

<b>Zeitschrift:</b>	Vermessung, Photogrammetrie, Kulturtechnik : VPK = Mensuration, photogrammétrie, génie rural
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerischer Verein für Vermessung und Kulturtechnik (SVVK) = Société suisse des mensurations et améliorations foncières (SSMAF)
<b>Band:</b>	91 (1993)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Handlungsorientiertes Vorgehen in der Planung : Ein Beispiel : Masterplan Bahnhof Bern
<b>Autor:</b>	Wirth, A.
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-234997">https://doi.org/10.5169/seals-234997</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Handlungsorientiertes Vorgehen in der Planung

### Ein Beispiel: Masterplan Bahnhof Bern

A. Wirth

**Planungen sollten vermehrt handlungs- statt zielorientiert erarbeitet werden. Die intensive Auseinandersetzung aller Beteiligten in einem kommunikativen Prozess stellt hohe Anforderungen an die Projektorganisation und die Projektleitung. Am Beispiel des Masterplans Bahnhof Bern werden Ablauf und Schlussfolgerungen aufgezeigt.**

*Les planifications devraient être plus souvent orientées vers les actions que vers les objectifs. La confrontation intensive des personnes concernées dans un processus communicatif implique des exigences élevées en matière d'organisation et de direction de projet. Le déroulement et conclusions qui en résultent sont illustrées sur la base de l'exemple du plan général de la gare de Berne.*

*Das Schweigen ist das Geschehen, das Wort die Verzögerung (R. M. Rilke)*

Geschehen lassen oder verzögern  
Weitergehen oder stehenbleiben  
Reden oder schweigen

diese Gegensätze im Wechselspiel sind ein Merkmal menschlicher Aktivität. Wenn wir unterwegs sind, halten wir an, um ein uns wichtiges Gespräch weiterzuführen, oder vielleicht auch um herauszufinden, wo wir sind, oder um die Umwelt wahrzunehmen – vielleicht eine schöne Aussicht oder den ersten Blick aufs Ziel. Auch bei Planungen sind wir unterwegs, auch hier geschieht manches im Schweigen und einiges wird wortreich verzögert. Dieses Wechselspiel muss positiv genutzt werden, wenn wir zielgerichtet vorgehen wollen. Das Wort als Verzögerung in die Planung einbeziehen ist besser, als schweigend in die falsche Richtung vorstossen.

von Verkehr, Nutzung und Städtebau ist komplex und vielfältig verflochten, so dass eine enge Zusammenarbeit aller betroffenen acht Partner erforderlich ist: Stadt und Kanton Bern, SBB, PTT, Regionalverkehr Bern-Solothurn, Bern-Lötschberg-Simplon-Bahn, Grosse Schanze AG und Bürgergemeinde Bern. Dazu kommt das vitale Interesse der Öffentlichkeit, das sich in zahlreichen politischen Vorstössen und einer Vielzahl von Leserbriefen in der Tagespresse widerspiegelt. Anlässlich der Behandlung eines Zwischenberichtes im Stadtrat von Bern hat eine Stadträtin die Aufgabe so beschrieben: «Der Masterplan lässt sich vergleichen mit dem Einstudieren eines grossen Orchesterwerkes. Es sollte den späteren Zuhörern – den Bahnhofbenutzerinnen und -benützern – Genuss bereiten.»

Es besteht tatsächlich eine Reihe von Gemeinsamkeiten mit dem Einstudieren ei-

nes Orchesterwerkes: die Instrumente spielen alle ihren Part an einer gemeinsamen Melodie; es sind die acht Partner, die eine gemeinsame Projektorganisation gebildet haben mit einer Behördendelegation als unternehmerisch-politischem Führungspremium unter Leitung von Frau Regierungsrätin D. Schaer-Born und einer Projektkommission, welche die fachliche Verantwortung trägt. Dazwischen geschaltet ist der Projektleiter, welcher als Vorsitzender der Projektkommission gegenüber der Behördendelegation verantwortlich ist. Ihm zur Seite stehen der Geschäftsführer als engster Vertrauter, Berater und Administrator und drei Begleitgruppen, welche als Bindeglied zur Öffentlichkeit in den drei Bereichen Verkehr, Nutzung und Städtebau die Arbeit hinterfragen und kritisch über die Schulter blicken. Exekutivmitglieder der Politik, Direktoren der Transportunternehmungen, Fachleute der beteiligten Partnerorganisationen und Vertreter aus Interessenverbänden von Städtebau, Wirtschaft und Verkehr bilden auf diese Weise ein Ganzes. Das Nadelöhr der Zusammenarbeit ist der Projektleiter, ausgerüstet mit einer Vielzahl von Antennen als Empfänger und den notwendigen Kompetenzen als Sender. Alle Aufträge an aussenstehende Fachleute gehen über den Tisch des Projektleiters, alle Arbeiten werden zeitlich und inhaltlich von ihm koordiniert. Grundlage ist ein klares Pflichtenheft. Die Partitur regelt das Zusammenspiel. Wenn die Musik uns Genuss bereiten soll, darf sie nicht zu lange dauern. Die Erarbeitung des Richtplans dauerte vom 7. Januar 1992 bis zum 7. Mai 1993. Dieser sehr enge Zeitraum erforderte eine hohe Bereitschaft aller Beteiligten zum Zusammenspiel, denn am Anfang der Arbeit wurde der Öffentlichkeit bereits der Termin für die Pressekonferenz des Resultats mitgeteilt. In zehn Arbeitsschritten wurde die

### Der Richtplan für den Bahnhof Bern (Masterplan)

Der Bahnhof Bern ist einer der wichtigsten Knotenpunkte des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz. Mit der Förderung des öffentlichen Verkehrs wird der Bahnhof kapazitätsmäßig und betrieblich vor neue Anforderungen gestellt. Wegen seiner hervorragenden Lage in der Stadt ist er auch ein wichtiger Standort für Arbeitsplätze und deshalb ein kantonaler wirtschaftlicher Entwicklungsschwerpunkt. Das heutige Erscheinungsbild als Tor zur Bundesstadt ist wenig attraktiv und auf den Bahnhofplätzen wird der Fußgänger in den Untergrund verbannt. Die Aufgabe als Trilogie

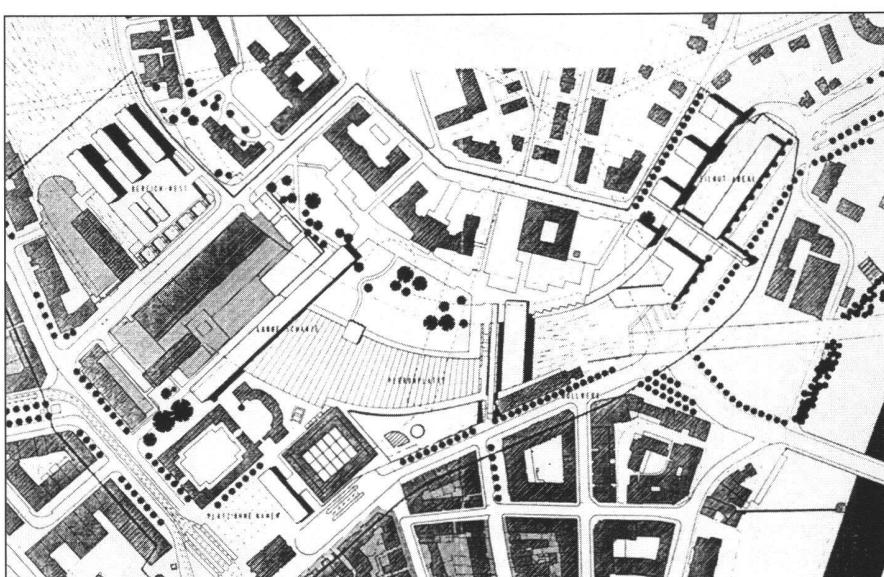


Abb. 1: Das Planungsgebiet Bahnhof Bern.

Vortrag an der VRN-Fachtagung vom 26. Oktober 1993 in Basel.

# Partie rédactionnelle

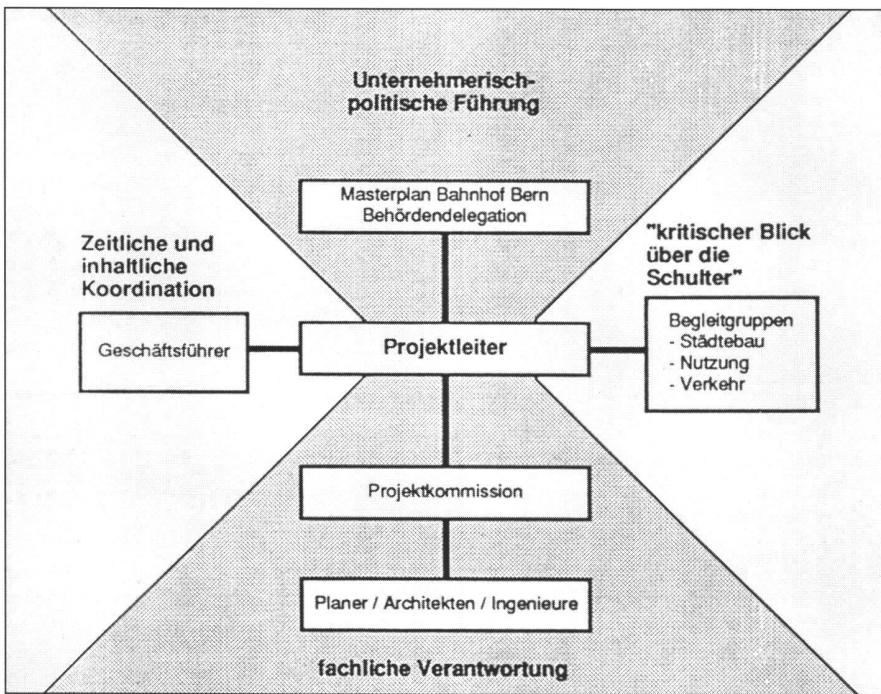


Abb. 2: Die Projektorganisation.

Lösung erarbeitet, alle Sitzungsdaten standen von Beginn an fest in logischer Abfolge von Sitzungen der Projektkommision, der Begleitgruppen und der Behördendelegation. Jeder dieser Termine diente der Projektleitung dazu, die Arbeit zeitlich und inhaltlich zu koordinieren, denn die drei Bereiche Verkehr, Nutzung und Städtebau wurden gleichzeitig bearbeitet.

Der Auftakt der Arbeit war eine Klausur der Projektkommision mit dem Thema «Wo-hin führt die Reise?» Als Vorbereitung hat jedes Mitglied der Projektkommision als Generalist anhand zugestellter Planunterlagen, einer Farbschachtel und eines Massstabes seine Ideen in den Bereichen Verkehr, Nutzung und Städtebau wieder-gegeben und anhand von Kostengrössen Überlegungen zur Finanzierung gemacht. Die Klausur begann mit der Präsentation der Ideen. Für jeden Bereich stand ein aussenstehender Experte zur Verfügung, welcher kritische Fragen zu den Lösungen stellte. In gemeinsamer Arbeit entstand auf diese Weise in kurzer Zeit eine grosse Vielfalt von Ideen, aber auch ein Ausblick auf mögliche Stolpersteine im Planungsprozess. Das gesamtheitliche Denken und das gegenseitige Verständnis wurden gefördert, und außerdem hat der gruppendynamische Prozess den Willen zur Zusammenarbeit gefestigt und bei allen Teilnehmern ein erhebliches Mass an Freude am Projekt geweckt.

In mehreren Arbeitsschritten wurden in den nächsten Monaten Aufträge in den Bereichen Verkehr, Nutzung, Städtebau, Trägerschaft und Finanzierung erteilt. Die Ergebnisse wurden jeweils anlässlich der Projektkommisionssitzungen durch die beauftragten Fachleute vorgestellt und

diskutiert. In jedem Arbeitsschritt wurde das Lösungsfeld weiter geöffnet. Dies war nur möglich dank der hervorragenden Arbeit der beauftragten Planer, Architekten, Ingenieure und Spezialisten. Erst anlässlich einer zweiten Klausur der Projektkommision wurden erste Vorentscheide ausgearbeitet und anschliessend in Form eines kurzen Standberichtes mit zwölf Seiten und einem Plan den zuständigen Gremien aller Partnerorganisationen vorgelegt – so auch dem Stadtrat von Bern. Sechs ausführliche Fraktionserklärungen im Stadtrat und die Stellungnahmen aus den übrigen Partnerorganisationen waren eine wichtige Navigationshilfe, so dass in der dritten Klausur Inhalt und Form des Richtplanes definitiv festgelegt werden konnten. Für die Ausarbeitung des technischen Berichtes, der Richtpläne und Koordinationsblätter und deren redaktionelle Schlussbereinigung stand genügend Zeit zur Verfügung. Als einstimmiger Beschluss konnten die Arbeitsresultate vorgelegt werden. Dies erforderte von allen Beteiligten Geduld, Einfühlungsvermögen und grosses emotionales Engagement.

Eine wichtige Hilfe war der Einbezug der Begleitgruppen, welche unbelastet, und ohne eine Mitverantwortung tragen zu müssen, kritisch über die Schulter blicken konnten und mit ihren oft unbequemen Stellungnahmen manchen Wegweiser gesetzt haben. Die immer wiederkehrenden Voten und Killerargumente «Mammutprojekt» und «Finanzen» haben dazu geführt, dass das Projekt als Baukasten mit zehn in sich abgeschlossenen und finanzierten Bausteinen konzipiert und der Wirtschaftlichkeit einen sehr hohen Stellenwert beige-messen wurde. Zum frühest möglichen Zeitpunkt wurden erste Bau-

kosten- und Renditeberechnungen erstellt und außerdem die administrativen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für zukünftige Investoren ausgearbeitet. Das sorgfältige Ausloten der gestalterischen und wirtschaftlichen Vorstellungen bei hohen Qualitätsanforderungen hat weder das städtebauliche Konzept noch die kommerzielle Realisierbarkeit in Frage gestellt. Unter Beihilfe des Handels- und Industrievereins des Kantons Bern wurden bereits während der Planung Investoren-gespräche geführt. Deshalb konnte mit dem Vorliegen des Richtplanentwurfes eine erste positive Bilanz über die kommerzielle Realisierbarkeit gezogen werden. Die nachhaltige Frage nach dem Umgang mit dem Stadtkörper und dem Stellenwert des Menschen hat vertiefte Abklärungen im siedlungshistorischen Bereich, der Sicherheit und dem visuellen Erscheinungsbild ausgelöst. Eine vollständige Darstellung der Möglichkeiten der zukünftigen Führung des Privatverkehrs im Lichte des verkehrstechnischen, ökologischen und städtebaulichen Umfeldes – von der rigorosen Sperrung bis zu einer kostenintensiven Tunnellösung – ist für die Entscheidfindung eine wichtige Voraussetzung.

Grosses Gewicht wurde der Öffentlichkeitsarbeit beigemessen. Parallel zur öffentlichen Mitwirkung gab es eine Ausstellung, als sichtbares Zeichen des Willens zur Veränderung und als erste praktische Tat wurden der Fussgängerstreifen über den Bahnhofplatz, neue Treppenverbindungen, Veloabstellplätze und die Christoffelpunkt von Bernhard Luginbühl erstellt. Der Richtplan soll noch in diesem Jahr von allen Partnern als verwaltungsweisendes Dokument unterzeichnet werden. Damit werden in der Zukunft alle weiteren Planungen – von den Wettbewerben bis zur Ausarbeitung der einzelnen Projekte – gemeinsam erfolgen.

Der Masterplan Bahnhof Bern hat alle Beteiligten mitgerissen und ihr Potential an Wissen, Intelligenz und Kreativität mobilisiert. Das hohe Verantwortungsbewusstsein hat sich in der praktisch lückenlosen Präsenz bei den Sitzungen ausgedrückt; das freundschaftliche Verhältnis wurde besonders anlässlich der Klausuren spürbar. So hat denn auch diese positive Grundstimmung und das Wohlbefinden zum Resultat beigetragen. Das Wort ist – um auf den Anfang zurückzukommen – wohl kurzfristig gesehen eine Verzögerung im Planungsprozess, längerfristig aber eine Beschleunigung.

## Schlussfolgerungen

Aus dieser Wegbeschreibung lassen sich sieben Schlussfolgerungen ziehen:

1. Die Projektorganisation als geregeltes Zusammenspiel von unternehmerisch-

- politischer Führung und fachlicher Verantwortung braucht ein Fenster zur Öffentlichkeit. Offenheit schafft Offenheit.
2. Der klar gegliederte Projektablauf mit exakten Zeitvorgaben und nachvollziehbares Entscheidraster ist eine gute Navigationshilfe und schafft Vertrauen. Die Zielfindung und die erforderlichen Entscheide brauchen Zeit. Das Wort als Verzögerung muss in den Planungsprozess einbezogen werden.
  3. Die gesamtheitliche Bearbeitung aller Aspekte und das Offenlegen des gesamten Lösungsspektrums in Form von Szenarien ist erforderlich, bevor erste Entscheide fallen.
  4. Die Flexibilität in der Realisierung muss gewährleistet bleiben. Das Lösungsfeld soll eine Offenheit im Vorgehen und einen angemessenen Spielraum für die Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen aufweisen. Der Aufbau der Planung im Baukastensystem ist zwar ein pragmatischer Ansatz, hat aber aus der Vergangenheit gelernt, dass Gesamtlösungen «aus einem Guss» bei grossen Vorhaben in demokratischen Verfahren versagen. Zudem kann auch ein Weg aufgezeigt werden für die Realisierung in Etappen über einen längeren Zeitraum hinweg. Es gibt keine «Alles oder Nichts»-Lösungen.
  5. Die schönste Planung nützt nichts, wenn sie auf dem Papier bleibt. Der frühzeitige Einbezug von Fragen der Wirtschaftlichkeit, der Finanzierbarkeit und der administrativen Rahmenbedingungen für zukünftige Investoren ist von zentraler Bedeutung. Das Auslösen von Sofortmassnahmen mit hohem Nutzen/Kosten-Verhältnis als erster Schritt in einer Entwicklung, welche die Amortisationszeiträume berücksichtigt, schafft Vertrauen.
  6. Der Projektleiter übernimmt die zeitliche und inhaltliche Koordination aller Zwischenergebnisse. Er ist Schnittstellenverantwortlicher und sorgt dafür, dass das Wechselspiel von wortreicher Verzögerung und stillem Geschehen zustande kommt und positiv genutzt werden kann.
  7. Freude, Kreativität und Effizienz sind Gradmesser des Projekterfolges.
- Freude entsteht vor allem, wenn die Zusammenarbeit Austausch und Gegenseitigkeit, Wirken und Gegenwirken, Geben und Nehmen ermöglicht. Man sagt dem auch Kommunikation – in Verbindung treten oder miteinander teilhaben. Das Miteinander-Teilhaben müssen wir uns immer wieder erarbeiten, dazu gehört auch die Bereitschaft, zuhören zu können und der Wille, Betroffene zu Beteiligten zu machen.
- Zur Kreativität oder der Suche nach der Quelle, aus der die schöpferischen Ideen kommen, möchte ich den Pianisten Glenn Gould zitieren: «Mein Rat ist also: Dringen sie tief ein in die Seelenlandschaft Ihrer eigenen Imagination und bleiben Sie dort. Es geht nicht darum, einen Ersatz für das zu finden, was die Realität äusserer Beobachtungen zu sein scheint, auch nicht um eine Ergänzung zum positiven Handeln und Erlernen: Hier wird Ihnen die Imagination nicht besonders hilfreich sein. Was sie aber sein kann, ist eine Art Niemandsland zwischen dem Vordergrund des positiven Handelns, des Systems und des Dogmas, den man Ihnen beigebracht hat, und jenem weiten Hintergrund der Negation, wo sich ein unermessliches Feld von Möglichkeiten erstreckt, das man beständig absuchen muss. Hier nämlich liegt die Quelle, aus der alle schöpferischen Ideen kommen.»
- Effizienz hat etwas zu tun mit persönlicher Hingabe, dem unentwegten Suchen nach dem Idealweg, der Zuverlässigkeit als Maxime und dem Willen, das gesteckte Ziel zeitgerecht zu erreichen. Der Projektleiter geht nämlich vor wie ein Komponist: das Thema wird in Tonart, Taktart und Tempo umgesetzt und die entsprechende Orchesterierung vorgenommen. Dabei achtet er sorgfältig darauf, dass jeder Musiker den ihm zustehenden Part instrumentengerecht spielen kann. Er selber übt sich in Bescheidenheit, so wie es in einem wunderschönen japanischen Sprichwort zum Ausdruck kommt: «Je schwerer der Reishalm, desto mehr beugt er sich.»

#### Adresse des Verfassers:

Andreas Wirth  
dipl. Arch. ETH/SIA  
Stadtbaumeister Burgdorf  
ehem. Projektleiter Masterplan Bahnhof Bern  
CH-3400 Burgdorf

## Interface de la mensuration officielle (IMO) – INTERLIS

### Etat des lieux

H.-R. Gnägi, F. Grin, U. Höhn, B. Späni

**Au début de cette année, la nouvelle ordonnance sur la mensuration officielle (OMO) est entrée en vigueur, fixant entre autres le caractère obligatoire de l'interface de la mensuration officielle, dont le but est de garantir l'accès à long terme aux données de la mensuration officielle et leur compatibilité avec d'autres systèmes d'information. Le groupe de travail «IMO» de la commission informatique de la SSMAF (CI SSMAF) et la commission technique du groupe patronal (GP SSMAF) font ici l'état des lieux sur ce problème d'une actualité de plus en plus brûlante.**

**Artikel in deutscher Sprache siehe VPK 10/93.**

### 1. Introduction

Dans l'avenir, l'échange de données sûr et efficace entre systèmes d'information géographiques utilisant des données de la

mensuration officielle, aura une importance économique décisive pour les institutions tant publiques que privées. Les investissements dans l'acquisition et la préparation de données à référence spa-

tiale faites par la Confédération, les cantons, les communes et les entreprises privées doivent être préservés à long terme. Des données de caractère public doivent être mises à disposition d'autres intéressés et exploitants de systèmes d'information, et cela sous une forme adéquate. Les insuffisances et les faiblesses des logiciels d'échange et de transfert de données utilisés jusqu'à présent, impliquant par exemple le traitement ultérieur manuel et dispendieux de données suite à des pertes d'information, doivent être évitées en considération de la masse de données à traiter. Dans le cadre du projet de REforme de la Mensuration Officielle (REMO), le langage INTERLIS, mécanisme d'échange de données pour systèmes d'information du territoire, ainsi que l'interface de la mensuration officielle (IMO) comme format d'échange concret pour les données de la MO, constituent un concept prometteur. La réalisation de ce concept dans la pratique est en cours. Le présent article du groupe de travail «IMO» de la commission informatique de la SSMAF (CI