



7. Juli 2021

## Zusammenfassender Bericht zur Evaluation des Projektes Zukunftsraum Aarau

### Ausgangslage / Auftrag

- Im Dezember 2020 hat die Projektsteuerung unter Einbezug der Exekutiven entschieden,
- das Projekt Zukunftsraum Aarau abzuschliessen. Die im Projekt verbliebenen Gemeinden Aarau, Densbüren und Unterentfelden erreichen zusammen nicht mehr die erforderliche kritische Grösse, um gemeinsam eine neue Hauptstadt zu gestalten.
- Im Februar 2021 hat die Projektsteuerung Walter Vogt, Vogt Management Aarau, mit einer Projektevaluation beauftragt. Die Analyse hatte zwei Hauptziele: Erstens einen Rückblick auf den Projektverlauf, mit Fokus auf der Fusionsanalyse und der Leitbildphase. Zweitens wollte
- die Projektsteuerung wertvolle Erkenntnisse für allfällige zukünftige Projekte im Bereich der regionalen Zusammenarbeit gewinnen.
- Basis des Evaluationsberichts waren 16 Gespräche mit insgesamt 22 Personen aus der Projektsteuerung, der Projektleitung und dem Umfeld des Projektes (Mitglieder der Resonanz-gruppe sowie interessierte Bürger/-innen). Die Gespräche dauerten jeweils zwischen 90 und 120 Minuten.
- Vor allen Gesprächen wurde deklariert, dass die Resultate gesamthaft aufbereitet und anonymisiert würden.
- Der vorliegende Bericht fasst die Haupteckenkenntnisse aus der Projektevaluation und die Würdigung durch die Projektsteuerung zusammen.

### Haupteckenkenntnisse aus der Projektevaluation

#### 1. Hohe Qualität der Projektplanung und des Projektverlaufs

- Prinzip der «gleichen Augenhöhe»
- Projektleitung: Hohe Fachkompetenz, Termintreue, Dienstfertigkeit, Engagement
- Umsichtige Planung
- Angemessene Aufbauorganisation
- Professionelle Realisierung
- Effiziente Prozesse und guter Informationsfluss unter den Projektinvolvierten
- Arbeitsgruppen und Veranstaltungen gut strukturiert und organisiert
- Sitzungsleitung: Schlüssig und überzeugend
- Hohe Qualität der Informationsmaterialien und Berichte

#### *In Kürze:*

In den strukturierten Interviews wurden zahlreiche Aspekte von hoher Relevanz genannt, die «funktioniert» haben bzw. als «besonders gelungen» eingestuft wurden. Die betreffenden Punkte haben dazu beigetragen, dass das Projekt Zukunftsraum viele Hürden überwand und immer wieder Skeptiker auf die Seite der Befürworter wechselten. Bei allen be-



fragten Personen dominierte der Eindruck, das komplexe Fusionsprojekt sei «grossmehritlich» umsichtig geplant und mit hoher Professionalität gemanagt worden. Die Rückmeldungen mit Bezug auf die Dienstleistungsbereitschaft, die Kundenorientierung, das Wissen und die Termintreue aller drei Verantwortlichen in der Projekt-leitung werden als «aussergewöhnlich positiv» gewürdigt. Es sei den Projektbeteiligten gelungen, sich stets auf Augenhöhe zu begegnen.

## 2. Projektkommunikation auf dem Prüfstand

- Kein durchgängig adäquates Kommunikationskonzept
- Projektsteuerung bezüglich Kommunikation zu defensiv
- Übergewicht der rationalen Pro-Argumente

### *In Kürze:*

In der letzten Projektphase, d.h. zu Beginn des Jahres 2020, wurde das angestrebte Produkt «Zukunftsraum Aarau» zu wenig intensiv und zu «kopflastig» vermarktet. Die Befürworter argumentierten überwiegend auf einer technischen Ebene, während die emotionale Ebene ausgeklammert wurde und zu wenig auf die «Gefühlswelt» der Bevölkerung eingegangen wurde.

Die befürwortenden Mitglieder der Projektsteuerung zeigten – im Licht des Prozessresultats beurteilt – zu geringe Präsenz und zu wenig «feu sacré». Dies dürfte entscheidend damit zusammenhängen, dass die Projektverantwortlichen als Grundsatz eine neutrale Kommunikation festgelegt hatten und dieses Prinzip auch befolgten.

## 3. Eindimensionalität der Perspektiven in den Arbeitsgruppen

- Zunehmend Tunnelblick der Projektbeteiligten
- Zusammensetzung der Arbeitsgruppen im Projektverlauf anpassen
- Fehlendes «weak signal management»

### *In Kürze:*

Im Laufe des 10-jährigen Prozesses wuchsen die Harmonie und die inhaltliche Einigkeit unter den Mitgliedern der Projektsteuerung, der Projektleitung, der Fachgruppen und der Resonanzgruppe – dies trotz der erreichten Diversität bei der ursprünglichen Zusammenstellung der verschiedenen Arbeitsgruppen. Diese sich allmählich verfestigende Einmütigkeit in der positiven Einschätzung der Fusion hatte zur Folge, dass für eine konstruktive Konfrontation zu wenig Raum geschaffen wurde. Prüfenswert ist der Vorschlag, im Projektverlauf gezielt Mitglieder der Arbeitsgruppen auszutauschen, um so zusätzliches Know-how verfügbar zu machen.

Sitzungsleiter/-innen gaben sachkritischen Voten mitunter zu wenig Gewicht. In die Vermittlung der Vorzüge des Zukunftsraumes wurde viel Energie investiert. Aber die Auseinandersetzung mit den Sorgen der Fusionsgegner/-innen und Bedenken der Skeptiker/-innen hätte noch intensiver geführt werden müssen.



#### 4. Die interne Wissensluft

- Wissensvorsprung der Projektleitung
- Lösungsentwicklung zu wenig kooperativ

##### *In Kürze:*

Ihre hohe Fachkompetenz und ihr Überlegungsvorsprung trugen der Projektleitung Respekt und Anerkennung ein. Das reale Wissensgefälle führte allerdings oft dazu, dass Vorschläge schnell «abgenickt» und gewisse Resultate nicht erarbeitet wurden. Es blieb zu wenig Raum für kontroverse Diskussionen. Positiv wird herausgestrichen, dass sich alle Arbeitsgruppen und Gremien stets «auf Augenhöhe», d.h. absolut gleichwertig, begegneten. Hingegen wurden die gegenseitigen Erwartungen zu wenig transparent kommuniziert. Vorteilhaft wäre gewesen, zu Beginn Regeln für die Art der Kooperation in den verschiedenen Arbeitsgruppen festzulegen.

#### 5. Der Dialog mit dem Zielpublikum

- Starke Kickoff-Veranstaltung zum Leitbild in Suhr
- Im Prozessverlauf zu viel Frontalvermittlung
- Die Schwierigkeit, die Bevölkerung bzw. diverse Zielgruppen einzubinden
- Die richtigen Kommunikationsmittel, aber mit Effizienzmängeln

##### *In Kürze:*

Der Startevent zur Leitbildentwicklung im Herbst 2017 in Suhr war beispielhaft für eine gemeinsame Lösungsentwicklung. Nach der Leitbildphase wurde die kontinuierliche Kontaktpflege zur Bevölkerung zu einer Herkulesaufgabe. Die breite Bevölkerung wurde zu wenig intensiv einbezogen. Die Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen war gering, die Teilnehmenden konnten einigen wenigen Zielgruppen zugeordnet werden. Es öffnete sich zunehmend ein Graben zwischen Projektbefürwortern/-innen und Projektgegnern/-innen. Es glückte zu selten, Kritiker ins Boot zu holen und gleichzeitig die durchaus vorhandenen Fusions-Befürworter/-innen zu mobilisieren. Die eingesetzten Kommunikationsinstrumente (Resonanzgruppe, Informationsveranstaltungen, Homepage) waren gut realisiert.

Aber sie waren nicht ausreichend für einen intensiveren Dialog mit der Bevölkerung und weiteren Institutionen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

#### 6. Die Dauer des Projekts

- Sinnvoll strukturiertes Projekt
- Lange Prozessdauer als Nachteil

##### *In Kürze:*

Aufgrund seiner hohen Komplexität war das Fusionsprojekt auf eine sehr lange Dauer angelegt.

Die gewählte Festlegung von Entwicklungsphasen und der Einbau von Meilensteinen in die Prozessagenda waren sehr sinnvoll. Dennoch muss im Licht aller Ergebnisse und insbesondere angesichts der Ablehnung der Fusion die Frage erörtert werden, ob sich das Projekt hätte beschleunigen lassen, ohne, dass dabei Demokratieprinzipien geritzt oder gar verletzt worden wären. Sowohl in Teilen der Resonanzgruppe als auch in der Öffentlichkeit



begann sich ein latenter Überdruß zu manifestieren. Die Abstimmungen zur Ausarbeitung des Fusionsvertrages als letzter Zwischenschritt werden im Rückblick als schwer kommunizierbar, ja teilweise als unnötig eingestuft.

### **7. Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen und Gremien**

- Unterschiedliche Erwartungen der Involvierten
- Umgang mit internen Irritationen als Herausforderung
- Wichtigkeit der Definition von Kooperationsregeln

#### ***In Kürze:***

Während der langen Projektdauer waren zahlreiche Gruppen und Gremien involviert. Um eine hohe Qualität der Kooperation zu wahren und mit internen Spannungen adäquat umzugehen, empfiehlt es sich, Kooperationsregeln bzw. -grundsätze zu vereinbaren und deren Einhaltung auch zu überprüfen. Anzustreben ist eine hohe Vorbereitungsqualität aller Mitarbeitenden. Wünschenswert wäre es, dass persönliche Befindlichkeiten thematisiert würden, um klare und konstruktive Arbeitsbeziehungen herzustellen.

### **8. Keine «verbrannte Erde»**

- Keine «Kollateralschäden» zwischen Fusionsbefürwortern/-innen und -gegnern/-innen
- Aufbau von guten Beziehungen
- Projekt Zukunftsraum als wertvolles Lernfeld

#### ***In Kürze:***

Obwohl das Projekt «Zukunftsraum Aarau» aufgegeben werden musste, lassen sich auch Nutzeffekte bilanzieren. Für viele engagierte Mitwirkende wurde das Fusionsprojekt zu einem praktischen Lernfeld. Es wurden nachhaltige Arbeitskontakte geknüpft und vertrauensbildende Beziehungen aufgebaut. Sowohl in den Gemeinden als auch in Aarau wurden praktisch keine «Kollateralschäden» im Sinne von Hypotheken für das künftige Einvernehmen verursacht. Der Tenor ist positiv: «Die Schlacht ist geschlagen, aber die Gegner haben sich versöhnt.» Dieser Aspekt ist im Hinblick auf die künftige regionale Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung.



## 1. Fazit

Die in Auftrag gegebene externe Evaluation lässt den Schluss zu, dass es sich beim «Zukunftsraum Aarau» um ein insgesamt gutes Projekt gehandelt hat, auch wenn das Ziel nicht erreicht wurde.

Der Evaluationsbericht vermittelt eine Vielzahl wertvoller Erkenntnisse. Zahlreiche zentrale Kriterien bezüglich Projektplanung und -verlauf wurden gut bis sehr gut erfüllt. Damit wurde eine solide Basis

für künftige Kooperationsprojekte geschaffen. Drei «Learnings» seien hier herausgehoben:

### ➤ **Zielführende Kompromisse**

Die Projektsteuerung war von Anfang an auf ein gutes, konstruktives Einvernehmen mit allen Involvierten bedacht. Sie ist im Verlauf des Projektes in zwei Punkten Kompromisse eingegangen, welche die Zielerreichung schliesslich erschwert haben: bezüglich Prozessdauer und ihres eigenen Kommunikationsverhaltens. Diese Punkte gilt es künftig neu zu beurteilen. Kompromisse sollten dann geschlossen werden, wenn die Chance als gross beurteilt wird, dass die Kompromisse zum Erfolg des Projektes beitragen.

### ➤ **Zielgruppenorientierte, vielfältige Kommunikation**

Die Analyse legt den Schluss nahe, dass mit einer Anpassung der Kommunikationsstrategie wichtiges Terrain gewonnen werden könnte. Insbesondere gilt es die Zielgruppenorientierung so zu schärfen, dass das Segment der 25- bis 40-Jährigen generell und auch die «kritischen Stimmen» jeden Alters effektiver angesprochen werden. Das «Storytelling» und die Art der Informationsvermittlung sollten vergleichbar stark gewichtet werden wie die reinen Projektinhalte. Zu prüfen ist der Einsatz zusätzlicher Kommunikationsinstrumente. Zudem ist eine starke kommunikative Präsenz der Projektverantwortlichen während der gesamten Prozessdauer anzustreben.

### ➤ **Dynamik in Projektgruppen als Chance**

Gerade in komplexen Projekten von längerer Dauer entwickelt sich eine interne Dynamik. Dazu gehört ein zuweilen konfliktträchtiges «Innenleben». Diese Dynamik gilt es mittels gezielter Monitoring-Massnahmen laufend zu beobachten und die Erkenntnisse offen zu thematisieren. Auf diese Weise lassen sich optimale Voraussetzungen dafür schaffen, dass in den Arbeitsgruppen und Gremien bis zur Entscheidungsphase ein kritisch-konstruktiver Dialog gepflegt wird.