



## **Auszug aus dem substanziellen Protokoll 160. Ratssitzung vom 25. August 2021**

### **4272. 2021/54**

**Weisung vom 10.02.2021:**

**Postulat von Maria del Carmen Señorán und Emanuel Eugster betreffend Bericht mit allen «Lessons Learned» nach Abschluss der Sanierung von Kongresshaus und Tonhalle zur Verhinderung künftiger Planungsfehler und Kostenüberschreitungen, Abschreibung**

Antrag des Stadtrats

1. Vom Bericht «Instandsetzung und Umbau von Kongresshaus und Tonhalle (KHTH)», «Lessons Learned» (Postulat GR Nr. 2019/382) der Brandenberger + Ruosch AG vom 20. November 2020 wird Kenntnis genommen.
2. Das Postulat, GR Nr. 2019/382, von Maria del Carmen Señorán und Emanuel Eugster (beide SVP) vom 11. September 2019 betreffend Bericht mit allen «Lessons Learned» nach Abschluss der Sanierung von Kongresshaus und Tonhalle zur Verhinderung künftiger Planungsfehler und Kostenüberschreitungen wird als erledigt abgeschrieben.

Referent zur Vorstellung der Weisung / Kommissionsmehrheit Änderungsantrag und Schlussabstimmung zu Dispositivziffer 1 / Kommissionsreferent Schlussabstimmung zu Dispositivziffer 2:

**Simon Diggelmann (SP):** *Der Stadtrat beantragte mit der Weisung GR Nr. 2019/207 für die Sanierung des Kongresshauses und der Tonhalle einen Nachtragskredit. Beantragt wurden 9,4 Millionen Franken für bauseitige Mehrkosten und ein unbestrittener Beitrag an die Tonhalle-Gesellschaft Zürich wegen Verschiebung des Eröffnungstermins in der Höhe von 3,7 Millionen Franken. Das Parlament bewilligte die Mehrkosten, jedoch nicht so, wie vom Stadtrat beantragt, sondern zur Hälfte als Darlehen und zur Hälfte als Investitionsbeitrag. Das jetzt diskutierte Postulat war ein Begleitpostulat zur Sanierung und verlangte, dass eine Analyse der Situation erfolgt, «um künftig Planungsfehler und Kostenüberschreitungen zu verhindern». Das Postulat wurde im Rat diskussionslos an den Stadtrat überwiesen. Der Stadtrat beauftragte die Firma Brandenberger + Ruosch AG, die Abläufe und die Situation zu analysieren und entsprechende Verbesserungsmassnahmen für zukünftige Projekte vorzuschlagen. Diese Aufgabe wurde durchgeführt und der Stadtrat verfügt nun über Massnahmen oder Vorschläge, auf die bei zukünftigen Projekten zurückgegriffen werden kann. Die Firma gab der Stadt eine Reihe von Empfehlungen ab. Die Einzelheiten sind in der Kürze im Management Summary zu finden oder ausführlicher dem Bericht zu entnehmen. Ein Teil der Empfehlungen gilt gezielt für das spezielle Projekt «Instandsetzung und Umbau Kongresshaus und Tonhalle (KHTH)» und hat in Zukunft ein weniger grosses Gewicht als andere Massnahmen mit*



*allgemeinerer Gültigkeit. Beispielsweise wurde empfohlen, Arbeitsgemeinschaften in Zukunft zu vermeiden. Die Stadt erteilte den Auftrag an eine Arbeitsgemeinschaft und hatte darum zwei Ansprechpartner. Das ging lange gut, weil die Arbeitsgemeinschaft untereinander gut funktionierte. Ein anderer interessanter Punkt ist die Mitsprache und das Vetorecht bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Das soll sicherstellen, dass die Stadt dort mitsprechen kann, wo das für die Zusammenarbeit essenziell ist. Ein interessanter Ansatz besteht in der Zielfestsetzung. Im Bericht wird festgehalten: «Im Rahmen der Zielsetzung festlegen, welchen Faktoren des <magischen Dreiecks> aus Kosten, Terminen und Leistung (Menge, Qualität) die Priorität erteilt wird, um Zielkonflikte möglichst zu vermeiden.» In kritischen Situationen ist es wichtig, dass auf solche Grundsatzentscheide zurückgegriffen werden kann. Als weiteren Punkt zitiere ich: «Risikozuschläge projektbezogen festlegen und dort erhöhen, wo Betreiberanforderungen nicht vorhanden oder stabil sind, existierende Bausubstanz nicht genügend bekannt oder geschützt ist oder aufgrund hoher Anforderungen (Beispiel Akustik) mit Mehrkosten zu rechnen ist.» Der Stadtrat entgegnet auf diese Empfehlung: «Während der Kostenvoranschlag künftig ohne Projektreserven ausgewiesen werden muss, werden bei Neubauten grundsätzlich 15 Prozent und bei Instandsetzungen aufgrund der grösseren Unsicherheiten grundsätzlich 20 Prozent der im Kostenvoranschlag geschätzten Erstellungskosten als Reserven berücksichtigt.» Die weiteren Punkte können dem Bericht entnommen werden. Bei aller Kritik, die auch im Bericht mit entsprechenden Empfehlungen festgehalten ist, ist für die Weiterentwicklung der städtischen Bauvorhaben abschliessend auch eine Würdigung enthalten. Brandenberger + Ruosch kam zum Schluss: «Das Projekt KHTH ist ein Pionierprojekt mit zahlreichen Unwägbarkeiten. Trotz enormer Herausforderungen mit einer Kombination aus einem massiven Kurswechsel aufgrund der Kongressstrategie, einer schwierigen Bausubstanz, Schwierigkeiten innerhalb der Planergemeinschaft, einer überforderten Gesamtleitung und wechselnden betrieblichen Anforderungen ist es aus heutiger Sicht allen Beteiligten gelungen, das Projekt weitgehend auf Kurs zu halten. Die Leistungen und der Einsatz des gesamten Projektteams, insbesondere auf der operativen Stufe, schätzen wir daher als sehr hoch ein.» Es war also nicht alles schlecht. Wir hoffen sehr, dass der Bericht positiv zur Weiterentwicklung des Projektmanagements beitragen kann. Wie viel das Projekt abschliessend kosten wird, ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht genau bekannt.*

Kommissionsminderheit Änderungsantrag und Schlussabstimmung zu Dispositivziffer 1:

**Isabel Garcia (GLP):** *Das Geschäft hinterliess uns in der GLP einigermaßen konsterniert. Wir können den Bericht nicht sang- und klanglos zur Kenntnis nehmen. Das Postulat verlangt: «Ebenfalls soll der Bericht darlegen, wer für die Kostenüberschreitungen verantwortlich ist.» Dazu lesen wir im Bericht wenig. Bei einem Preis von 36 000 Franken für den Bericht ist das für uns unhaltbar und nicht akzeptabel. Die 36 000 Franken müssen von der Steuerzahlerin und dem Steuerzahler berappt werden. Im Bericht lesen wir nicht mehr als allgemeine, unverbindliche Ausführungen über komplexe Bauprojekte, über die Einmaligkeit dieser Aufgabe und generelle Aussagen über das Projektmanagement. Das reicht uns nicht. Aus Sicht der GLP ist es im Hinblick auf die Kostenüberschreitung des Bauprojekts unhaltbar, dass der Bericht sang- und klanglos zur Kenntnis genommen wird.*



Weitere Wortmeldungen:

**Hans Dellenbach (FDP):** *In der Kommission enthielt sich die FDP bei diesem Geschäft. Heute schliessen wir uns der GLP an und nehmen den Bericht ebenfalls ablehnend zur Kenntnis. Für die Aufarbeitung wurde viel Zeit aufgewendet: Die GPK beugte sich darüber und jetzt auch die Brandenberger + Ruosch AG. Der Bericht ist sehr ausführlich und präzise. Meine erste Erkenntnis war, dass es jetzt definitiv keine weiteren Berichte mehr braucht, sondern Aktionen – und zwar dringend. Im Gegensatz zu den früheren Kostenüberschreitungen beim Stadtspital Triemli und bei der Fischerstube und den neuen Kostensteigerungen bei der Wache Nord verstehen wir zwar, dass das vorliegende «Pionierprojekt» bezüglich Governance und Planung besondere Anforderungen stellte. Allerdings verstehen wir nicht, warum die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gerade bei einem solch komplizierten Projekt nicht ganz klar getrennt und aufgeteilt wurden. Stattdessen wurden sie komplex ineinander geschachtelt. Es gab ausserdem zu viele Überraschungen. Beispielsweise brauchte es einen 26-seitigen Bericht zum Abschluss des Projekts, der aufführt, dass man in Zukunft mit Nutzer und Betreiber klarer abklären soll, wofür sie das Haus genau brauchen, bevor mit der Planung begonnen wird. Das wäre gesunder Menschenverstand. Ein weiteres, signifikantes Problem ist, dass die Prioritäten im «magischen Dreieck» falsch oder nicht gesetzt wurden. Man kann nicht tiefe Kosten, eine hohe Bauqualität und eine schnelle Projektabwicklung haben, wenn keine Abstriche gemacht werden. Es gibt noch andere Mankos, die im Bericht aufgezeigt werden. Der Bericht geht nicht auf die Frage der Verantwortlichkeit ein. Es geht nicht darum, mit dem Finger auf jemanden zu zeigen. Wenn es an der Governance, am Projektmanagement und an der Aufsicht scheitert, dann wird klar, dass die Gesamtführung, also der Gesamtstadtrat, die Verantwortung übernehmen muss. Die Situation in zukünftigen Projekten kann nur dann verbessert werden, wenn auch tatsächlich jemand die Verantwortung übernimmt. Nach diesem Bericht haben wir das Gefühl, dass zwar Prozesse und Regeln angepasst werden, aber dass die Verantwortung trotzdem nicht richtig übernommen wird.*

**Ernst Danner (EVP):** *Die EVP ist in der Kommission nicht vertreten, weshalb wir nur beschränkt Einblick in die Diskussion haben. Ich habe versucht, in den Kommissionsprotokollen herauszufinden, was die Pro- und Contra-Argumente sind, was nicht ersichtlich war. Wir konnten immerhin den Bericht des externen Büros lesen. Dieser kommt mir wie eine Semesterarbeit eines Studenten im zweiten Semester Projektmanagement vor – ein Kopieren aus Lehrbüchern und Vorlesungsskripten. Was konkret in diesem Projekt von wem wie anders gemacht werden sollte, geht zu wenig hervor. Für mich ist der Bericht zu mager. Dass dafür so viel Geld ausgegeben werden musste, finden wir schade. Wir werden darum dem Antrag auf ablehnende Kenntnisnahme zustimmen.*



4 / 5

#### Änderungsantrag zu Dispositivziffer 1

Die Mehrheit der SK FD beantragt Ablehnung des nachfolgenden Änderungsantrags.

Die Minderheit der SK FD beantragt folgende Änderung der Dispositivziffer 1:

1. Vom Bericht «Instandsetzung und Umbau von Kongresshaus und Tonhalle (KHTH)», «Lessons Learned» (Postulat GR Nr. 2019/382) der Brandenberger + Ruosch AG vom 20. November 2020 wird ablehnend Kenntnis genommen.

Mehrheit: Präsident Simon Diggelmann (SP), Referent; Vizepräsidentin Maria del Carmen Señorán (SVP), Judith Boppert (SP), Anjushka Früh (SP), Martin Götzl (SVP), Roland Hurschler (Grüne), Luca Maggi (Grüne), Patrik Maillard (AL), Dr. Pawel Silberring (SP)  
Minderheit: Isabel Garcia (GLP), Referentin  
Enthaltung: Hans Dellenbach (FDP)  
Abwesend: Përparim Avdili (FDP), Vera Ziswiler (SP)

Der Rat stimmt dem Antrag der Mehrheit mit 76 gegen 40 Stimmen (bei 0 Enthaltungen) zu.

#### Schlussabstimmung über die Dispositivziffer 1

Die Mehrheit der SK FD beantragt Zustimmung zur Dispositivziffer 1.

Die Minderheit der SK FD beantragt Ablehnung der Dispositivziffer 1.

Mehrheit: Präsident Simon Diggelmann (SP), Referent; Vizepräsidentin Maria del Carmen Señorán (SVP), Judith Boppert (SP), Anjushka Früh (SP), Martin Götzl (SVP), Roland Hurschler (Grüne), Luca Maggi (Grüne), Patrik Maillard (AL), Dr. Pawel Silberring (SP)  
Minderheit: Isabel Garcia (GLP), Referentin  
Enthaltung: Hans Dellenbach (FDP)  
Abwesend: Përparim Avdili (FDP), Vera Ziswiler (SP)

Der Rat stimmt dem Antrag der Mehrheit mit 81 gegen 35 Stimmen (bei 0 Enthaltungen) zu.

#### Schlussabstimmung über die Dispositivziffer 2

Die SK FD beantragt Zustimmung zur Dispositivziffer 2.

Zustimmung: Präsident Simon Diggelmann (SP), Referent; Vizepräsidentin Maria del Carmen Señorán (SVP), Judith Boppert (SP), Hans Dellenbach (FDP), Anjushka Früh (SP), Isabel Garcia (GLP), Martin Götzl (SVP), Roland Hurschler (Grüne), Luca Maggi (Grüne), Patrik Maillard (AL), Dr. Pawel Silberring (SP)  
Abwesend: Përparim Avdili (FDP), Vera Ziswiler (SP)



5 / 5

Der Rat stimmt dem Antrag der SK FD mit 116 gegen 0 Stimmen (bei 0 Enthaltungen) zu.

Damit ist in Übereinstimmung mit dem Stadtrat beschlossen:

1. Vom Bericht «Instandsetzung und Umbau von Kongresshaus und Tonhalle (KHTH)», «Lessons Learned» (Postulat GR Nr. 2019/382) der Brandenberger + Ruosch AG vom 20. November 2020 wird Kenntnis genommen.
2. Das Postulat, GR Nr. 2019/382, von Maria del Carmen Señorán und Emanuel Eugster (beide SVP) vom 11. September 2019 betreffend Bericht mit allen «Lessons Learned» nach Abschluss der Sanierung von Kongresshaus und Tonhalle zur Verhinderung künftiger Planungsfehler und Kostenüberschreitungen wird als erledigt abgeschrieben.

Mitteilung an den Stadtrat sowie amtliche Publikation am 1. September 2021

Im Namen des Gemeinderats

Präsidium

Sekretariat