

Erfolgsfaktor Kommunikation in strittigen Schulbauprojekten

Immer wieder berichten Lokalzeitungen von Schulbauprojekten, die angesichts heftiger Gegenwehr in den Gemeinden scheitern. Einige Schulen geraten dadurch in akuten Platzmangel. Viele dieser Projekte hätten mit einer sensibleren Kommunikation gegenüber den Kritikern gerettet werden können. Oft werden grundsätzliche Kommunikationsregeln von den Bauherrschaften nicht befolgt.

Umfangreiche Bauvorhaben tangieren viele Menschen. Das Risiko ist deshalb gross, dass sie auf Ablehnung stossen und scheitern. Im Falle von Schulhäusern erleiden besonders viele Bauprojekte Schiffbruch. Weshalb? Schulbauprojekte sind meist teure Vorhaben mit weitreichenden Konsequenzen für die Gemeinde. So können sie zum Beispiel Auswirkungen auf das Verkehrsaufkommen in einzelnen Quartieren, auf den Steuerfuss der Gemeinde oder auf die für Sport- und Kulturvereine verfügbare Infrastruktur haben. Zudem vereinen Schulhäuser viele Konfliktthemen in sich.

Kommunikation ist erfolgsentscheidend

Wer ein Schulhaus bauen will, muss sich mit Befürchtungen, Vorurteilen und Machtkämpfen in der Gemeinde auseinandersetzen. Eine Herausforderung, die viele Schulpflegen oder Schulverwaltungen unterschätzen oder nicht wahrhaben möchten. Auch ohne Auseinandersetzung mit kritischen Anwohnern oder Gemeindepolitikern haben die Verantwortlichen ausreichend zu tun: Veranlassen von Raumbedarfsanalysen, Szenarienentwicklungen, Ablauf- und Kostenplanungen oder Architekturwettbewerbe sind umfangreiche Aufgaben, die an sich schon einen hohen internen Kommunikationsaufwand voraussetzen. Alle diese Bemühungen nützen aber nichts, wenn sich wichtige Anspruchsgruppen im Dorf übergangen fühlen und im Hinblick auf die Abstimmung über den Projektierungs- oder Baukredit wirkungsvoll gegen das Projekt mobil machen.

Kommunikation im Sinne einer politischen Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Positionen und Bedürfnissen ist deshalb erfolgsentscheidend für das Projekt. Bis spätestens zur Abstimmung über den Projektierungs- oder Baukredit muss es der Bauherrschaft gelingen, die Mehrheit der Stimmbewölkerung für das Projekt zu gewinnen.



Der Bau von öffentlichen Gebäuden, insbesondere von Schulhäusern, verlangt eine professionelle Kommunikation mit der Bevölkerung.

Bild: Steff Schneider

Vier entscheidende Kommunikationsregeln

Bei Schulbauprojekten können immer wieder ähnliche Kommunikationsfehler beobachtet werden. Sie betreffen insbesondere die grundlegende Kommunikationshaltung der Bauherrschaft, das Erkennen von Kommunikationsbedarf und das Timing der Kommunikation. Folgende vier Kommunikationsregeln sollten sich die Verantwortlichen von Schulbauprojekten zu Herzen nehmen, um diese Fehler zu vermeiden:

Nur wachsame Augen können Konflikte frühzeitig erkennen

In Planungs- und Baukommissionssitzungen von (Schul-)Gemeinden wird sehr sachorientiert und unter hohem Zeitdruck gearbeitet. Es gibt klare Regeln, wie Alternativen abgewogen und Entscheidungen getroffen werden. In einer solchen Arbeitsstruktur vergisst man schnell, dass Aussenstehende andere Perspektiven und Anforderungen haben. Es ist deshalb wichtig, dass die für das Projekt verantwortlichen Perso-

nen immer wieder Abstand zu ihren konkreten Planungsarbeiten nehmen, um alle Konsequenzen erkennen zu können, die das Projekt für die Gemeinde hat. Wichtige Fragestellungen sind: Wer hat welche Bedürfnisse in diesem Projekt? Welche Bedürfnisse missachten wir, wenn wir Variante A oder Variante B bauen? Wie können wir Konflikte vermeiden und wie auf sie reagieren? Wer diesen Fragen ausweicht, kann schnell wichtige politische Entwicklungen in der Gemeinde verpassen.

Um im Bauprozess die Übersicht nicht zu verlieren, empfiehlt es sich, die unterstützenden, gegnerischen und neutralen Positionen als Mindmap zu visualisieren. Eine solche Grafik gibt Aufschluss darüber, in welchen Kreisen mit welchen Argumenten kommuniziert werden muss. Die Konstellation kann sich über die Zeit aber immer wieder verändern. So werden Projektgegner versuchen, Befürworter und Neutrale gegen das Projekt zu mobilisieren. Es ist deshalb wichtig, die vorherrschenden

Meinungen und Positionen ständig im Auge zu behalten (siehe nächste Regel).

Offenheit ermöglicht Verständnis – Vertraulichkeit schafft Gerüchte

Um mögliche Konflikte in einem Projektierungs- oder Bauprozess frühzeitig zu erkennen, müssen die Projektverantwortlichen mit den verschiedenen Anspruchsgruppen in Kontakt stehen. Diese Offenheit braucht Engagement und manchmal Mut.

Die wichtigsten Kontakte zur Bevölkerung liegen im beruflichen und persönlichen Umfeld der Projektverantwortlichen. Zum Beispiel stehen sie als Schulleiter, als Quartierbewohner, als Mitglied eines Sportvereins oder als Mitarbeiter einer Behörde in direkten und indirekten Kontakten zu möglichen Kritikern des Projektes. Hier bietet sich die beste Möglichkeit, Ansprüchen, Ängsten und Hoffnungen gegenüber dem Bauprojekt nachzuspüren. Oft wird in Baukommissionen allerdings genau das gegenteilige Verhalten gefördert. Es herrscht eine mehr oder weniger streng definierte Vertraulichkeit. Man achtet darauf, dass keine provisorischen Informationen nach aussen dringen, um vorzeitige Kritik zu vermeiden.

Zu viel Vertraulichkeit ist allerdings kontraproduktiv. Abgesehen davon, dass trotz Vertraulichkeitsregeln Informationen oft durchsickern und die Gerüchteküche umso stärker zum Brodeln bringen, wird hier eine wertvolle Chance nutzlos vertan. Die Kommissionsmitglieder sollen in ihren Kreisen das Bauvorhaben diskutieren und die Reaktionen aus diesen Kreisen in die Baukommission für die Planung von Kommunikationsmassnahmen zurückmelden. In ihrem direkten Umfeld wird es ihnen allenfalls auch gelingen, gegnerische Positionen bereits in einem ersten Austausch zu beschwichtigen. Selbstverständlich besteht die Gefahr, dass mit diesem Verhalten «schlafende Hunde geweckt» und eine öffentliche Diskussion um das Schulbauprojekt losgetreten wird. Wenn das Projekt aber umstritten ist, wird die Diskussion früher oder später sowieso lanciert. Dann

aber lieber eine heisse Diskussion in einer frühen Projektphase als kurz vor der Abstimmung über den Baukredit (siehe nächste Regel).

Frühzeitig, kontinuierlich und transparent kommunizieren

Üblicherweise informieren die Verantwortlichen des Bauprojektes die Öffentlichkeit erst spät im Planungsprozess – oft erst im Rahmen des Architektenwettbewerbs oder gar vor der Abstimmung über den Baukredit. Dieses Vorgehen hat drei grosse Nachteile:

- Die Anspruchsgruppen, die mit dem Projekt nicht einverstanden sind, fühlen sich missachtet und überrannt, weil sie keine Chance erhielten, ihre Bedenken und Anliegen zu äussern
 - In der Zeit, in der die Bauherrschaft noch nicht kommuniziert, haben die Gerüchte das Wort. Wer früh kommuniziert, kann in der Öffentlichkeit Argumente verankern, die lange im Bewusstsein der Bevölkerung wirken können. Wer dagegen später auf bereits gesetzte Argumente oder Gerüchte reagieren muss, hat entscheidend schlechtere Karten
 - Wenn die Projektgegner kurz vor der Abstimmung über den Baukredit gegen das Vorhaben mobilisieren, fehlt der Bauherrschaft die notwendige Zeit, um die Vorteile ihrer Variante nachvollziehbar und glaubhaft darzulegen – selbst wenn die Argumente klar für ihr Projekt sprechen würden
- Gerade bei komplexen Projekten wie Schulbauten braucht die Kommunikation Zeit – und sie muss in nachvollziehbaren Schritten erfolgen. Sinnvoll ist es, die Öffentlichkeit gleich ein erstes Mal über eine geplante Schulraumerweite-

rung zu informieren, sobald ein entsprechender Bedarf erkannt wurde. So erfährt die Bevölkerung, dass der Schulraum in irgendeiner Form erweitert werden muss, ohne sich mit bereits ausformulierten Projekten befassen zu müssen.

In einer zweiten Kommunikationsphase könnten verschiedene mögliche Bauvarianten dargestellt werden. So kann die Bevölkerung mitverfolgen, wie die Projektverantwortlichen nach der bestmöglichen Variante suchen. Mit diesem Vorgehen kann in der Öffentlichkeit Vertrauen für das Projekt gewonnen werden.

Auf alle Gegenpositionen wertschätzend eingehen

Letztlich ist entscheidend, dass die Projektverantwortlichen alle Argumente, Bedenken und Ängste gegenüber dem Projekt ernst nehmen und in ihrer Form zu würdigen wissen. Wenn Kritiker spüren, dass ihre Einwände gehört und mit einbezogen werden, sind sie auch eher bereit, begründete Entscheide gegen sie zu akzeptieren. Je früher auf kritische Gegenpositionen eingegangen werden kann – in Form persönlicher Treffen und durch das Anbieten von Kontaktmöglichkeiten –, desto besser stehen die Chancen, dass gegenseitige Bedenken ausgeräumt werden können. Denkbar ist auch, dass ab einem Zeitpunkt aus den kritischen Anspruchsgruppen eine Form von Begleitgruppe gebildet wird, die Nutzer- und Anliegerbedürfnisse vertritt.

Christian Salis, Mediator und Kommunikationsberater bei Basler & Hofmann AG, www.baslerhofmann.ch

Planungs-/Bauprozess	Beispiele möglicher Kommunikationsmassnahmen
1. Raum-/Bedarfsanalyse	Medienbeitrag über erkannten Raumbedarf. Alle Bedürfnisse werden geprüft.
2. Strategische Planung	Medienbeitrag über Vorgehen, Zeithorizont, evtl. mögliche Szenarien
	Austauschtreffen mit Behörden, Parteispitzen, RPK usw. (Projektierungskredit)
	Austauschtreffen mit kritischen Anspruchsgruppen (z. B. Nachbarschaft)
3. Projekt-/Planerevaluation	Infoveranstaltung/Medienbeitrag vor Abstimmung über Projektierungskredit
	Medienbeitrag über Exkursionen, Leitsätze, Wettbewerbsverfahren/-jury
4. Projektierung	Ausstellung der Wettbewerbsprojekte
	Medienbeitrag über das Projekt, Termine und Kosten
	Austauschtreffen mit kritischen Anspruchsgruppen bzgl. Detailfragen
5. Realisierung	Infoveranstaltung/Medienbeitrag vor Abstimmung über Baukredit: Kosten, Massnahmen und Termine; Verkehrsbeeinträchtigung, Provisorien usw.
	Austauschtreffen mit kritischen Anspruchsgruppen bzgl. Detailfragen
	Medienbeitrag über fertiggestelltes Schulhaus
	Eröffnungsveranstaltung für die Bevölkerung

Beispiele möglicher Kommunikationsmassnahmen über den gesamten Planungs- und Bauprozess. Illustration: zvg