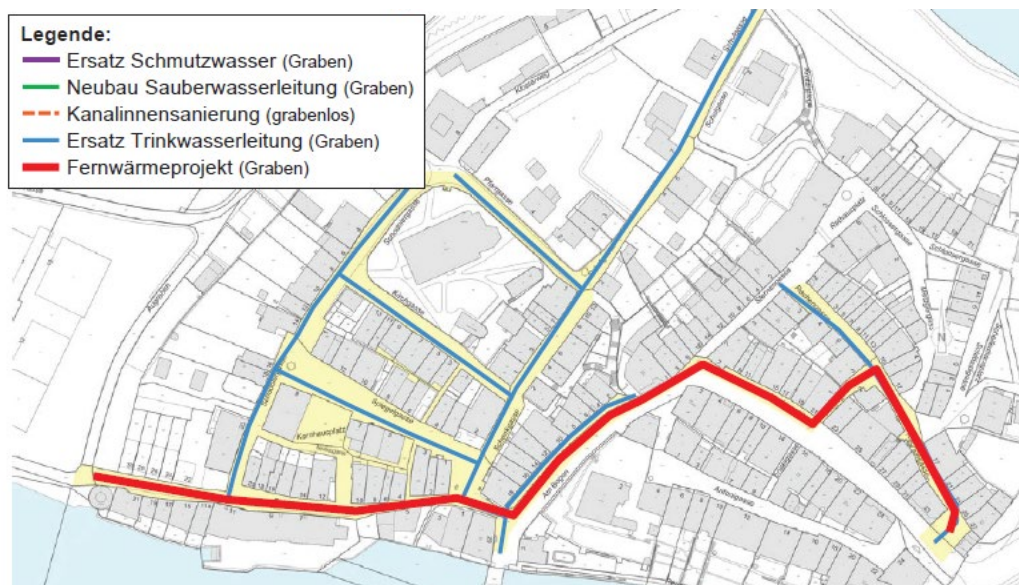


Abb. 2: Präsentation anlässlich der Orientierungsversammlung vom 8.11.17 (s. Anhang 4, Slide 14)

Nach Rücksprache mit der AEW hat auch dieser Handlungsbedarf im Bereich «Fernwärme» angemeldet. Es mache Sinn, den bestehenden Wärmeverbund Oberstadt auf die ganze Unterstadt auszudehnen (s. Anhang 4, Orientierungsschreiben/Einladung zur Infoveranstaltung vom 8. November 2017).

Wärmeverbund Bremgarten

Erschliessen der Unterstadt mit Fernwärme

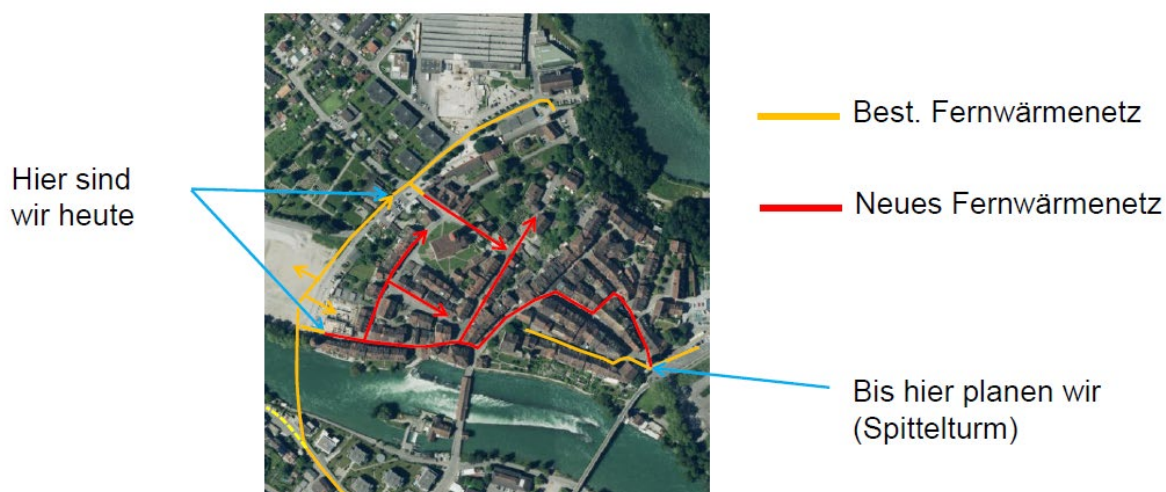


Abb. 3: Präsentation der AEW anlässlich der Orientierungsversammlung vom 8.11.17 (s. Anhang 4, Slide 31)

Der Stadtamman, Raymond T., unterstützt die Idee: Es gehe nicht darum zu flicken und zu reparieren, sondern die gesamte Versorgungsinfrastruktur könne jetzt für die nächsten 30 bis 40 Jahre erledigt

werden. Er persönlich wolle die Stadt auch als «umweltfreundlich» positionieren (Bremgartner Bezirksanzeiger, S. 3, s. Anhang 1).

In Abb. 4 findet sich eine Übersicht mit allen beteiligten Werken und der Kostenaufteilung pro Anwohner/in:

Werk	Eigentümer	Hauptversorgungsleitung	Kostenaufteilung	
			Hausanschluss (öffentlicher Grund)	Hausanschluss (privater Grund)
Schmutz- und Meteorwasser	Stadt	Stadt	Stadt	Grundeigentümer
Wasserversorgung	Stadt	Stadt	Stadt	Grundeigentümer
Elektrisch	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG (wenn 1:1 Ersatz)	AEW Energie AG (wenn 1:1 Ersatz)
Fernwärme Anschluss jetzt	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG
Fernwärme Anschluss später (Blindanschluss)	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG	Grundeigentümer
TV, Telefon, Internet	Swisscom	Swisscom	Grundeigentümer	Grundeigentümer
TV, Telefon, Internet	UPC-Cablecom	UPC-Cablecom	UPC-Cablecom	individuell zu klären

Abb. 4: Auszug aus dem Orientierungsschreiben vom 21.12.17 (s. Anhang 6)

2. Aufgabenstellung zur Fallstudie

Erwartungen

Der Leiter Tiefbau hat Sie beauftragt, für ihn ein Projekt PR-Kommunikationskonzept zu erstellen. Nehmen wir an, dass wir heute den 1. Juni 2017 schreiben. Der Leiter Tiefbau hat Sie als Projektleiter/in «Kommunikation» vorgeschlagen, der Stadtrat hat Sie offiziell gewählt und Ihnen ein entsprechendes Mandat erteilt. Der Leiter Tiefbau erwartet nun von Ihnen, dass Sie ein PR-Kommunikationskonzept für die Öffentlichkeit und die Kommunikation mit den verschiedenen Interessensgruppen und Ämtern erstellen. Sie sollen sich nur falls nötig um die Kommunikation mit dem in naher Zukunft gewählten Ingenieurbüro (s. Submissionsverfahren) und den betroffenen Werken und (Telekom-) Anbietern etc. kümmern, denn das sei seine Aufgabe. Allgemein weist er darauf hin, dass die Altstadt von Bremgarten zum Inventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz (Nationales Ortsbild gem. ISOS) gehört. Das Bauvorhaben wird demnach in einem sehr sensiblen Umfeld realisiert, in welchem ein erhebliches Konfliktpotenzial besteht (Anwohner/innen, Grundeigentümer/innen, Gewerbe, Restaurants, Verkehrsteilnehmende, Märkte etc.). Umso wichtiger sei deshalb die Informations- und Kommunikationsarbeit.

Die wichtigsten Ziele für Ihren Auftraggeber, den Leiter Tiefbau, sind...

- dass alle betroffenen (auch externen) Stakeholder rechtzeitig informiert werden und wissen, welche Konsequenzen dieses Projekt für sie persönlich hat. Die Komplexitätsreduktion steht im Vordergrund und Bedenken sollen rechtzeitig aufgenommen und berücksichtigt werden.
- dass insbesondere die betroffenen Grundeigentümer/innen von Anfang an informiert sind und deren Bedürfnisse rechtzeitig abgeholt werden. Zum Beispiel: Der Wunsch von Eigentümer/innen gleichzeitig mit dem öffentlichen Projekt auch ihre Werkleitungshausanschlüsse zu erneuern soll frühzeitig bekannt sein. Durch diesen «geschickten» Einbezug sollen Einsprachen verhindert werden. Einsprachen von Anwohner/innen und Interessengruppen würden nicht nur das ganze Projekt verzögern, sie könnten auch enorme Kosten verursachen. Dies gilt vor allem dann, wenn Einsprachen das Projekt zum Erliegen bringen, die Kosten für das Infrastrukturkonzept aber trotzdem zu bezahlen wären.
- dass der Soverän anlässlich der Einwohnergemeindeversammlung vom Juni 2018 den Kredit von 4 bis 5 Millionen Franken für das Sanierungsprojekt Unterstadt bewilligt.

2.1. Aufgabenstellung 1: Meilensteine der Veränderungskommunikation

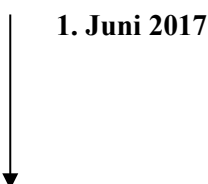
Was soll in Bezug auf Information bzw. Kommunikation bis wann und bei wem erreicht werden?

1. Lesen Sie dazu das Kapitel 3.1 (Phasen der Veränderungskommunikation) im theoretischen Teil.
2. Ordnen Sie folgende Meilensteine chronologisch an, achten Sie dabei besonders auf die Stolpersteine. Einzelne Meilensteine können bei ungeschickter Anordnung den ganzen Prozess zum Scheitern bringen, dies betrifft insbesondere die Einwohnergemeindeversammlung. Die Submissionsverfahren (also z.B. Auswahl des geeigneten Ingenieurbüros zur Realisierung des Infrastrukturkonzepts, Auswahl der Bauherrschaft etc.) als Ganzes werden ausgeklammert, da diese Arbeiten von der Bauverwaltung, der Baukommission etc. übernommen werden und nicht Teil der Öffentlichkeitsarbeit sind.

Tipp: Rollen Sie den Prozess von hinten auf, das wird Ihnen die Arbeit erleichtern.

- a) Start Submissionsverfahren Ingenieurbüro
- b) Auflageverfahren
- c) Möglichkeit Einsprache zu erheben (30 Tage)
- d) Informationsveranstaltung für Bevölkerung
- e) Medienmitteilung erste Information
- f) Möglichkeit der betroffenen Grundeigentümer/innen ihre Bedürfnisse und Wünsche einzubringen
- g) Information über Möglichkeit Ideen einzubringen (alle anderen Stakeholder)
- h) Start Projektrealisierung
- i) Betroffene Anwohner über Vorfälle informieren (Rohrbruch)
- j) Medien über Vorfälle informieren (Rohrbruch)
- k) Genehmigung Ausführungsprojekt durch den Stadtrat (inkl. Budget)
- l) Budget und Projektbescrieb an Bevölkerung
- m) Einzelanschrift betroffene Grundeigentümer/innen
- n) Wunsch Begehung des Projektperimeters
- o) Stakeholder-Information (nur grob, Details bezüglich Stakeholder-Info werden später analysiert)
- p) Mitwirkungsverfahren (in einzelnen Kantonen obligatorisch neben Medieninformation und Einzelanschrift, z.B. Luzern und Bern, nicht aber im Aargau und im Kt. Solothurn)
- q) Abgabe Ausführungsprojekt (= Bauprojekt) an Stadtrat
- r) Juni 2018 Einwohnergemeindeversammlung (Absegnung 4 – 5 Mio. CHF)
- s) Medienmitteilung zum Ausführungsprojekt
- t) Präsentation Ausführungsprojekt (alle Stakeholder)
- u) Workshop mit Anwohner/innen, Gewerbe, Vereine und anderen Betroffenen

Endresultat: Chronologische Anordnung der Meilensteine auf einem Zeitstrahl, der Endpunkt (Start Realisierungsphase) ist selbst zu bestimmen.



2.2. Aufgabenstellung 2: Einteilung in Stakeholder-Kategorien

1. Lesen Sie im theoretischen Teil, im Kap. 3.2., die Ausführungen zu einer Stakeholder-Analyse.
2. Ordnen Sie die unten aufgeführten Stakeholder den Kategorien 1 bis 8 zu (ohne Kat. 7). Die Kategorie 7 wird später definiert.

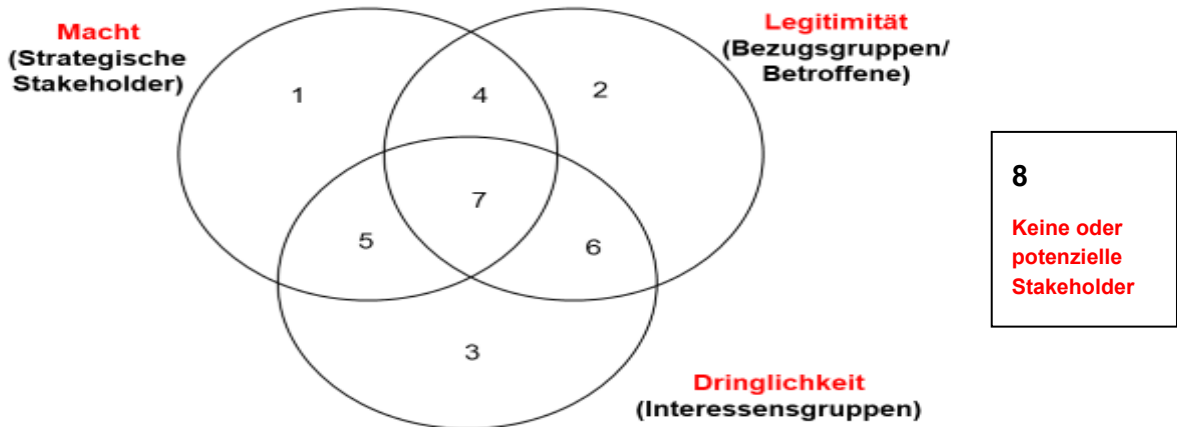


Abb. 7: Leere Stakeholdermap

Stakeholder

- a) Einwohner/innen von Bremgarten
- b) Anstösser/innen ohne Stimmrecht (Ausländer)
- c) Anstösser/innen mit Stimmrecht
- d) Ortsparteien
- e) Energie-, Wasser- und Telekom-Anbieter
- f) Gewerbeverein
- g) Stadträte, die nicht im Perimeter wohnhaft sind
- h) IG Wanderwege, Pro Velo Kanton Aargau
- i) Pro Cap
- j) Umweltschutz-Organisationen
- k) Sportvereine Bremgarten
- l) Quartierverein *Unterstadt*
- m) Behördenmitglieder mit Liegenschaft im Perimeter
- n) Dankmalpflege / Ortsbildschutz
- o) Angestellte von angesiedelten Firmen in der *Unterstadt*
- p) Angestellte von angesiedelten Firmen in der *Oberstadt*
- q) Medien
- r) Marktbesucher
- s) OK Marktbetreiber Oster- und Weihnachtsmarkt
- t) Senior/innen von Bremgarten
- u) Einwohner/innen aus Nachbargemeinden
- v) Verwaltungsangestellte Bremgarten
- w) Anstösser (mit/ohne Stimmrecht) in einer Interessensgemeinschaft
- x) Jugendliche Anstösser/innen
- y) Schulen, Blaulicht-Organisationen
- z) Tourismus-Büro, Restaurants etc. ausserhalb des Perimeters

- a) —
- b) —
- c) —
- d) —
- e) —
- f) —
- g) —
- h) —
- i) —
- j) —
- k) —
- l) —
- m) —
- n) —
- o) —
- p) —
- q) —
- r) —
- s) —
- t) —
- u) —
- v) —
- w) —
- x) —
- y) —
- z) —

2.3. Aufgabenstellung 3: Auswahl der definitiven Stakeholder (Kategorie 7)

Stellen Sie nun beispielhaft den „Ausschuss Sanierung Unterstadt“ bestehend aus den «definitiven Stakeholdern» (s. S. 19) zusammen. Mit dieser Sondierungsgruppe soll bis zum Start der Realisierung des Projekts ein enger Kontakt aufgeleitet werden (Feedback-Schlaufen). So bleiben der Leiter Tiefbauamt und Sie aktuell informiert: Sie wissen, was in den einzelnen (Interessens-) Gruppierungen und innerhalb der Bevölkerung diskutiert wird und welche Meinung herrscht. Zudem können Sie schnell intervenieren, wenn Opposition entsteht. Diese Begleitgruppe muss aus Vertreter/innen der Kat. 4, 5 und 6 rekrutiert werden. Die Gruppe kann auch zum Mitwirkungsverfahren eingeladen werden. Die Wichtigkeit dieser Sondierungsgruppe kann nicht genügend betont werden: Das Gefäß „Sounding Board“ ist kostengünstig (evtl. Sitzungsgelder, Apéro riche, kleine Geschenke als Anreize bieten) und erlaubt frühzeitig, Widerstände von Einzelpersonen und von Gruppierung zu erkennen. Widerstände lassen sich so zeitnah identifizieren, Personen und Interessensgruppen können gezielt angesprochen, überzeugt und ggf. auch eingebunden werden können.

Profile der «definitiven Stakeholder»

Erstellen Sie kurz (in Stichworten) die Profile von 3 möglichen definitiven Stakeholdern: Bestimmen Sie die Funktion, die ihn oder sie zum definitiven Stakeholder macht, den Beruf, sein bzw. ihren Bezug zu den Stakeholder-Kategorien 4, 5 und 6 (dominante, gefährliche und abhängige Stakeholder, s. Kap. 3.2):

- –

- –

- –

2.4. Aufgabenstellung 4: Avatare der definitiven Stakeholder

Um die Mitglieder dieses Ausschusses noch greifbarer zu machen, erstellen Sie nun «Avatare». Kunden-Avatare sind Portraits und werden im Marketing erstellt, um Zielgruppen exemplarisch fassbar zu machen. Hier ein Beispiel eines Kunden-Avatars:

«Mein Name ist Marc und ich lebe seit über 70 Jahren gegenüber der Stadtkirche am Klosterweg. Ich war früher Pfarrer in der Kirche und habe in meiner aktiven Zeit viele Bremgartner/innen verheiratet, getauft und beerdigt. Ich stehe immer noch dem Kirchenchor vor und präsidiere den Verein «Heiraten in Bremgarten», der über tausend Mitglieder hat und jährlich neue erhält. Auf unserer Vereinsseite finden sich die wunderbarsten Fotos von Bremgarten, der Stadtkirche und glücklichen Hochzeitsgesellschaften. In Bremgarten heiraten auch viele aus der Umgebung und sogar aus Zürich, weil die Location so einmalig schön und stimmungsvoll ist. Sie essen und feiern in unseren schönen Restaurants und Sälen ... Ich kann mir nicht vorstellen, dass die Stadt überall aufgerissen werden soll, alles voller Baustellen ist und die «Heiratsstadt» Bremgarten für Jahre verunstaltet wird.»

Erstellen Sie nun ein solches Portrait in Stichworten (Alter, Geschlecht, Mitgliedschaften, Beruf, Qualifikationen, Ausbildung, neben- oder ehrenamtliche Funktionen, persönliche Meinung zum geplanten Infrastrukturprojekt). Ein Gruppenmitglied stellt das Porträt am Schluss dem Plenum vor.

2.5. Aufgabenstellung 5: Kernbotschaften nach Stakeholder

In einem weiteren Schritt sollen auf der Basis ihrer Bedürfnisse nun die Erwartungen, Sorgen und Befürchtungen (wichtigste Anliegen) der einzelnen Stakeholder erfasst werden. Auch muss die Wichtigkeit dieser Gruppe präzisiert werden:

Stakeholder	Bedürfnisse Was wollen sie?	Merkmale +/- wenig wichtig + = wichtig ++ = Sehr wichtig
1. Einwohner/innen von Bremgarten und Medien		
2. Vereine, Angestellte Oberstadt und der Verwaltung, Senior/innen		
3. Anstösser/innen		
4. Gewerbeverein		
5. Angestellte Unterstadt, Werke (betroffene Unternehmen), Organisations-Komitee Markt Bremgarten		

2.6. Aufgabenstellung 6: Vier Aufhänger (Claims) für alle Stakeholder

1. Lesen Sie im theoretischen Teil die Ausführungen zur Akzeptanzmatrix von Mohr & Woche, s. Kap. 3.3.
2. Welche vier Aufhänger und Botschaften, die für alle Stakeholder Gültigkeit haben und den Anwohner/innen und anderen stimmberechtigten Einwohner/innen Bremgartens Rechnung tragen, sollten redundant über alle Informations- und Kommunikationskanäle kommuniziert werden? Achten Sie besonders auf die Komplexitätsreduktion. Das Erfüllen von Wünschen, die Berücksichtigung von Wertvorstellungen, Bedürfnissen, Interessen durch Zahlen, Daten und Fakten bzw. der Abbau von Ängsten, Sorgen sowie der persönliche Nutzen (insbesondere für die Anwohner/innen) sollten dabei im Vordergrund stehen.

Claims und Kernbotschaften

Vier Aufhänger (Schlagworte/Claims)	Kernbotschaften (für alle Stakeholder gültig): 1 – 2 Sätze Fokus Bremser/innen und/oder Skeptiker/innen
1.	
2.	
3.	
4.	

2.7. Aufgabenstellung 7: Kommunikationsmassnahmen (Kanäle und Planung)

1. Lesen Sie in einem ersten Schritt im theoretischen Teil die Ausführungen zu den Kommunikationsmassnahmen, s. Kap. 3.4.
2. Füllen Sie in Gruppen eine Tabelle gemäss Vorlage (s. Tabelle 1) aus und überlegen Sie in Bezug auf eine Stakeholdergruppe (s. unten), über welche Kanäle, wann und wie oft Sie diese Gruppe ansprechen wollen bzw. in einen Dialog mit dieser Gruppe treten wollen. Berücksichtigen Sie bei der Planung vor allem auch die kommunikativen Bedürfnisse und Merkmale der Gruppe (ebenfalls in Tabelle 1) und überlegen Sie, welche Kanäle sich eignen und wie intensiv kommuniziert werden muss.

Gruppeneinteilung

Gruppe 1: Alle Einwohner/innen von Bremgarten

Gruppe 2: Sondierungsausschuss Unterstadt («definitive» Stakeholder)

Gruppe 3: Anstösser/innen, s. dazu auch die Slide 42 im Anhang 3.

Gruppe 4: Pro Velo¹ (Beispiel für eine Interessensgruppe, die zur Kategorie «gefährliche» oder zumindest «abhängige» Stakeholder werden kann).

Wählen Sie eine der Stakeholdergruppen aus und ergänzen Sie die Tabelle 1, wo nötig, mit Kommunikationskanälen. Kreative Lösungen sind erwünscht, dennoch sollten die Kosten im Auge behalten werden.

Was für die Gruppe 1 gilt, ist auch für alle anderen relevant, die Gruppen 2 bis 4 fokussieren also auf zielgruppenspezifische Kommunikationskanäle und -termine.

¹ Sie haben von einem Mitglied der Projektgruppe Unterstadt erfahren, dass der Verein Pro Velo gegen das Projekt mobilisiert, weil es aus Sicht des Vereins zu viele Parkplätze in der Unterstadt und somit zu viel Verkehr schon jetzt hat. Der Verein befürchte, dass es noch schlimmer wird.

Tabelle 1: Stakeholder-Gruppe: _____

Termine - Monat	7.17	8.17	9.17	10.17	11.17	12.17	1.18	2.18	3.18	4. 18	5.18	6.18	7. 18	8.18
Persönliche Anschrift														
Presse														
Flyer, Plakate														
Homepage														
Soziale Medien														
Persönliche Kontakte														
Workshops														
Mit- wirkungs- verfahren														
Sitzungen														
Info- Veran- staltung														
Weitere: Welche?														

Tab. 1: Kommunikationsplanung (in Anlehnung an Zeiter Sixt, 2008, S. 96)

Legende

Stakeholder-Gruppen 1 – 4

2.8. Aufgabenstellung 8: Kommunikationskosten (Verhältnis von Aufwand und Ertrag)

Lesen Sie im theoretischen Teil die Ausführungen zu den Kommunikationskosten, s. Kap. 3.5.

Abschlussdiskussion 1

1. Welches Kommunikationsbudget braucht man bei diesem Projekt, um die wichtigsten PR-Aufgaben wie sie Mast umschreibt sicherzustellen (unabhängig von der politischen Situation, Machtkämpfe im Stadtrat etc.)?
2. Wenn Sie an Ihre Gemeinde bzw. Stadt denken, würden Sie eher mit Minimalkosten budgetieren und damit das Risiko von Einsparungen und somit Verzögerungen in Kauf nehmen oder eher mit Maximalkosten rechnen (auch wenn das Risiko nie ganz eliminiert werden kann)? Welche Argumente und Erfahrungen, die Sie schon gemacht haben, sprechen für Variante 1 (Minimalkosten) und welche für Variante 2 (Maximalkosten)?

2.9. Aufgabenstellung 9: Erfolgskontrolle

Abschlussdiskussion 2

Erfolgskriterien lassen sich aus Zielen ableiten. Zu den anfänglich formulierten Zielen zählen,

1. dass alle betroffenen (auch externen) Stakeholder rechtzeitig informiert werden und wissen, welche Konsequenzen dieses Projekt für sie persönlich hat und Bedenken rechtzeitig aufgenommen und berücksichtigt werden

Wie könnte dieses Ziel gemessen werden?

2. dass insbesondere die betroffenen Grundeigentümer/innen von Anfang an informiert sind und deren Bedürfnisse rechtzeitig abgeholt werden.

Wie könnte dieses Ziel gemessen werden?

3. dass der Souverän anlässlich der Einwohnergemeindeversammlung (EWG) vom Juni 2018 den Millionenkredit für das Sanierungsprojekt Unterstadt bewilligt. Wie hoch (in Prozenten) sollte die Zustimmung an der EWG aus Ihrer Sicht sein?

3. Theoretischer Teil

3.1. Phasen der Veränderungskommunikation

Drei Phasen (vgl. Abb. 5) bestimmen ein PR-Kommunikationskonzept. Die Analyse-Phase wurde bereits mit der Einleitung abgehandelt, um auf die weiteren Phasen zu fokussieren. Am Fallbeispiel Brengarten werden nun die Teilaufgaben der Phasen 2 und 3 einzeln erarbeitet. Hier nochmals die Übersicht:

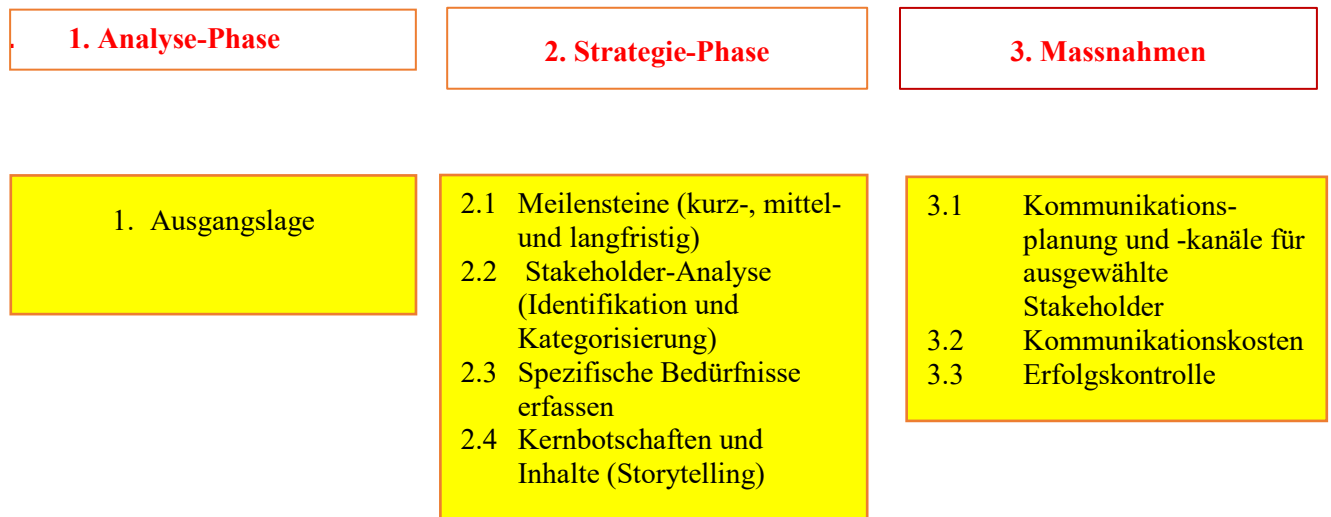


Abb. 5: Die drei Phasen eines PR-Kommunikationskonzepts (eigenen Darstellung in Anlehnung an Freitag, 2011; Hunziker & Deloséa, 2010; Mast, 2016; Tarrach, 2015; Zeiter Sixt, 2008)

3.2. Stakeholder-Analyse

3.2.1 Definition Stakeholder

Organisationen werden mit den Erwartungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, sogenannter Stakeholder, und den von ihnen verfolgten, oftmals widersprüchlichen Zielen konfrontiert. Die Beziehung zu diesen Anspruchsgruppen und das Management der divergierenden Erwartungen und Prioritäten ist eine erfolgskritische Aufgabe des strategischen Managements. Denn Organisationen benötigen langfristig stabile Beziehungen, um ihren Handlungsspielraum zu erhalten oder Krisen zu bewältigen (vgl. Mast 2016, S. 115). Gemäss Freeman ist «*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose*» (1984, S. 53) ein Stakeholder. Stakeholder sind demnach diejenigen Menschen, die von Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind oder mit ihrem Handeln selbst das Unternehmen beeinflussen, beispielsweise Eigentümer/innen, Lieferanten, Fremdkapitalgeber, Mitarbeitende, Kunden, Medien, politische und staatliche Organisationen. Dabei können sie unterschiedliche Interessen verfolgen und über unterschiedliche Einflusspotentiale verfügen, um diese Interessen durchzusetzen (vgl. Mast 2016, S. 112). Um das Spektrum einzugrenzen und sich auf die relevanten Stakeholder zu fokussieren, haben sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze zur systematischen Identifikation und Klassifizierung der Anspruchsgruppen auf Basis einer sogenannten Stakeholder-Map durchgesetzt.

3.2.2 Stakeholder-Management in der Verwaltungskommunikation

Das Stakeholder-Management öffentlicher Organisationen weist viele Analogien zur Öffentlichkeitsarbeit von privatwirtschaftlichen Unternehmen auf, dennoch gilt es, den besonderen Umständen und Herausforderungen Rechnung zu tragen:

- Der öffentliche Sektor wird durch eine Vielzahl von Stakeholdern mit divergierenden Interessen und Meinungen charakterisiert. Zu den wichtigsten kommunalen Stakeholdern zählen die Politik, die (internen) ausführenden Einheiten (kommunale Leistungserbringer) sowie die Bürgerinnen und Bürger als Einwohner/innen, Wählende und Steuerzahler/innen (vgl. Saliterer 2009, S. 188).
- Die Beziehung zwischen einer Verwaltung und ihren Stakeholdern ist durch politische und rechtliche Vorgaben charakterisiert. Die rechtlichen Grundlagen wirken als begrenzende Faktoren im Hinblick auf die organisatorische Freiheit von Verwaltungen und ihren Mitarbeitenden (vgl. Hunziker & Deloséa 2010, S. 174).
- Die Verwaltungskommunikation orientiert sich am Gemeinwohl und verfolgt das übergeordnete Ziel, die Bürgerinnen und Bürger über deren Rechte und Pflichten aufzuklären sowie über politische Massnahmen zu informieren (vgl. Altenburger 2012, S. 59f.). Dabei «werden wahrhaftige, sachliche und neutrale sowie umfassende, rechtzeitige, aktive und klare Information erwartet» (Hunziker & Deloséa 2010, S. 174).
- Ein wichtiger Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen und öffentlicher Organisation sind zudem die Eigentumsverhältnisse. Bei einer öffentlichen Organisation verstehen sich die Bürgerinnen und Bürger als deren Miteigentümer/innen; gleichzeitig stellen sie den Grossteil ihrer Kundschaft. Neben der Wahl und Abwahl der Behörden stehen den Stimm- und Wahlberechtigten weitere Mitbestimmungsrechte zu, die es ihnen erlauben, auf Einnahmen und Ausgabenströme einzuwirken. Diese Einflussnahme liegt auch in institutionalisierter Form vor, beispielsweise durch Referenden und Initiativen, Vernehmlassungen, Beschwerde- oder anderen Mitwirkungsrechte (vgl. Knoepfel et al., 2014).
- Aufgrund der oftmals grossen Anzahl an verwaltungsinternen und -externen Stakeholdern ist ein gezieltes Stakeholder Management in Projekten der öffentlichen Verwaltung zentral. Ohne ein effektives Stakeholder-Management ist die Aufgabenerfüllung stark erschwert. Daher muss zu Beginn aller Planungs- und Entscheidungsprozesse die Frage stehen, wer die wichtigsten Stakeholder sind und welche Bedürfnisse sie haben.

3.2.3 Kriterien zur Identifikation von Gruppen als Stakeholder der öffentlichen Verwaltung

Nach Liebl (2000, S. 30) und Mast (2016, S. 112) können folgende Kriterien festgehalten werden:

- Formale, zum Beispiel vertragliche Beziehungen: Gruppen, die durch formale Beziehungen mit einer Organisation verbunden sind, z.B. Mitarbeitende, Werke, Zulieferer, Unternehmen, die Dienstleistungen für die Verwaltung erbringen.
- Stellungnahme zu einem Anliegen: Stakeholder werden durch ihre Aussagen und ihr Handeln in Bezug auf eine Streitfrage oder ein neues Projekt sichtbar, z.B. Anwohner/innen.
- Vermutetes Interesse: Gruppen, deren Interessen vermutlich betroffen sind oder die ihren Einflussbereich verändert sehen könnten, z.B. Umweltverbände.
- Opinion Leaders: Personen, die nicht direkt durch Organisationsentwicklungen oder Projekte betroffen sind, aber Meinungen anderer beeinflussen, z.B. Geschäftsleitungen von politischen Parteien.

Im Rahmen der Stakeholder-Analyse müssen nach Mast (2016, S. 119) folgende für Verwaltungen relevante Fragen gestellt werden:

- Wer sind die Stakeholder?
- Was wissen sie über das neue Projekt bzw. Vorhaben?
- Wie denken und urteilen sie über das neue Projekt bzw. Vorhaben?
- In welchem Grad sind sie selbst beteiligt oder betroffen?
- Welche Informationen sind in ihren Augen wichtig?
- Woher bekommen sie welche Informationen und wie gehen sie damit um?

Basierend auf diesen Ergebnissen kann eine Prioritätenliste der Stakeholder nach den folgenden Kriterien aufgestellt werden:

- Wer kann den weiteren Verlauf am meisten beeinflussen?
- Wer ist für die Verwaltung und die Projektleitung am wichtigsten?
- Wer agiert als Multiplikator/in?
- Welche Gruppen sind in hohem Masse interessiert oder betroffen?

Bei der systematischen Ordnung der Stakeholder steht folglich der Grad der **Betroffenheit einer** bestimmten Gruppe im Vordergrund. Weiter gilt es die Gruppen, die am meisten **Einfluss** auf den Verlauf eines Projekts haben (z.B. Politiker/innen, Ämter, Medien, Interessensgruppierungen) oder deren Angst und Unsicherheit am grössten ist (z.B. Anwohner/innen), frühzeitig zu identifizieren und in der Kommunikation entsprechend zu berücksichtigen (vgl. Mast 2016, S. 120). Die Kriterien der Betroffenheit und der Einflussnahme als entscheidende Kriterien für die Definition von Stakeholder-Gruppen werden im Modell von Mitchell et al. integriert und operationalisiert.

3.2.4 Das Power, Legitimacy and Urgency-Modell

Zur Strukturierung der Umweltbeziehungen eines Unternehmens greifen Mitchell, Agle und Wood (1997) drei Kriterien zur Bewertung und Messung von Stakeholdern auf:

Macht, Legitimität und Dringlichkeit

Die oben beschriebene Kategorie «Einflussnahme» wird in die Kategorien «Macht» und «Dringlichkeit» weiter aufgeteilt. Da das Modell für Unternehmen und nicht für Verwaltungen entwickelt wurde, wird im Folgenden die Theorie leicht angepasst wiedergegeben (z.B. gehören bei Veränderungsprozessen in Unternehmen in erster Linie die Mitarbeitenden zur Gruppe der «legitimierten Stakeholder», im öffentlichen Gemeinwesen sind es die «Anwohner/innen», die von einer Veränderung betroffen sind).

Diese drei Kategorien werden nun im Detail beschrieben:

1. Die **Macht**-Stakeholder

Im Kontext der öffentlichen Verwaltung können drei Unterkategorien von Macht-Stakeholdern gebildet werden:

- **Demokratische Macht:** Ein Einwohner der Stadt Bremgarten zum Beispiel, der an der Einwohnergemeinde in Bezug auf den 4 bis 5 Millionen CHF-Kredit «Ja» oder «Nein» stimmen kann, hat Macht. Eine Stadträtin der Stadt Bremgarten, die die Idee eines Gesamtprojekts des Leiters Tiefbauamt an einer Stadtratssitzung ablehnt (s. S. 4), hat Macht und kann das Projekt schon in einer sehr frühen Phase gefährden.
 - **Rechtliche Macht:** Die Einsprache eines Anwohners kann das Projekt um Jahre verzögern, er hat also auch Macht. Interessengruppierungen können ebenfalls mittels Einsprache Projekte herauszögern oder verhindern.
 - **Psychologische Macht:** Ein Journalist zum Beispiel, dem es gelingt, die Bevölkerung gegen ein Projekt aufzubringen, hat ebenfalls Macht in Bezug auf die Mobilisierung der Bevölkerung. So hat zum Beispiel eine beliebte Facebook-Gruppe eines Stadtviertels oder Quartiers von Bremgarten, die sich gegen ein Projekt ausspricht, die Macht, Stimmung gegen ein Projekt zu machen, Halbwahrheiten zu verbreiten oder Gerüchte zu schüren etc.
2. Die **legitimierten Stakeholder:** Es gehören Individuen oder Gruppen zu dieser Kategorie, die einen legitimierten Anspruch gegenüber der Verwaltung bzw. dem Projekt geltend machen können. Zu dieser Gruppe zählen in erster Linie die Anwohner/innen.
3. Die Stakeholder-Kategorie «**Dringlichkeit**»: Diese Kategorie beschreibt, wie unmittelbar das Management einer öffentlichen Organisation sich mit den Ansprüchen dieser Gruppe auseinandersetzen muss. Dringlichkeit ist dann gegeben, wenn es sich um zeitkritische Angelegenheiten von hoher Bedeutung aus Sicht des Stakeholders oder aus Sicht der Verwaltung handelt (vgl. Mitchell et al. 1997, S. 882ff.). Zu dieser Gruppe zählen in Bremgarten zum Beispiel die Schulen oder die Verkehrsteilnehmenden, die teilweise auch durch Lobbys vertreten werden wie Pro Velo.

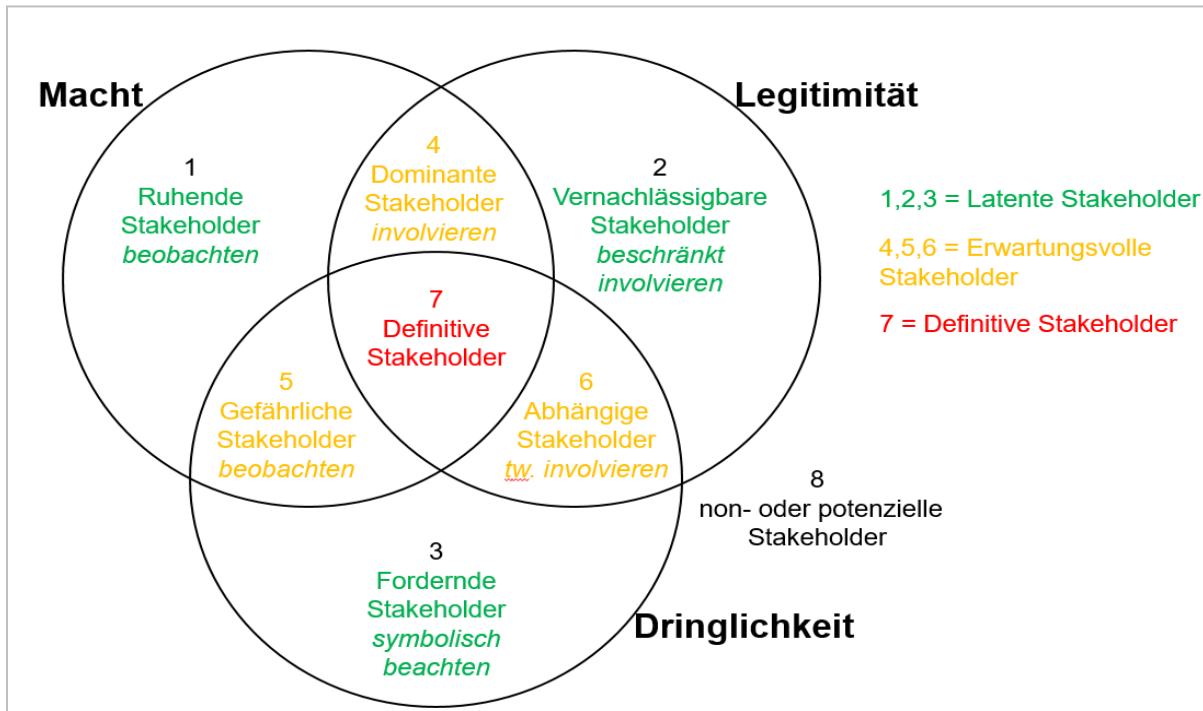


Abb. 6: Das Power, Legitimacy and Urgency-Modell

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Mitchell, Agle & Wood 1997, S. 874.)

Im Kontext eines öffentlichen Veränderungsprojekts ist das Modell von Mitchell et al. zielführend, weil es dynamisch ist. Dadurch lässt sich die Relevanz eines einzelnen Stakeholders während der Dauer eines längeren Projekts immer wieder neu bewerten. Gemäss dem Modell (vgl. Abb. 6) kann ein Stakeholder sowohl nur eines als auch alle drei Attribute besitzen. Stakeholder, die nur eine der Eigenschaften besitzen (Nr. 1, 2 und 3 in der Abbildung 6), werden als latente Stakeholder bezeichnet. Diese werden weiter in ruhende, vernachlässigbare oder fordernde Stakeholder klassifiziert.

Ruhende Stakeholder stehen zwar nur beschränkt in Interaktion mit dem Veränderungsprojekt, doch da sie das Potenzial haben, sich die weiteren Eigenschaften Legitimität und Dringlichkeit anzueignen, wird dem Projekt-Management geraten, diese Stakeholder gut zu beobachten. Da die Gruppe der Vernachlässigbaren weder über Macht noch über Dringlichkeit verfügt, darf sie vom Projekt-Management am Rande involviert werden. Solange die Gruppe der Fordernden nur Ansprüche erhebt, nicht aber über die nötige Macht und Legitimität für die Durchsetzung dieser Forderungen verfügt, geniesst diese Gruppe vom Projekt-Management lediglich symbolische Beachtung (vgl. Mitchell et al. 1997, S. 875f.).

Stakeholder, die zwei der drei Eigenschaften besitzen (Nr. 4, 5 und 6 in der Abbildung 6) werden als erwartungsvolle Stakeholder bezeichnet. Diese werden weiter in dominante, gefährliche oder abhängige Stakeholder unterteilt. Die Kombination von Macht und Legitimität macht die dominanten Stakeholder zu einflussreichen Anspruchsgruppen, die vom Projekt-Management deshalb involviert werden müssen. Die Abhängigen besitzen zwar Legitimität und Dringlichkeit, doch in der Einflussnahme auf das Projektvorhaben sind sie von anderen abhängig. Daher gilt es diese Gruppe nur teilweise zu involvieren. Da die Gruppe der gefährlichen Stakeholder zwar über Macht und Dringlichkeit verfügt, nicht aber über Legitimität ihre Ansprüche geltend machen kann, besteht die Gefahr *illegitimer Handlungen*. Es ist deshalb wichtig, diese Stakeholder besonders gut im Auge zu behalten (vgl. Mitchell et al. 1997, S. 877f.).

Die Stakeholder, die alle drei Eigenschaften besitzen, werden als **definitive Stakeholder** bezeichnet (vgl. Mitchell et al. 1997, S. 873). Für ein Projekt ist demnach ein Stakeholder umso relevanter, je mehr Kriterien er erfüllt. Grundsätzlich kann jeder Stakeholder zu einem definitiven Stakeholder werden, indem aus latenten Stakeholdern erwartungsvolle Stakeholder und aus erwartungsvollen Stakeholdern definitive Stakeholder werden (vgl. Mitchell et al. 1997, S. 879). Damit trägt das Modell von Mitchell et al. der Dynamik in der Organisationsumwelt Rechnung. Die beschriebene Stakeholder-Map hilft dem Management folglich nicht nur die relevanten Stakeholder (mittel bis hohe Priorität) von den weniger relevanten Stakeholdern (tiefe Priorität) zu identifizieren, sondern zeigt auch auf, welche Anspruchsgruppen keine Macht, Legitimität oder Dringlichkeit in Bezug auf die Organisation und das entsprechende Problem aufweisen und daher keine oder nur potenzielle Stakeholder sind (vgl. Mitchell et al. 1997, S. 873).

3.3 Akzeptanzmatrix von Mohr und Woehle

Gemäss Akzeptanzmatrix von Mohr und Woehle 1998 (vgl. Abb. 8) wird bei Veränderungsprozessen in Firmen davon ausgegangen, dass eine grosse Mehrheit der Belegschaft kritisch gegenüber Veränderungen ist. Es ist davon auszugehen, dass auch bei Veränderungsprozessen im öffentlichen Gemeinwesen – gerade im Bereich Infrastruktur - viele Ein- bzw. Anwohner/innen zumindest zuerst einmal kritisch sind. Empirische Studien liegen dazu gemäss Kenntnisstand der Autoren dieser Fallstudie nicht vor. Die regelmässigen Einsprachen bei Bauprojekten zeigen jedoch eindrücklich, dass sachlich oder emotional begründete Ängste der Bevölkerung ernst genommen werden sollten. Der Bahnhof Stuttgart zeigt auf, wie extrem ein Bauprojekt durch Einsprachen der Bevölkerung verzögert werden kann, um nur ein allgemein bekanntes Beispiel unter vielen zu nennen (vgl. auch Hallenstadion Zürich etc.). Gemäss Beckmann (2015) sind die Befürworter/innen der Veränderung positiv gestimmt und einfach „ins Boot zu holen“. Die Skeptiker/innen dagegen sind von der Notwendigkeit der Veränderung nicht überzeugt. Sie sehen keine Verbesserungsmöglichkeit. Die Bremsenden hingegen beziehen die Veränderungen auf ihren persönlichen Nutzen. Skeptikerinnen und Bremsen können und müssen aktiv überzeugt werden, während die Gegner/innen („Widerständler“ in Abb. 8) der Veränderung in keiner Weise positiv gegenüberstehen. Hier bleibt letztlich nur, sie zu beobachten und die Kraft in die beiden anderen Gruppen zu stecken.

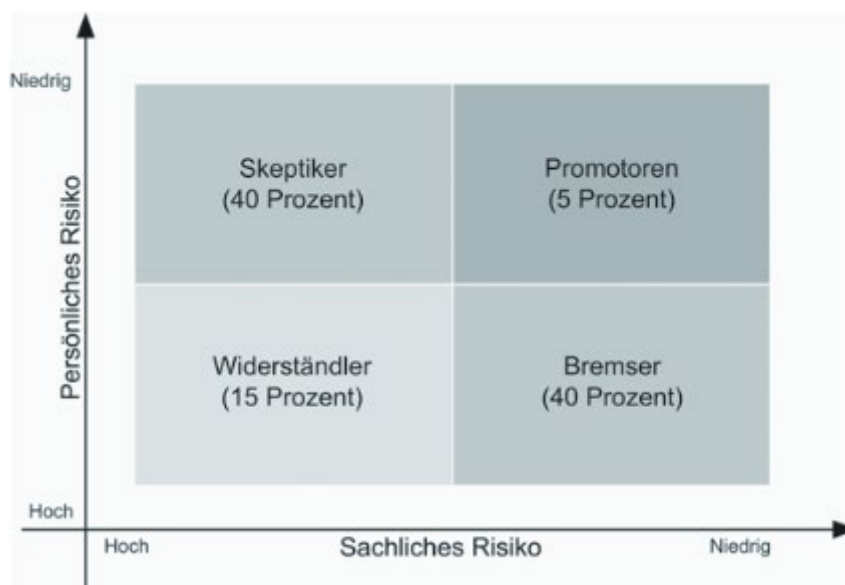


Abb. 8: Akzeptanzmatrix nach Mohr und Woehle 1998

Skeptiker/innen werden mit *sachlichen* Argumenten (Zahlen, Daten, Fakten) überzeugt, Bremsenden muss der *persönliche* Nutzen aufgezeigt werden. Gerade die Anwohner/innen sind wohl mehrheitlich dieser letzten Kategorie zuzuordnen. Die Bremgartner Bevölkerung, die ausserhalb des Sanierungsperimeters wohnt, wohl eher der ersten Kategorie. Diese beiden Kategorien sind also für die Annahme oder Abweisung des Projekts entscheidend (Kategorie Macht-Stakeholder).

3.4 Kommunikationsmassnahmen (Kanäle und Planung)

Bei den Kommunikationskanälen bewährt es sich, in vier Kategorien zu planen (Göldi 2005)

- Elektronische Medien (Webseite/n, Soziale Medien, Radio, TV)
- Printmedien (z.B. Zeitungen, Flyer, Broschüren, Berichte, Abstimmungsunterlagen ...)
- Sichtmedien (z.B. Plakate, Aushänge ÖV, Schaufenster, Blachen, bedruckte Shirts ...)
- Events (z.B. Märkte, Feiern, Tag der offenen Tür, Versammlungen ...)

Bei der Kommunikationsplanung ist nun einerseits zu bedenken, welche Stakeholder wie erreicht werden können und andererseits, welche Botschaften sich für welchen Kanal eignen.

Aktuell (2020) darf man davon ausgehen, dass ein sehr grosser Teil der Bevölkerung über elektronische Medien erreicht werden kann. Interessanterweise sind auch gegen 90% der 15- bis 29-Jährigen und über 90% der 30- bis 79-Jährigen über Zeitungen erreichbar². Das heisst nun nicht, dass nur über diese Kanäle informiert werden soll. Sie dürfen allerdings im Kanon nicht fehlen und sind zentrale Multiplikatoren. Die Webseite – ev. auch ein soziales Medium wie Facebook – bieten sich als Leitmedium an. Damit ist gemeint, dass auf allen anderen Kanälen auf das Leitmedium verwiesen werden kann und nur dieses mit ständig aktualisierten und ergänzten Informationen und entsprechendem Aufwand gepflegt werden muss. Weitere Kanäle wie z.B. ein Plakat am Bahnhof, bei der Kirche, vor Coop und Migros können dann zum Beispiel mit einem Bild, einem Titel und mit einem QR-Code versehen werden, so dass während Monaten ohne viel Aufwand auf das Leitmedium gelenkt werden kann.

3.5 Kommunikationskosten

Bei der Budgetierung der Kommunikationskosten gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweisen:

- a) Die Planung kann alles einbeziehen, was vielversprechend und wünschenswert ist
- b) Die Planung richtet sich nach einem gegebenen Budget

Tatsächlich ist b) die Norm, da für die Kommunikation sehr viel Geld ausgegeben werden kann (z.B. mit sehr teuren Filmen, sehr viel Personaleinsatz oder sehr aufwändigen Kampagnen), meist aber nicht sehr viel Geld zur Verfügung steht. Aufgrund von Literatur zur Budgetierung im Marketing scheint ein Anteil von etwa 5 bis 15 % eines Projektbudgets für Kommunikation in der **Privatwirtschaft** realistisch (gemäss Wissen der Autoren und Autorinnen dieser Fallstudie gibt es dazu keine Studien, die verlässlich oder auch nur zitierbar wären). Hunziker und Deloséa umschreiben die Ansprüche an die Verwaltungskommunikation wie schon erwähnt wie folgt: „Es werden sachliche, neutrale sowie umfassende, rechtzeitige, aktive und klare Informationen erwartet“ (Hunziker & Deloséa, 2010, S. 174). Pfannenberg weist darauf hin, dass Veränderungen mit Unsicherheiten verbunden sind und Ängste

²Jährlich aktualisierte Zahlen dazu unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/488604/umfrage/umfrage-zur-mediennutzung-in-der-schweiz-nach-altersgruppen>

auslösen. Die Aufgabe der Veränderungskommunikation liege also darin, «die riskante Komplexität für die [...] Stakeholder zu reduzieren und sie über die Ziele des Change-Projekts zu orientieren» (Pfannenber, 2013, S. 13). Die Konsequenzen für die PR-Aufgaben umschreibt Mast (2016, S. 473-475) wie folgt:

- Offenheit und Klarheit auf inhaltlicher Ebene
- Sicherheit und Berechenbarkeit der Kommunikationsabläufe auf der Prozessebene
- Austausch und Feedback
- Zusammenspiel von Kommunikationswegen

4. Literaturverzeichnis

- Altenburg, T. (2012). *Kommunikation für Behörden und Verwaltung*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Beckmann, D. (2015). *Fünf Tipps zur Einführung von agilen Werten*. BBHT, Münster. Abgerufen von <https://www.bbht.de/blog/fuenf-tipps-einfuehrung-agile-werte.html>.
- Bremgartner Bezirksanzeiger (10.11.2017). *Startschuss für Riesenwerk*, S. 1; 3. Bremgarten: BBA.
- Deutinger, G. (2017). *Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen* (2., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage). Berlin: Springer Verlag GmbH.
- Freeman, R.E. (1984). Strategic Management. A Stakeholder Approach. *Journal of Management Studies*, 29 (2), S. 131- 154.
- Freitag, M. (2011). Projektkommunikation – Eine kritische Betrachtung des Kommunikationsmodells im Projektmanagement. In M. Freitag, C. Müller, G. Rusch & T. Spreitzer (Hrsg.), *Projektkommunikation. Strategien für temporäre soziale Systeme* (S.87-174). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herbst, D. (2011). *Storytelling* (2., überarbeitete Auflage). Konstanz. UVK Verlagsgesellschaft.
- Hunziker, A. & Deloséa, E. (2010). *Strategisches Public Management. In zehn Schritten zur Balance zwischen Bewahren und Verändern in der öffentlichen Verwaltung*. Bern: Haupt.
- Knoepfel, P. et al. (Hrsg.) (2014). *Handbuch der Schweizer Politik* (6. Auflage). Zürich: NZZ Libro.
- Kürze & Würze GmbH (2017). *Integrierte (Unternehmens-)Kommunikation*. Abgerufen von <http://www.kuerzeundwuerze.ch/wissenswertes/wissen-von-a-z/integrierte-kommunikation/>
- Ladner, A. (2003). *PR für den Staat. EFD Inhouse-Kommunikations-Seminar*. Beitrag präsentiert am Kompetenzzentrum für Public Management, Universität Bern (22. Oktober 2003).
- Liebl, F. (2000). *Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues*. München: Murmann Publishers.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation* (6. Auflage). Konstanz und München. UVK Verlagsgesellschaft.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organisations*. Prentice Hall, Hemel Hempstead/Englewood Cliffs, NJ
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Whoand What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), S. 853-886.
- Mohr, N., & Woehle, J. M. (1998). *Widerstand erfolgreich managen. Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt a.M.
- Pfaffenberg, J. (2013). Grundlagen und Aufgabenfelder der Veränderungskommunikation. In Pfaffenberg, J. (Hrsg.), *Veränderungskommunikation* (3. Überarbeitete und aktualisierte Auflage (S. 11-92). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine.
- Saliterer, I. (2009). *Kommunale Ziel- und Erfolgssteuerung. Entwicklungslinien und Gestaltungspotentiale*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Scheidtweiler PR. (2015). *PR neu denken: Multi-Channel-Publishing > Longtail > Blogger Relations*. Abgerufen von <http://www.scheidtweiler-pr.de/blogger-relations-longtail-und-multi-channel-publishing>

Scheidtweiler PR. (2017). *Beispielkonzept*. Abgerufen von <http://www.scheidtweiler-pr.de/leistungen/kommunikationskonzepte/beispielkonzept/3/>

Siegmund, K. (2006). Multiplikatoren. In Ruckh, M., Noll, C. & M. Bornholdt (Hrsg.), *Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen* (S. 307-320). Bern, Stuttgart und Wien: Haupt Verlag.

Skambraks, J. (2012). *Elevator Pitch*. (5. überarbeitete Auflage). Offenbach. GABAL Verlag GmbH.

Stadt Bremgarten (2017). Orientierungsschreiben Einwohner. Erneuerung von Tiefbau-Infrastrukturanlagen und Erweiterung des Fernwärmenetzes der AEW Energie AG Bremgarten, Bauverwaltung.

Stadt Bremgarten, EWP, AEW (8.11.2017). Sanierung Infrastruktur-Anlagen. Orientierungsversammlung.

Tarrach, M. (2015). *PR-Konzeption Leitfaden Medienkonzept*. Abgerufen von https://tarrachpr.ch/tl_files/downloads/Tarrach_2015_LeitfadenMedienkonzept.pdf

Zeiter Sixt, N. (2008). *Neue Konzepte für die erfolgreiche PR-Arbeit. Der Leitfaden für die Praxis* (2., erweiterte Auflage). Frauenfeld, Stuttgart und Wien: Verlag Huber.

5. Anhang

Anhang 1a

Bremgarter Bezirksanzeiger 10.11.2017



Sanierung Infrastrukturwegen

André Matzinger (links) von der AEW Energie AG erklärt den Interessierten die Details des Vorhabens. Bild: hr

Startschuss für Riesenwerk

Bremgarten: Jetzt kommt die Unterstadt dran

In der Bremgarter Unterstadt müssen die Werkleitungen saniert werden. Grund dafür sind die häufigen Rohrbrüche in den Gassen. Wenn schon gegraben wird, bietet sich die Chance, den Wärmeverbund zu erweitern. Die bestehende Heizzentrale müsste wohl mit einer Zweitanlage ergänzt werden. Bei der Information der Liegenschaftsbesitzer umriss Stadtamann Raymond Tellenbach die Ausgangslage; er verwies auch auf die zunehmende Bautätigkeit in der Unterstadt. --red

Bericht Seite 3

Ci
Der C
Dem Ju
auf En
gekünd
Gemein
Ersatz

Die Stir
den an
vom 16
meinder
geben. I
rechtsve
gend-Ci
Der V
bestehe
Training
Herzstü
Raum se
Trampol
werden
Der C
ten von
wovon e
leistung
Grunds
versam
Verein s
Sollte e

Wärmeverbund ausbauen

Stadt, Ingenieure und AEW informiert über die Sanierung der Infrastruktur

Häufige Rohrbrüche in der Unterstadt und die aktuelle Bautätigkeit beschleunigen die Sanierung der Werkleitungen im unteren Stadtteil. Gleichzeitig ergibt sich die Chance, den Unterstädtern bezüglich Wärmeverbund denselben Service zu bieten wie den Oberstädtern.

Vorerst ging es diese Woche um die Orientierung der betroffenen Liegenschaftsbesitzer. Fast hundert folgten der Einladung in den Zeughaussaal und wurden sogleich «kommunikationstechnisch» erfasst, damit man künftig direkten Kontakt hat. Stadtmann Raymond Tellenbach umriss die Ausgangslage – gehäufte Rohrbrüche, siebzehnjährige und ältere Grauguss-Rohrleitungen, rege Bautätigkeit in der Unterstadt – und erkannte «die einmalige Chance, die anstehenden Arbeiten der nächsten zehn Jahre jetzt zu lösen und den unteren Stadtteil ins Wärmeverbundnetz einzubinden». Es gehe nicht darum, zu flicken und zu reparieren, die gesamte Versorgungsinfrastruktur könne jetzt «flächendeckend für die nächsten dreissig bis vierzig Jahre erledigt werden – eine ideale Ausgangslage».

Alle Player einbeziehen

Das Grossvorhaben umfasst für die Sanierung der Werkleitungen und Strassen in der Unterstadt Reussgasse, Schodolergasse, Kornhausplatz, Spiegeli, Kirchgasse, Pfarrgasse,

«Voraussetzungen sind gut

André Matzinger, AEW Energie AG

Schengasse, Schulgasse und Am Bogen sowie in der Oberstadt die Bären- und die Rechengasse. Der Stadtrat hat die Ingenieurarbeiten an die Firma Ernst Winkler und Partner in Affoltern am Albis vergeben. Christoph Freimoser und Daniel Imhof stellten ein interessantes Gesamtprojekt vor, das stadtseitig den Ersatz der Schmutz- und Sauberwasserleitungen sowie anderer Werkleitungen vorsieht bis an die Liegenschaften heran. Für die Hausanschlüsse – empfohlen wird, sie wo nötig gleich zu erneuern – sind die Liegenschaftsbesitzer zuständig. Sauberes Dachwasser wird im Trennsystem gefasst.

Sinnvoll erscheint der Einbezug aller Player: Telefon, Cablecom, Swisscom, upc, Elektra, die AEW Energie AG (Wärmeverbund ganze Unterstadt) und der wichtigste «Mitspie-



Der Wasserrohrbruch am Stutzplatz war mit Auslöser, dass der Stadtrat eine Gesamtsanierung der Werkleitungen Unterstadt beschlossen hat.

Bild: Archiv

ler», der Grundeigentümer. Dabei geht die ewp AG sympathisch vor: Den Hausbesitzern wird angeboten, ihre individuellen Wünsche im Einzelfall aufzunehmen und ins Gesamtkonzept einzubeziehen. Dass die Stadt ihre Liegenschaften anschliesen wird, steht schon fest. Die Anwesenheit von Vertretern der Kirchgemeinde und der grösseren Liegenschaften zeigt auch deren Interesse.

Eine zweite Heizzentrale?

Einer der wichtigsten «Teilnehmer» ist selbstredend die AEW Energie AG. Es macht Sinn, den bestehenden Wärmeverbund Oberstadt auf die ganze Unterstadt auszuweiten – eine Riesenchance für die Zukunft, die bekanntlich in der ersten Runde an den Wärmebezugskosten scheiterte. Jetzt sind die Voraussetzungen vielversprechender, wie André Matzinger darlegte. Nur schon wegen der ohnehin offenen Strassengraben.

Zwar würde die bestehende Heizzentrale im Isenlauf bald einmal durch eine Zweitanlage, möglicherweise im Raum Wohlerstrasse, ergänzt werden müssen. Doch die Reuss ist auf der Höhe Hexenturm be-

reits mit einer dicken Fernwärmeleitung unterstossen, rechtzeitig zur «Inbetriebnahme» der Überbauung «Am Ufer». André Matzinger warb sehr für einen möglichst flächendeckenden Anschluss, «diesmal zu gleichen Preisen wie im bestehenden Wärmeverbund Oberstadt und Betriebskosten vergleichbar mit einer konventionellen Ölheizung».

Heizöl einsparen

Die AEW Energie AG würde die geruchlose Wärme bis in die Keller in einen einfachen Wärmetauscher liefern, die Inhausverteilung läge beim Hausbesitzer. Wer sich noch nicht entscheiden muss, könnte einen plombierten Blindanschluss bestellen, zu dem die AEW Energie AG eine fünfjährige Wärmeliefergarantie einging. André Matzinger zählte noch weitere Vorteile für den Bezüger auf: eine Fernüberwachung der Hausanlage via Glasfasernetz und einen 24-Stunden-Pikettdienst, im Bezugspreis inbegriffen. Der bestehende Wärmeverbund Oberstadt hat übrigens bisher 1,4 Millionen Liter Heizöl sparen helfen und 3200 Tonnen CO₂ substituiert. --hr

Kredit an der Juni-«Gmeind»

Die Bagger fahren noch nicht so schnell auf. Der Zeitplan aber ist eine Herausforderung. Wie der Stadtmann dieser Zeitung verriet, ist für den Ausbauteil Infrastruktur mit Kosten von zirka 3,5 Millionen Franken zu rechnen. Der Kreditantrag kommt an die Sommer-«Gmeind» 2018.

Facelifting für die Gassen

Jetzt nimmt das Ingenieurbüro den Istzustand auf inklusive der individuellen Kundenwünsche. Im Oktober 2018 beginnen die Bauarbeiten ab Hexenturm und in der Reussgasse. Es folgt eine Gasse nach der anderen, danach die Oberstadt Rechengasse bis Spittel-turm. Als letzten Schliff erhalten die teilweise engen Gassen ein Facelifting, wofür ein Landschaftsarchitekt beigezogen wird. Das Bauende ist auf Sommer 2020 vorgesehen. --hr

RÜSSTÜFELI

Den Begriff Wärmeverbund verbinden viele mit erneuerbarer Energie aus einheimischen Wäldern, wohlige Gemütlichkeit in den Räumen. À la «Holz esch heimeilig». Andere verbinden mit dem Begriff Erinnerungen an offene Gräben, Verkehrsbehinderungen, Stolperfallen und Umwege. Zum Glück nur während der Bauzeit.

Nun besteht die Möglichkeit, den Wärmeverbund in die Unterstadt zu erweitern. Eine grosse Chance für die Stadt, sich verstärkt als umweltbewusste Kommune zu positionieren. Die Hausbesitzer die ihre Liegenschaft anschliesen, natürlich ebenfalls.

Sprache ist etwas sehr Schönes. Kommen neben den Hochsprachen noch Dialekte dazu, wird es spannend. In Jonen erlebten Mirjam am Arenas und Monika Füglistaller vom Suppentag-Team mal eine Familie, die nach dem «Spatz» in der «Suppe mit Spatz» fragte. Damit das morgen Samstag nicht wieder passiert, liefert das besessenerische Rüststufeli die Lösung: Mit «Spatz» ist in diesem Zusammenhang kein Vogel, sondern das Fleisch gemeint. Natürlich wird die Suppe auch rein vegetarisch erhältlich sein.

Etwas Starthemungen bemerkte das Suppentag-Team bei den vielen Neuzugern im Dorf. Flach das Interesse an der Aktion anfangs ab, beteiligen sich auch zunehmend die «Neuen» am gemeinnützigen Anlass. Das klappt so gut, dass die Suppe sogar im letzten Jahr zum ersten Mal ausverkauft war. Mehr Suppe können die Organisatoren in den Töpfen der Mehrzweckhalle aber nicht herstellen. Die Einwohnerzahl und das Interesse an der Supper, in Jonen werden wohl weiter wachsen. Steht der Gemeinde also schon bald eine Vergrößerung der Kücheninfrastruktur bevor?

Der Rottenschwiler Nico Stamm zählt mit seinen 20 Jahren zu den jüngsten Aargauer Gemeinderäten. Beim American Footballclub Zürich State Spartans spielt er allerdings bereits bei den «Seniors». «Das sind alle ab 18 Jahren», lacht er.

StadtratRathausplatz 1
5620 Bremgarten

Stadt Bremgarten

Auszug aus dem Protokoll der Sitzung vom 3. April 2017

34.	Wasserversorgung	158
34.09.	Leitungsnetz/Hydrantenanlage	
34.09.1.	Unterhalt/Erneuerung/Löschbeiträge	
	Reussgasse/Schenkgasse	
	<i>Wasserleitungsbruch/Reparatur Strassenbelag/Genehmigung Nachtragskredit und Vergabe</i>	

Am frühen Sonntagmorgen vom 26. März 2017 ereignete sich ein Wasserleitungsbruch im Bereich des Brunnens bei der Liegenschaft Spiegelgasse 1. Bei der gebrochenen Leitung handelt es sich um eine Graugussleitung Ø 150 mm aus dem Jahr 1947. Das oberflächlich austretende Wasser hat bei mehreren Liegenschaften grossen Schaden angerichtet. Zudem wurde die gesamte Strassenpflasterung des Platzes im Knotenpunkt Reuss-, Schenk- und Spiegelgasse zerstört (total ca. 300 m²).

Zurzeit laufen die Aufräumarbeiten bei den betroffenen Liegenschaften. Der Platz im Knotenpunkt Reuss-, Schenk- und Spiegelgasse musste abgesperrt werden, weil die Verwerfungen in der Pflasterung eine erhebliche Gefahrenstelle für Fussgänger, Fahrradfahrende und dem motorisierten Verkehr darstellen.

Die Befahrbarkeit des Platzes im Knotenpunkt Reuss-Schenk- und Spiegelgasse muss so schnell wie möglich wieder hergestellt werden. Dies auch im Hinblick auf den bevorstehenden Ostermarkt. Die zerstörte Pflasterung muss ausgebaut, die Foundation und Planie neu erstellt und ein provisorischer Asphaltbetonbelag (AC TDS 16, 40 mm) eingebaut werden. Die Bauverwaltung hat hierfür eine Offerte bei der Firma H. Graf AG, Zufikon, eingeholt. Die Offertsumme der Firma H. Graf AG beträgt total Fr. 21'712.40 inkl. Mehrwertsteuer. Die Arbeitsausführung könnte sofort erfolgen.

Die Kosten zur Begleichung der entstandenen Schäden bei den Liegenschaften und für die Wiederherstellung der Strassenpflasterung werden von der Versicherung der Stadt übernommen. Die Reparaturarbeiten der Wasserleitung und der Einbau eines provisorischen Belages im Bereich der zerstörten Pflasterung sind jedoch vollumfänglich von der Stadt zu bezahlen.

Sanierungsprojekt Unterstadt

Der Bereichsleiter Tiefbau hat aufgrund der aktuellen Ereignisse und im Hinblick auf die erforderlichen Instandstellungsarbeiten die Situation in der Unterstadt analysiert.

In den meisten Gassen der Unterstadt bestehen sehr alte Wasserleitungen aus Grauguss mit Jahrgang 1907 (Reussgasse, Schodolergasse, Spiegelgasse, Kirchgasse, Pfarrgasse, Schenkgasse, Schulgasse und Am Bogen). Diese Leitungen haben eine Gesamtlänge von ca. 960 m (ohne die Hausanschlüsse). Leitungsbrüche bei den Versorgungsleitungen und bei den Hausanschlussleitungen hat es in diesen Abschnitten immer

Versanddatum:

H:\Stadtratsprotokoll\5rprot2017\Quart2\Prot_14_03.04.17\Neuer Ordner\Wasserversorgung Reussgasse Schenkgasse_Nachtragskredit und Vergabe_158.docx

05. April 2017

Sitzung vom 03. April 2017

wieder gegeben. In den letzten Monaten sind die Schadensereignisse häufiger geworden. Allerdings in viel kleineren Ausmassen als das Ereignis vom 26. März 2017. Gemäss Erhaltungsplanung der Wasserversorgung sollten die Leitungen in den genannten Gassen bis 2019 erneuert werden. Gemäss aktuellem Finanzplan, sind im Jahr 2018 die Erneuerung der Werkleitungen im Bereich Schulgasse/Schenkgasse und in den Jahren 2025-2027 diejenigen in der Kirchgasse, Spiegelgasse, Reussgasse, Schodolergasse und Pfarrgasse geplant. Wie bei der Wasserversorgung gibt es auch bei der Abwasserbeseitigung grossen Erneuerungsbedarf. Gemäss Genereller Entwässerungsplanung (GEP) müssen bei den genannten Strassen ca. 305 m Kanalisationsleitungen aufgrund von hydraulischer Überlastung vergrössert werden. Ca. 160 m befinden sich in einem schlechten, ca. 430 m in einem mittleren Zustand.

Im Zusammenhang mit dem grossen Wasserleitungsbruch vom 26. März 2017 und dem oben dargelegten Sanierungsbedarf, wäre ein Erneuerungsprojekt der Infrastruktur für Wasser, Abwasser und Strassen über die ganze Unterstadt am sinnvollsten. Die Durchführung eines einzigen Projektes wäre effizient und kostengünstiger als die Aufteilung in Einzelprojekte. Zudem könnte die Erneuerung der stadteigenen Werke mit anderen Werkeigentümern (AEW Energie AG, Swisscom, UPC und ev. neuem Wärmeverbund der AEW Energie AG) koordiniert werden. Womit auch hier Synergien genutzt und Kosten eingespart werden können.

Die Gesamtkosten für die Erneuerung der stadteigenen Infrastrukturen Wasser, Abwasser und Strassen werden auf Fr. 4 – 5 Mio. geschätzt.

Die Ingenieursubmission für dieses Grossprojekt könnte im Frühsommer von der Bauverwaltung durchgeführt werden. Der Baukreditantrag erfolgt dann an der Einwohnergemeindeversammlung vom Juni 2018. Baubeginn wäre ab Ende Juli 2018.

Stellungnahme Controller

Die Firma H. Graf AG offeriert den Einbau eines provisorischen Belages beim Knotenpunkt Reuss-Schenk- und Spiegelgasse zu total Fr. 21'712.40 inkl. Mehrwertsteuer. Im Budget 2017 sind für diese Ausgabe keine Mittel enthalten. Nachdem die Reparatur keinen Aufschub erträgt, kann der Stadtrat den nötigen Betrag bewilligen (§§ 90c und d GG). Die Kosten sind der Wasserversorgung zu belasten.

Erwägungen

Damit die betroffene Verkehrsfläche wieder freigegeben werden kann, muss die Belagsreparatur sofort erfolgen. Es kann nicht bis zur nächsten Budgetierung zugewartet werden.

Zeigt sich, dass ein Budgetkredit nicht ausreicht, ist ein Nachtragskredit zu verlangen. Kleinere Kreditüberschreitungen sind davon ausgenommen (§ 90c Abs. 1 Gemeindegesetz [GG]). Erträgt eine Ausgabe, für die im Budget kein oder kein ausreichender Kredit bewilligt ist, keinen Aufschub, so kann der Stadtrat sie tätigen. Die Finanzkommission ist über die dringenden Ausgaben zu informieren (§ 90d Abs. 1 und 2 Gemeindegesetz [GG]).

Beschluss

1. Gestützt auf § 90c Abs. 1 Gemeindegesetz [GG] spricht der Stadtrat einen Zahlungskredit von Fr. 25'000.– inkl. Mehrwertsteuer für die provisorische Reparatur des Strassenbelages beim Knotenpunkt Reuss-Schenk- und Spiegelgasse (Fr. 21'712.40 gemäss Offerte Graf AG plus Reserve von Fr. 3'287.60).
2. Der Auftrag für die Belagsreparatur wird der Firma H. Graf AG, Zufikon, zum Preis von Fr. 21'712.40 inkl. Mehrwertsteuer vergeben.
3. Der Stadtrat unterstützt die Idee des Bereichsleiters Tiefbau zur Ausarbeitung eines Gesamtprojektes für die Erneuerung der stadteigenen Infrastrukturanlagen Wasser, Abwasser und Strassen in der Unterstadt (Reussgasse, Schodolergasse, Spiegelgasse, Kirchgasse, Pfarrgasse, Schenk-gasse, Schulgasse und Am Bogen).
4. Die Bauverwaltung wird beauftragt eine entsprechende Ingenieursubmission durchzuführen.
5. Der Antrag für die Erteilung eines Baukredites wird für die Einwohnergemeinder-versammlung vom Juni 2018 traktandiert.
6. Der Leiter Finanzen & Controlling wird beauftragt den Finanzplan gemäss den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Stadtrat Bremgarten



Raymond Tellenbach
Stadtammann



Beat Neuenschwander
Stadtschreiber ad interim

Anhang 3: Auszüge aus der Orientierungsversammlung vom 18.11.17





Sanierung Infrastrukturanlagen

Orientierungsversammlung
08. November 2017



Agenda

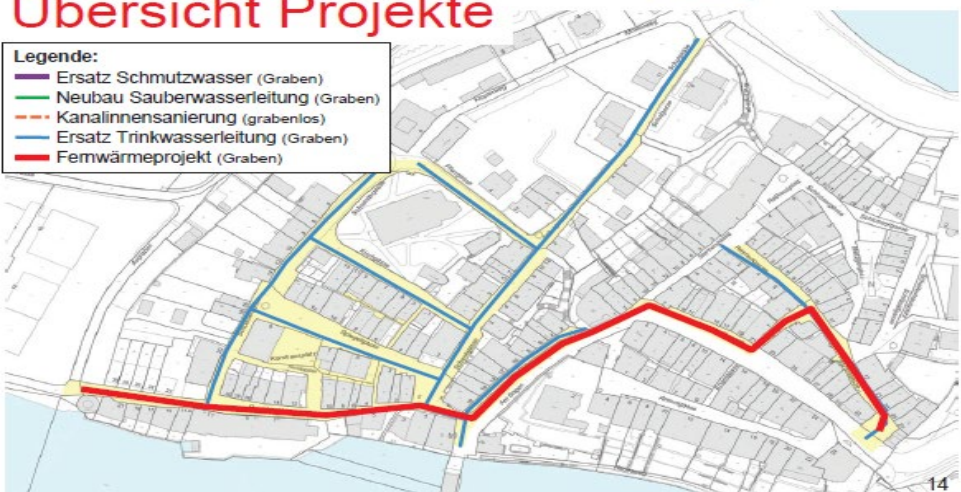
1. Begrüßung
2. Kurzvorstellung ewp (Projektverfasser)
3. Zielsetzungen
4. Vorstellung Projekte (Kanalisation, Wasser, etc.)
5. Vorstellung Wärmeverbund der AEW Energie AG
6. AEW Glasfasernetz
7. Auswirkungen während Bauphase
8. Termine / Weiteres Vorgehen



Übersicht Projekte

Legende:

- Ersatz Schmutzwasser (Graben)
- Neubau Sauberwasserleitung (Graben)
- Kanalinnensanierung (grabenlos)
- Ersatz Trinkwasserleitung (Graben)
- Fernwärmeprojekt (Graben)



14

Wärmeverbund Bremgarten

Erschliessen der Unterstadt mit Fernwärme

Hier sind wir heute



— Best. Fernwärmenetz

— Neues Fernwärmenetz

Bis hier planen wir
(Spittelturn)

31

Auswirkungen während Bauphase

Womit ist als Anwohner zu rechnen:

- Kurzzeitige Behinderungen (evtl. Zufahrt zur Liegenschaft für einige Tage nicht gewährleistet. → Zugang aber jederzeit möglich)
- Lärm- und Staubbelastung während normalen Arbeitszeiten.



Womit darf als Anwohner gerechnet werden:


- Abklärung der Bedürfnisse
- Information über bevorstehende Behinderungen
- Pro aktive Kommunikation seitens Bauherrschaft und Bauleitung



42

Anhang 4: Auszüge aus dem Orientierungsschreiben

Bauverwaltung

 Stadt Bremgarten

Rathausplatz 1
5620 Bremgarten

Tel. 056 648 74 21
Fax 056 648 74 28
stefano.righetti@bremgarten.ch
www.bremgarten.ch

Stefano Righetti
Bereichsleiter Tiefbau

Bremgarten, 27. Oktober 2017

Erneuerung von Tiefbau-Infrastrukturanlagen der Stadt und Erweiterung des Fernwärmenetzes der AEW Energie AG

- Unterstadt: Reussgasse, Schodolergasse, Kornhausplatz, Spiegelgasse, Kirchgasse, Pfarrgasse, Schenk-gasse, Schulgasse, Am Bogen
- Oberstadt: Bärengasse, Markt-gasse, Rechengasse

**Orientierungsschreiben /
Einladung Infoveranstaltung vom 8. Nov. 2017**

Sehr geehrte Damen und Herren

Am frühen Sonntagmorgen des 26. März 2017 ereignete sich ein grosser Wasserleitungsbruch im Bereich des Brunnens bei der Liegenschaft Spiegelgasse 1. Bei der gebrochenen Leitung handelte es sich um eine Graugussleitung Ø 150 mm aus dem Jahre 1947. Das oberflächlich austretende Wasser richtete bei mehreren Liegenschaften grossen Schaden an. Zudem wurde die gesamte Strassenpflasterung des Platzes im Knotenpunkt Reuss-,Schenk-, und Spiegelgasse zerstört (total ca. 300 m²). Im Bereich der Unterstadt hat es in jüngster Vergangenheit immer wieder Wasserleitungsbrüche bei den Versorgungsleitungen und bei den Hausanschlussleitungen gegeben. Auf Grund dieser Umstände hat der Stadtrat entschieden, ein Gesamtprojekt für die Erneuerung der stadt-eigenen Infrastrukturanlagen Wasser, Abwasser und Strassen anzugehen.

Projektbeschreibung

Wasserversorgung:

In den Gassen der Unterstadt bestehen sehr alte gestemmte Wasserleitungen aus Grauguss mit Jahrgang 1907 (Reussgasse, Schodolergasse, Spiegelgasse, Kirchgasse, Pfarrgasse, Schenk-gasse, Schulgasse und Am Bogen). Lediglich die Wasserleitung in der Schenk-gasse, zwischen Reuss- und Kirchgasse, ist aus dem Jahre 1947. Auch die bestehende Wasserleitung in der Rechengasse (Oberstadt) hat Jahrgang 1907. Insgesamt sollen ca. 1'120 m Wasserleitungsrohre mit Dimensionen zwischen 100 und 200 mm ersetzt werden.

Kanalisationsleitungen:

Wie bei der Wasserversorgung gibt es auch bei der Abwasserbeseitigung grossen Erneuerungsbedarf. Gemäss Genereller Entwässerungsplanung (GEP) müssen bei den genannten Gassen ca. 381 m Kanalisationsleitungen auf Grund hydraulischer Überlastung vergrössert

werden. Ca. 164 m befinden sich in einem schlechten Zustand und müssen ersetzt werden. Bei ca. 478 m sind Innensanierungen vorgesehen. In der Rechengasse ist das Trennsystem vorgesehen, wofür Sauberwasserleitungen mit einer Länge von ca. 145 m erstellt werden müssen.

Elektroleitungen:

Die AEW Energie AG erneuert ihre Rohrblockanlagen mit neuen Elektroleitungen.

Fernwärme:

Im Zuge dieses Projektes beabsichtigt die AEW Energie AG, ihr Fernwärmenetz in der Unterstadt mit dem bestehenden Fernwärmenetz in der Oberstadt zu verbinden, so dass ein Ringchluss entstehen wird. Der Anschluss in der Oberstadt ist im Bereich des Spittelturms vorgesehen. Interessierte Grundeigentümer erhalten hiermit die Gelegenheit, ihre Liegenschaften ans Fernwärmenetz anzuschliessen.

Beiliegend zu diesem Schreiben finden Sie den Fragebogen „Interesse am Wärmeberbund“. Dürfen wir Sie bitten, den Fragebogen bei Interesse für einen Anschluss (unverbindlich) wie auch bei Nichtinteresse an die AEW Energie AG zurück zu schicken. Betreffend den Anschlusskosten können zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Angaben gemacht werden. Diese sind von der Anzahl Interessenten abhängig und werden später ermittelt und kommuniziert.

Strassenbau:

Für die Grabenarbeiten zur Erstellung der neuen Werkleitungen müssen die Gassen weitgehend aufgerissen werden. Wie schon bei der Sanierung der Werkleitungen in der Oberstadt zwischen 2010 und 2011, soll dieser Umstand für die Sanierung und Neugestaltung der Gassen, von Fassade zu Fassade, genutzt werden. Gesamthaft ist eine Fläche von ca. 8'500 m² betroffen. Der Richtplan des neuen Strassenraumkonzeptes wird von einem Landschaftsarchitekturbüro erstellt.

Hausanschlussleitungen auf öffentlichem Grund:

Die privaten Hausanschlussleitungen (Wasser und Kanalisation) werden mindestens bis zu den Grundstücksgrenzen zu Lasten der Stadt erneuert und sind Bestandteil des Projektes.

Allgemein:

In der Altstadt sind die Arbeitsbedingungen aufgrund der engen Platzverhältnisse und der regelmässig wiederkehrenden Märkte erschwert. Der Bauablauf wird so organisiert, dass die Personenzugänglichkeit der Liegenschaften und Geschäfte immer gewährleistet ist und die Märkte wie gewohnt stattfinden können. Während den Bauarbeiten werden provisorische Anschlüsse die Versorgung sicherstellen. Verkehrsbehinderungen und vorübergehende Schliessungen einzelner Strassenabschnitte lassen sich aber generell nicht vermeiden. Es wird alles daran gesetzt, die Bauarbeiten so kurz wie möglich und die Beeinträchtigung der Anlieger und der Gewerbetreibenden möglichst gering zu halten. Trotz aller Bemühungen der beteiligten Unternehmer und Planer lassen sich aber Immissionen, Behinderungen und Unannehmlichkeiten leider nicht vermeiden. Die Anstösser werden frühzeitig mittels Flyer über die Bauetappierungen und Behinderungen informiert.

Termine:

Der nachstehende Projektzeitplan zeigt die wichtigsten Eckdaten auf:

Projektierung und Submissionen	Oktober 2017 bis Juni 2018
Antrag Baukredit an der Einwohnergemeindeversammlung	14. Juni 2018
Ausführungsprojekt und Bewilligungen	Juli bis September 2018
Frühester Baubeginn	ab Oktober 2018
Abschluss	erst nach Projektierung bekannt

Bauverwaltung

Rathausplatz 1
5620 Bremgarten

Tel. 056 648 74 21
Fax 056 648 74 28
stefano.righetti@bremgarten.ch
www.bremgarten.ch

Stefano Righetti
Bereichsleiter Tiefbau



Stadt Bremgarten

Herr
Erich Heimgartner
Zürichstrasse 116b
8910 Affoltern am Albis

Bremgarten, 21. Dezember 2017

Erneuerung von Tiefbau-Infrastrukturanlagen und Erweiterung des Fernwärmenetzes der AEW Energie AG

- Unterstadt: Reussgasse, Schodolergasse, Kornhausplatz, Spiegelgasse, Kirchgasse, Pfarrgasse, Schenkigasse, Schulgasse, Am Bogen
- Oberstadt: Bäregasse, Marktgasse, Rechengasse

Orientierungsschreiben

Sehr geehrte Damen und Herren

Wie an der Informationsveranstaltung vom 8. November 2017 zum im Titel genannten Projekt und im dazugehörigen Einladungsschreiben erwähnt, sollen die Werkleitungen und die Strassen grossräumig saniert werden. Grundsätzlich werden die Baukosten für die Versorgungsleitungen sowie die Hausanschlussleitungen bis zur Fassadenseite durch die Stadt Bremgarten oder den weiteren am Sanierungsprojekt beteiligten Werkeigentümern (AEW elektrische Leitungen, AEW Fernwärme, Swisscom, Cablecom-UPC) getragen. In nachstehender Tabelle sind alle beteiligten Werke und die Kostenaufteilung aufgeführt:

Werk	Eigentümer	Hauptversorgungsleitung	Kostenaufteilung	
			Hausanschluss (öffentlicher Grund)	Hausanschluss (privater Grund)
Schmutz- und Meteorwasser	Stadt	Stadt	Stadt	Grundeigentümer
Wasserversorgung	Stadt	Stadt	Stadt	Grundeigentümer
Elektrisch	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG (wenn 1:1 Ersatz)	AEW Energie AG (wenn 1:1 Ersatz)
Fernwärme Anschluss jetzt	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG
Fernwärme Anschluss später (Blindanschluss)	AEW Energie AG	AEW Energie AG	AEW Energie AG	Grundeigentümer
TV, Telefon, Internet	Swisscom	Swisscom	Grundeigentümer	Grundeigentümer
TV, Telefon, Internet	UPC-Cablecom	UPC-Cablecom	UPC-Cablecom	individuell zu klären