

HANDBUCH QUARTIERENTWICKLUNG

Wissen für die Praxis aus acht Jahren Programm
«Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten»



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Bundesamt für Wohnungswesen BWO
Staatssekretariat für Migration SEM
Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB
Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen EKM

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Bundesamt für Wohnungswesen BWO
Staatssekretariat für Migration SEM
Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB
Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen EKM

Projektleitung

Josianne Maury, ARE
Jude Schindelholz, BWO

Autorin

Eva Gerber, Kontextplan AG, Bern, Solothurn, Zürich

In Zusammenarbeit mit der Begleitgruppe Valorisierung

Thierry Apothéloz, Stadtrat, Vernier
Ruedi Brassel, Gemeinderat, Pratteln (bis 2016)
Toni Brühlmann, Stadtpräsident Schlieren
Hanspeter Fent, Geschäftsleiter, TikK
Christophe Gerber, Leiter Soziales und Familien, Vevey (bis 2016)
Nicole Gysin, Stv. Leiterin Bereich Innenpolitik / Beauftragte Kommunikation, Konferenz der Kantonsregierungen KdK
Ernst Härdi, Fachspezialist Integration, Kanton Aargau
Jasper Haubensack, ehem. Leiter Quartierentwicklung, Spreitenbach
Florian Kessler, Stadtplaner, St. Gallen
Franziska Müller, Bereichsleiterin Migration und Chancengleichheit, Interface
Barbara Santschi, Schweizerischer Städteverband SSV
Ueli Strauss, Kantonsplaner, Kanton St. Gallen
Luc Vodoz, ehem. stellvertretender Generalsekretär CEAT/EPFL

Lektorat

Patrick Roth, RADIX Schweizerische Gesundheitsstiftung

Gestaltung

Susanna Sulzer, Tisato & Sulzer, Heiden

Fotos

Fabian Biasio, Luzern

Produktion

Rudolf Menzi, Leiter Kommunikation, ARE

Zitierweise

Programm Projets urbains (Hrsg.): Handbuch Quartierentwicklung, Wissen für die Praxis aus acht Jahren Programm
«Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten», Bern 2017

Bezugsquelle

BBL, Verkauf Bundespublikationen, 3003 Bern
www.bundespublikationen.ch
Art. Nr.: 812.106.d
In elektronischer Form: www.projetsurbains.ch
Auch Französisch erhältlich
08.2017 / 1'500 / 862658250 / Gedruckt auf FSC-Papier

Inhalt

	Vorwort	5
	Einleitung	7
	Rubrik A) Mehrwert Quartierentwicklung	11
	1. Das Quartier als Ort der Veränderung	11
	2. Auslöser für Quartierentwicklung	12
	3. Wirkungen von Quartierentwicklung «Soziale Durchmischung gestalten»	13
	Rubrik B) Sechs Grundsätze erfolgreicher Quartierentwicklung	19
	1. Integral entwickeln «Es braucht eine gemeinsame, disziplinenübergreifende Haltung»	20
	2. Professionell steuern und organisieren «Intermediäre sorgen für den Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen»	26
	3. Betroffene zu Beteiligten machen «Partizipation will sorgfältig geplant und umgesetzt sein!»	31
	4. Sichtbarkeit gewährleisten «Kommunikation von Beginn an planen»	38
	5. Prozessorientiert vorgehen	42
	6. In Gemeindepolitik verankern	43
	Rubrik C) Quartierentwicklung in fünf Schritten	45
	1. Vorbereiten und verankern	48
	2. Analysieren und mobilisieren	52
	3. Ziele und Umsetzungsideen entwickeln	58
	4. Massnahmen beschliessen und umsetzen	60
	5. Bilanzieren und abschliessen	64
	Rubrik D) Sieben Handlungsfelder im Quartier	69
	1. Soziokulturelle Aktivitäten	70
	2. Integration und Teilhabe	74
	3. Nahversorgung und öffentliche Einrichtungen	78
	4. Immobilienentwicklung	82
	5. Mobilität und Strassenraum	86
	6. Freiraum und Wohnumfeld	90
	7. Quartierimage	94
	Publikationen und weitere Informationen	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersichtskarte Programm Projets urbains (2008-2015)	6
Abbildung 2: Wirkungen Quartierentwicklung	14
Abbildung 3: Integral entwickeln	20
Abbildung 4: Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Quartierentwicklung	21
Abbildung 5: Beispiel für ein Organigramm	26
Abbildung 6: Scharnierfunktion der Intermediäre	28
Abbildung 7: Typen der Beteiligung	32
Abbildung 8: Das politische Engagement trägt zur sozialen Integration der Quartiereinwohnerinnen und -einwohner bei, und umgekehrt	36
Abbildung 9: Idealtypischer Ablauf in der Quartierentwicklung	46
Abbildung 10: Quartierentwicklung als partizipativer Prozess	47
Abbildung 11: Kommunikationsmatrix nach Anspruchsgruppen	51
Abbildung 12: Beispiel Umsetzungsprogramm für einen Zeitraum von 5 Jahren, 2017 bis 2021	63
Abbildung 13: Mögliche Formen der Verstetigung	67
Abbildung 14: Sieben Handlungsfelder der Quartierentwicklung	69
Abbildung 15: Übersichtsplan der Pavillons im Quartier Les Libellules	80

Vorwort

Fünf Bundesämter haben das interdepartementale Programm «Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten», welches im Jahre 2008 lanciert wurde, gemeinsam umgesetzt. Die breite Aufstellung der Trägerschaft zeigt augenfällig die Bedeutung des interdisziplinären Ansatzes in der Quartierentwicklung und zwar auf allen Ebenen, vom Bund über die Kantone und Gemeinden bzw. Städte bis zum Quartier selbst. Neben der thematischen Breite war die Beteiligung der betroffenen Bevölkerung das zweite zentrale Element des im Programm verfolgten «integralen» Ansatzes.

Das Programm wurde während der achtjährigen Dauer durch eine externe Stelle begleitend evaluiert. Die Auswertung bestätigt die positiven Auswirkungen eines ganzheitlichen Vorgehens in der Quartierentwicklung. Dieses stärkt zum einen das nachbarschaftliche Zusammenleben und mobilisiert freiwilliges Engagement und erlaubt es zum andern, räumliche und sozioökonomische Fragestellungen vernetzt und lösungsorientiert zu bearbeiten.

Das Quartier wird auch in den nächsten Jahren ein Brennpunkt der räumlichen, gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung von Gemeinden und Städten bleiben. Denn qualitätsorientierte Innenentwicklung, Integration aller Bevölkerungskreise sowie Lebensqualität entstehen immer aus und in einem Kontext, so auch und besonders im Quartier. Hier sind Herausforderungen und Konflikte anzugehen, hier sind Chancen zu packen.

Die Programmverantwortlichen auf Bundesebene machen mit dem vorliegenden Handbuch die Erfahrungen aus den Projets urbains einem breiten Kreis Interessierter zugänglich. Es hätte nicht entstehen können, ohne die Mithilfe der Projets urbains-Gemeinden, der im Programm involvierten Kantone sowie dem freiwilligen Engagement zahlreicher Personen, die zu einem erfolgreichen Verlauf des Programms beigetragen haben.

Herzlichen Dank an alle für ihren Einsatz!

Zusammenfassend: Quartierentwicklung lohnt sich! Es gibt keine Patentrezepte, aber bewährte Methoden und Handlungsansätze, von denen wir einige im Handbuch vorstellen. Quartierentwicklung umzusetzen ist einerseits mit einem gewissen Aufwand verbunden. Andererseits beschert sie aber auch Erfolgserlebnisse und nachhaltig positive Wirkungen. Im Quartier können gemeinsam mit der Bevölkerung und weiteren Akteuren konkrete, sichtbare Verbesserungen der Lebensqualität und des gesellschaftlichen Zusammenhalts erzielt werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und motivierende Lektüre!

Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Bundesamt für Wohnungswesen BWO

Staatssekretariat für Migration SEM

Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB

Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen EKM

Programm Projets urbains: involvierte Städte und Gemeinden

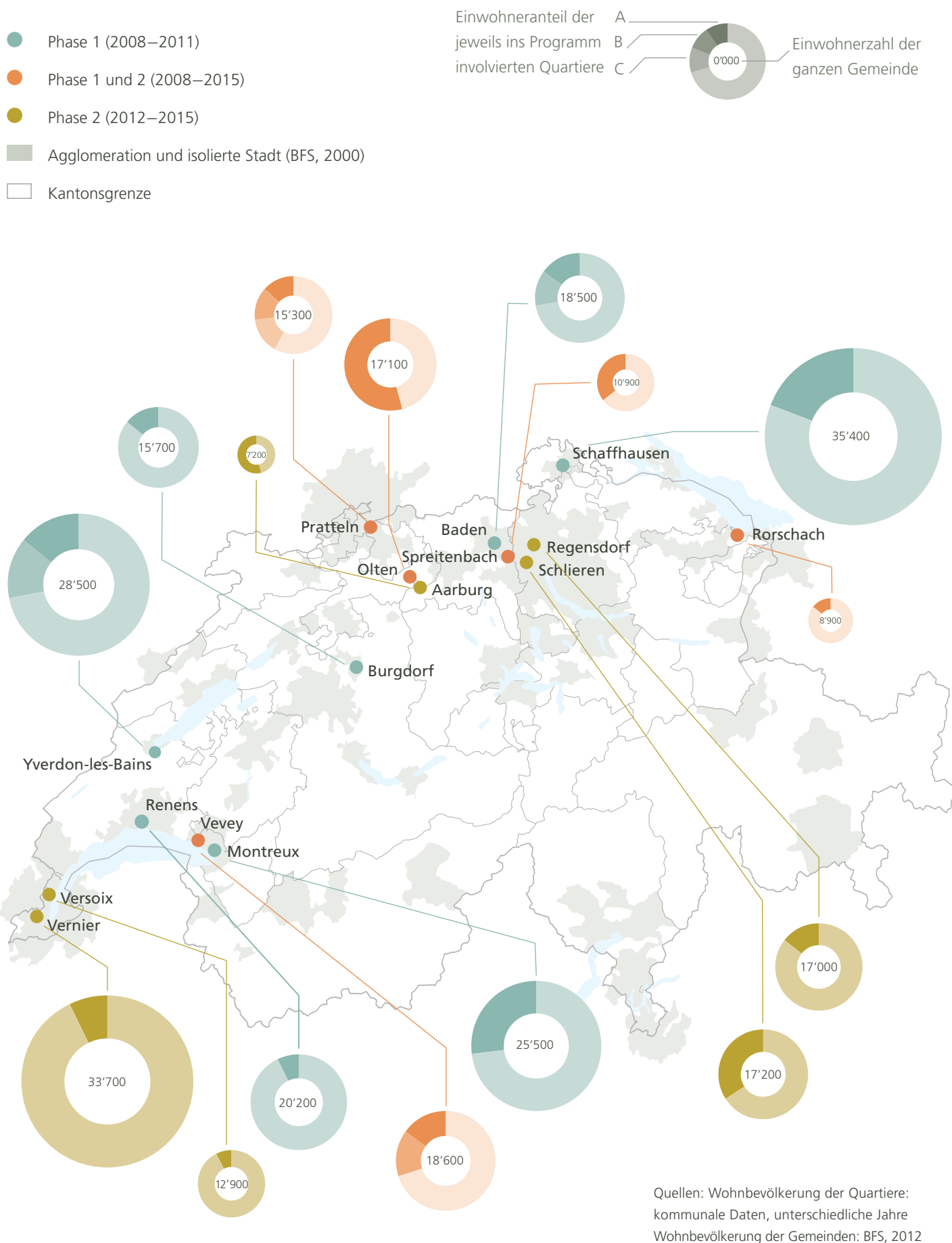


Abbildung 1: Übersichtskarte Programm Projets urbains (2008–2015)

Einleitung

Das vorliegende Handbuch ist das Resultat einer Auswertung von acht Jahren Programm «Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten».

Mit dem Programm unterstützte der Bund zwischen 2008 und 2015 mehrere Kantone und Gemeinden im Bestreben, die Lebensqualität in bestehenden Quartieren mit besonderen Anforderungen zu verbessern und die gesellschaftliche Integration zu fördern. Das Programm zielte auf kleinere und grössere Agglomerationsgemeinden. Basierend auf der Programmausschreibung unterstützte der Bund 22 Quartierentwicklungsprojekte in 16 Städten und Gemeinden. Ein Grossteil der Projets urbains-Gemeinden liegt in den Metropolitanräumen Zürich und Arc Lémanique, in welchen ein vergleichsweise hoher Entwicklungsdruck besteht.

Mit dem Programm zielte die Eidgenossenschaft auf frühzeitige Erkennung negativer Auswirkungen der Raumentwicklung und auf wirksame Massnahmen. Die Projets urbains setzten dabei auf einen ganzheitlichen und partizipativen Ansatz: Jedes Projekt sollte Massnahmen in den Bereichen Raumplanung, Wohnen, Infrastruktur, Sicherheit, Mobilität, Sozial- und Integrationspolitik aufweisen und diese koordiniert unter Einbezug aller Betroffenen – insbesondere der Bewohnerinnen und Bewohner – planen und umsetzen.

In den acht Jahren hat sich gezeigt, dass Gemeinden mit dem angewendeten integralen Ansatz der Quartierentwicklung Herausforderungen bewältigen und Chancen nutzen können. Die koordinierten und zielgerichteten Aktivitäten der Quartierentwicklung wirkten sich nicht nur positiv auf das betreffende Quartier aus, sondern auch auf die Gemeinde als Ganzes sowie die Agglomeration.

Mit dem Abschluss des Programms sollen die zahlreichen Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Projekten nun einem breiten Kreis von Gemeinden und Fachpersonen, die Interesse am Thema Quartierentwicklung haben, zur Verfügung gestellt werden. Für die Valorisierung wurden eine **Kurzbroschüre** sowie das vorliegende **Handbuch** erstellt:

**Erfahrungen aus acht Jahren
Programm Projets urbains**

**Ganzheitlicher und
partizipativer Ansatz**

**Herausforderungen
bewältigen und Chancen
nutzen**

**Kurzbroschüre und
Handbuch**

Die **Kurzbroschüre**¹ fasst den Mehrwert des Ansatzes mit vier Argumenten zusammen und zeigt gebündelt die positiven Wirkungen der Bemühungen der Gemeinden. Die Argumente lauten: 1. Quartier und Standortgemeinde werden attraktiver; 2. Zusammenhalt und Integration werden gestärkt; 3. Das freiwillige Engagement nimmt zu; 4. Politik und Verwaltung handeln koordinierter und lösungsorientierter.

Das **Handbuch** ist ein Arbeitsinstrument. Es fokussiert auf Quartierentwicklung in bereits bestehenden Gebieten und zeigt mögliche Vorgehensweisen auf, die jeweils an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden können. Es soll Personen in Politik und Verwaltung mit unterschiedlichen disziplinären Hintergründen einen Orientierungsrahmen geben, sie überzeugen, ermuntern und befähigen, Quartierentwicklungsprojekte anzugehen.

Struktur des Handbuchs

Das Handbuch besteht aus vier Rubriken.

- In der Rubrik **A) Mehrwert Quartierentwicklung** werden Auslöser und Wirkungen der Quartierentwicklung beschrieben.
- Die Rubrik **B) Sechs Grundsätze erfolgreicher Quartierentwicklung** beschreibt handlungsleitende Grundsätze, die als Orientierungsrahmen für Verantwortliche in der Quartierentwicklung dienen. Diese haben sich, losgelöst von Projektdimensionen oder Projektphasen, in den Projets urbains bewährt.
- In die Rubriken A und B sind fünf **Gespräche mit Fachpersonen**, die im Programm Projets urbains mitgewirkt haben, eingestreut. Diese erläutern ihre fachlichen Standpunkte und Erfahrungen zu ausgewählten Themen und Instrumenten der Quartierentwicklung.
- Die Rubrik **C) Quartierentwicklung in fünf Schritten** stellt einen beispielhaften Ablauf in der Quartierentwicklung dar. Für die einzelnen Projektschritte werden Schlüsselergebnisse, wichtige Fragen und ausgewählte Arbeitshilfen dargestellt.
- In der Rubrik **D) Sieben Handlungsfelder im Quartier** stehen die Projektbeispiele aus acht Jahren Bundesprogramm Projets urbains im Zentrum. Sie zeigen die Vielfalt der Ausgangslagen und Umsetzungsmöglichkeiten in den verschiedenen Handlungsfeldern der Quartierentwicklung auf.

¹ Programm Projets urbains (Hrsg.): Quartierentwicklung, Chance für Gemeinden und Städte. Vier Argumente aus dem Programm «Projets urbains - Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten», Bern 2017





RUBRIK A

Mehrwert Quartierentwicklung

Die folgenden Seiten beschreiben, weshalb das Quartier als Handlungsraum in den letzten Jahre an Bedeutung gewonnen hat, welche Faktoren Quartierentwicklung in den Gemeinden zum Thema werden lassen und last but not least, welches ihre positiven Effekte sind.

1. Das Quartier als Ort der Veränderung

Negative soziale und ökonomische Entwicklungen in Gemeinden und Städten sowie der Entwicklungsdruck der Zentren auf die Peripherie können auch in Wohnquartieren ihre Spuren hinterlassen. Um zu verhindern, dass diese in eine Abwärtsspirale geraten, können Gemeinden und Städte innovativ werden und integrale Projekte auf Ebene Quartier lancieren, die gleichzeitig die sozialen, ökonomischen und planerischen Aspekte berücksichtigen.

Aber: was ist eigentlich ein Quartier? Als erstes bezeichnet ein Quartier ein räumlich abgegrenztes Wohngebiet, das sowohl peripher wie zentral gelegen und dessen Grösse und Einwohneranzahl sehr unterschiedlich sein kann. Im Programm «Projets urbains» waren Quartiere ganz unterschiedlicher Dimensionen beteiligt, bspw. Olten Ost mit einer Bevölkerungszahl von rund 10'000 auf einer Fläche von 3.2 km² oder das Löwenquartier in Rorschach mit 1'300 Einwohnerinnen und Einwohnern auf einer Fläche von 0.12 km².

Als zweites spielt das sozialräumliche Verständnis des Quartiers eine zentrale Rolle. Das Quartier wird als ein Gebiet verstanden, in welchem die Bewohnerschaft gemeinsame Bezugspunkte aufweist. Es ist dabei nicht primär ein räumliches Gefäss, sondern wird vielmehr durch Aktivitäten, soziale Netze, Sozialstrukturen und Identitätsbezüge der Bevölkerung definiert. Die Grenzen des Quartiers werden dadurch flexibler und offener, da die Bewohnerinnen und Bewohner unterschiedliche Aktionsradien, Verhaltensweisen und Bedeutungszuschreibungen aufweisen. In dieser Betrachtung gerät das Quartier als Lebensraum in den Fokus, der durch soziale, wirtschaftliche, bauliche und regulatorische Massnahmen gestaltet werden kann.

Als drittes Element ist zu berücksichtigen, dass das Quartier immer Teil eines grösseren Ganzen ist – sei es einer Stadt oder einer Gemeinde – und nicht isoliert von diesem betrachtet werden kann. So färbt der Ruf des Quartiers auf die gesamte Gemeinde ab und beeinflusst deren Image. Umgekehrt wirken sich städtische Entwicklungen auch im Quartier aus. Aus diesem Grund sind die räumlichen und die sozioökonomischen Themen des Quartiers untrennbar mit denjenigen der Stadt verknüpft.

Quartier-Massstab
ermöglicht integrale
Entwicklung

Unterschiedliche Zugänge
zum Quartier

Das Quartier als
Lebensraum

Quartier als Teil eines
grösseren Ganzen

2. Auslöser für Quartierentwicklung

Risiken und Chancen als Anstoss für Quartierentwicklung

Gezielte Quartierentwicklung wird oftmals notwendig und politisch zum Thema, wenn offensichtliche Missstände vorliegen oder wenn befürchtet werden muss, dass diese eintreten könnten, wenn nichts unternommen wird. Der Anstoss für Quartierentwicklung kann ausgelöst durch einen konkreten Missstand aus dem Quartier kommen. Möglich ist auch, dass in Politik, Bevölkerung oder Fachwelt der Eindruck entsteht, ein Quartier entwickle sich in eine «ungünstige» Richtung und es müsse etwas unternommen werden. Quartierentwicklung kann aber auch zum Thema werden, wenn die Chance besteht, ein Quartier aufzuwerten und einen Mehrwert für die gesamte Gemeinde oder Stadt zu erzielen.

Auslöser für Quartierentwicklung

In den Projets urbains wurden insbesondere die folgenden Auslöser für Quartierentwicklung immer wieder genannt:

- Stadträumliche Abwertung wie z.B. eine Häufung schlecht unterhaltener Liegenschaften und Wohnungen, verwahrloste, ungepflegte öffentliche Räume und Abfallprobleme.
- Verkehrsthemen wie Sicherheit, Lärm- und Schadstoffbelastung oder die Trennwirkung von Verkehrsachsen.
- Imagefragen wie schlechter Ruf, Stigmatisierung, «Un-Orte» und «Angst-Orte».
- Themen des sozialen Klimas wie Abschottungstendenzen, ungenügende soziale Durchmischung, Konflikte in der Nachbarschaft, Lärmklagen, Vandalismus.
- Innenentwicklung und Verdichtung als übergreifendes Gemeindethema, Umsetzung von Energiestadtprogrammen und «Stadt der kurzen Wege».
- Investitionsvorhaben im Bereich Infrastruktur, wie der Neubau einer grösseren Bildungseinrichtung oder neue Verkehrsinfrastrukturen, etwa neue S-Bahn-Haltestellen.

Anstösse für Quartierentwicklung können folglich einerseits aus Risiken oder aus negativ empfundenen Entwicklungen resultieren; andererseits können auch wahrgenommene Chancen und Potenziale Auslöser für Projekte sein. In beiden Fällen erzeugen die Auslöser einen Handlungsbedarf. Sie dienen als erste Wegweiser für die Formulierung von Zielen der Quartierentwicklung.

3. Wirkungen von Quartierentwicklung

Die politischen Entscheidungsträger in den Projets urbains haben Quartierentwicklungsprozesse angestossen, um negativen Entwicklungen zu begegnen oder Chance zu nutzen. Mit ihren Aktivitäten haben sie wahrnehmbare Verbesserungen in drei Dimensionen erzielt:

Quartieridentität

Quartieridentität manifestiert sich in gemeinsamen Erfahrungen, Erlebnissen, Bräuchen und zeigt sich ebenfalls im gebauten Raum und der Art, wie er genutzt wird. Wenn in der Quartierentwicklung neue Perspektiven formuliert, gemeinsame Aktivitäten unternommen und Erfolge gefeiert sowie Massnahmen umgesetzt werden, beeinflusst dies umgekehrt unmittelbar das Selbstverständnis des Quartiers und dessen Image.

Lebensqualität

Die Lebensqualität der Quartierbevölkerung erhöht sich durch Verbesserungen bspw. im Bereich der Wohn- und Versorgungssituation, der Erschliessung mit dem öffentlichen Verkehr, des Fuss- und Velowegnetzes oder des Sport- und Kulturangebots. Zudem beeinflusst Quartierentwicklung die Lebensqualität, indem sie individuelle Möglichkeiten zur Teilhabe und zur Gestaltung des Lebensumfelds eröffnet.

Standortattraktivität

Attraktive, verkehrsberuhigte Quartierstrassen, gepflegte Grünanlagen, gutes Image, Erschliessungsqualität mit dem öffentlichen Verkehr, Planungssicherheit, hohe Schul- und Versorgungsqualität usw. sind wichtige Faktoren, die einen Standort für Investoren, Unternehmen oder neue Wohnzielgruppen attraktiv machen. Quartierentwicklung ist auch ein Instrument der Standortentwicklung und lohnt sich daher ebenfalls aus dem Blickwinkel von Grundeigentümern und Investoren.

Die Strategien für mehr Lebensqualität und Standortattraktivität sind über weite Strecken sehr ähnlich und wirken wechselseitig positiv aufeinander ein. Es können jedoch auch Zielkonflikte auftreten, nämlich dann, wenn die Standortentwicklung Verdrängungseffekte erzeugt und Nachteile für bereits ansässige Bevölkerungsgruppen mit sich bringt. Zentral ist dabei, dass sich Projektverantwortliche über mögliche Wirkungen von Aufwertungsmassnahmen im Klaren sind, das Spannungsfeld thematisieren sowie allfällige Begleitmassnahmen mitdenken und vorsehen.²

**Quartierentwicklung prägt
das Selbstverständnis**

Mehr Lebensqualität

**Höhere
Standortattraktivität**

Lebensqualität vs. Standortattraktivität abwägen

² Siehe Programms Projets Urbains (Hrsg.): Soziale Mischung und Quartierentwicklung: Anspruch versus Machbarkeit, Bern 2011

Quartierentwicklung erzeugt Wirkung in den drei Dimensionen Quartieridentität, Lebensqualität und Standortattraktivität.

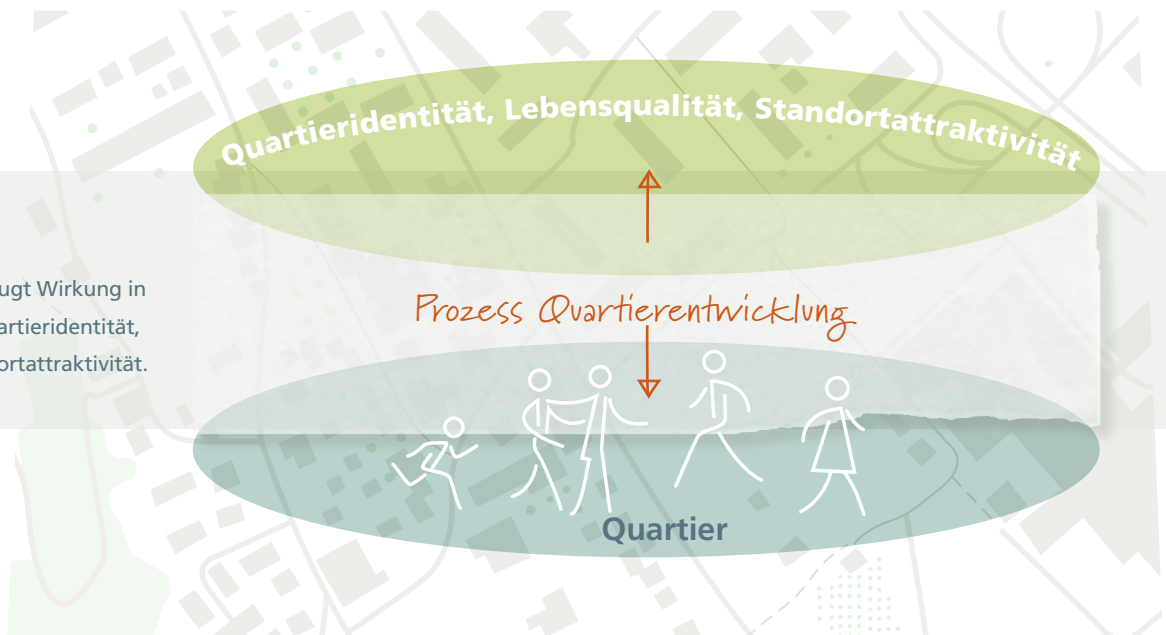


Abbildung 2: Wirkungen Quartierentwicklung

Dynamischer Umgang mit Herausforderungen

Das Programm «Projets urbains» hat gezeigt, dass Quartierentwicklungsprozesse wirksam sind und konkrete Verbesserungen erzielen. Sie ermöglichen einen neuen Umgang mit Problemstellungen hin zu mehr Dialog- und Lösungsorientierung. Sie stärken das Engagement von Bevölkerung und Institutionen und fördern einen dynamischen Umgang mit den sich immer wieder neu stellenden Herausforderungen und Chancen.



«Soziale Durchmischung gestalten»

Dr. Mathilde Schulte-Haller* antwortet auf die Fragen von Eva Gerber.



Wie beurteilen Sie das Spannungsfeld von Quartieraufwertung – sprich mehr Lebensqualität und Standortattraktivität – und der Verdrängung bisheriger Bevölkerungsgruppen?

Dieses Spannungsfeld stellt alle involvierten Interessengruppen vor grosse Herausforderungen, da die Interessen der übergeordneten Stadtentwicklung und der Akteure aus dem städtebaulichen, ökonomischen und sozialen Bereich niemals identisch sind und nur über den beschwerlichen Weg einer konsensorientierten Auseinandersetzung auf einen Nenner zu kriegen sind. Während einerseits aus Sicht der Stadtentwicklung, des Standortmarketings und der Investoren längerfristige Entwicklungsperspektiven als Leitplanke dienen müssen, steht andererseits für die betroffenen Bevölkerungsgruppen ihre unmittelbare Wohn- und Lebenssituation, ihre individuelle Betroffenheit im Zentrum. Eine Annäherung an die Auflösung dieses Widerspruchs und nicht zuletzt auch die Überwindung dieses Machtgefälles zwischen den involvierten Akteuren ist – wenn überhaupt – nur mittels kooperativer Verfahren möglich, in die alle involvierten Parteien eingebunden sind. Kooperative Verfahren sind jedoch nicht nur mit grossem Aufwand verbunden. Ihnen sind auch «harte» Grenzen gesetzt, u.a. durch gesetzliche Auflagen und finanzielle Hürden. Nebst ihrer Rolle als Hauptakteurin in kooperativen Planungsverfahren fällt hier der öffentlichen Hand eine wichtige Aufgabe zu, indem sie mit flankierenden Massnahmen Verdrängungseffekte abfedert. Die Gestaltung der Quartierentwicklung sollte dem Ziel einer sozialen Quartierentwicklung verpflichtet sein, sprich: möglichst keine Verlierer (u.U. mit der Gefahr der Bildung neuer sozialer Brennpunkte verbunden) zu hinterlassen.

«Quartierentwicklung sollte dem Ziel einer sozialen Quartierentwicklung verpflichtet sein, sprich: möglichst keine Verlierer zu hinterlassen.»

Besteht eine Tendenz, mit dem Argument der «besseren» sozialen Durchmischung einen Gentrifizierungseffekt zu begründen?

In diesem generellen Sinne kann ich diese Tendenz aufgrund meiner persönlichen Erfahrung und Kenntnis nicht bestätigen. Oft werden jedoch Massnahmen zur Quartieraufwertung und zu einer besseren sozialen Durchmischung als identisch gehandelt. Dem ist jedoch nicht so. Aufwertungsmassnahmen müssen nicht ausschliesslich das Ziel einer «besseren» sozialen Mischung verfolgen. Ebenso können sie als primäres Ziel die Erhöhung der Lebensqualität für die bereits ansässige Bevölkerung beabsichtigen. Allerdings ist nicht von der Hand zu weisen, dass solche Aufwertungsmassnahmen die Attraktivität eines Quartiers auch für Investoren steigern können, die eine bessere Gewinnmarge ihres Eigentums erzielen wollen und somit – mittelbar – auch die Gefahr der Verteuerung von bis anhin preisgünstigem Wohnraum besteht und dadurch ein nicht geplanter Gentrifizierungseffekt ausgelöst wird. Aus diesem Grunde auf Aufwertungsmassnahmen zu verzichten, wäre aus meiner Sicht allerdings zynisch. Eine vorausschauende öffentliche Hand wird in enger Kooperation mit der ansässigen Bevölkerung – und wenn möglich auch mit den privaten Investoren – flankierende Massnahmen entwickeln, um dem Verdrängungseffekt entgegenzuwirken.

Soll und kann die öffentliche Hand die soziale Durchmischung auf Quartierebene beeinflussen? Welche Möglichkeiten hat sie dabei?

Auf jeden Fall soll sich die öffentliche Hand für sozial durchmischte Quartiere engagieren! Es muss im Interesse der politisch Verantwortlichen liegen, sich für ein Gemeinwesen einzusetzen, das keine abgesonderten Quartiere und Bevölkerungsgruppen zulässt. Dies nicht nur im Interesse der Standortattraktivität, sondern genauso eines Gemeinwesens, das sich dem Zusammenhalt einer solidarischen Gesellschaft verpflichtet. Räumlich isolierte, sozioökonomisch an den Rand gedrängte Quartiere und Bevölkerungsgruppen auf der einen, und Hochpreisinseln der Wohlhabenden auf der anderen Seite drohen den ohnehin vorhandenen Trend zur Zweiklassengesellschaft zu verstärken und die Gesellschaft zu spalten. Die öffentliche Hand verfügt über ein Instrumentarium, das wichtige Akzente setzen kann, einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken. Ihre Möglichkeiten umfassen zum einen die bereits in der Antwort zur ersten Frage genannten Kooperationsverfahren in Quartierentwicklungsprozessen und zum andern Aufwertungsmassnahmen im sozialen, infrastrukturellen und städtebaulichen Bereich. Ein potentiell äusserst wirksames Instrument der Stadt oder Gemeinde stellt natürlich ihre eigene Wohnbautätigkeit im Speziellen und Wohnbaupolitik im Generellen dar. Ich sage potentiell, weil der Spielraum in diesem Bereich natürlich stark vom politischen Willen abhängt, wie aktiv sich ein Gemeinwesen hier in den Wohnungsmarkt grundsätzlich einbringen will und auch kann. Die Einflussnahme der öffentlichen Hand beschränkt sich jedoch nicht auf die eigene Wohnbautätigkeit, sondern erstreckt sich auch auf Auflagen, die sie anderen Eigentümern, vorab Wohnbaugenossenschaften, denen sie bspw. Land im Baurecht abgibt, auferlegen kann.

«Ein potentiell äusserst wirksames Instrument der öffentlichen Hand stellt natürlich ihre eigene Wohnbautätigkeit dar.»

Und was meint der Begriff der sozialen Durchmischung?

Der Begriff der sozialen Durchmischung ist nicht ausserhalb eines konkreten gesellschaftlichen und städtebaulichen Kontextes zu erfassen bzw. mit handlungsrelevanten Perspektiven zu füllen. Eine Betrachtung aus historischer Perspektive zeigt, dass dem Begriff und dessen Umsetzung in Massnahmen für eine sogenannte «bessere» soziale Durchmischung oft diffuse Ängste vor einer zu hohen räumlichen Konzentration von Ausländern und Armen zugrunde liegt, die in der Vorstellung eines idyllisch-harmonischen Gemeinwesens als Makel und Bedrohung empfunden wird.

Am ehesten kann man sich dem Begriff in seiner räumlichen Ausprägung nähern. Je grossräumiger (Stadt, Gemeinwesen usw.) der Handlungshorizont angesetzt wird, desto eher wird eine soziale Durchmischung entstehen bzw. ist eine solche plan- und realisierbar. Je kleinräumiger (z.B. ein Wohnblock, eine Siedlung) hingegen die Grenzen gesetzt werden, desto schwieriger gestalten sich Planung und Steuerung einer sozialen Durchmischung. Die Raumgrösse Quartier liegt in der Mitte dieses Kontinuums von Klein(st)- zu Grossräumigkeit und ist m.E. der Grund dafür, dass sich die Gemüter genau an dieser Schnittstelle über Sinn und Unsinn, soziale Durchmischung steuern zu wollen, erhitzen. Denn das vielleicht abgedroschen klingende Sprichwort «Gleich und Gleich gesellt sich gern» manifestiert sich im Siedlungsverhalten der Bevölkerung mit aller Macht.

«Das Sprichwort, Gleich und Gleich gesellt sich gern, manifestiert sich im Siedlungsverhalten mit aller Macht.»

Ein selbstkritischer Blick auf das eigene Verhalten mag hierfür der beste Beweis sein. Dennoch haben Bestrebungen, ein Gemeinwesen, eine Region, nach den Vorstellungen eines Gebildes, das allen Bevölkerungsgruppen offen steht und sie gleichermassen willkommen heisst, natürlich ihre Berechtigung. Ich denke, dass man sich mit der Frage nach einer «guten» sozialen Durchmischung nicht in erster Linie und ausschliesslich an politisch-administrativ gesetzten Grenzen, sondern an sozialräumlichen Kriterien orientieren muss, um auf eine Handlungsebene zu gelangen, welche die Bedürfnisse der unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und des

Gemeinwesens gleichermaßen berücksichtigt. Mit diesem Perspektivenwechsel gelangt wiederum die in der vorangehenden Antwort erörterte Zugänglichkeit in den Fokus von Analyse, Planung und Umsetzung. Denn die Gewährleistung der Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsgruppen zu den zentralen Lebens- und Alltagsbereichen ist die Grundvoraussetzung für eine durchlässige Gesellschaft, die ihrerseits die unverzichtbare Basis einer demokratischen Gesellschaft bildet.

Was unterscheidet die beiden Begriffe Segregation bzw. soziale Durchmischung?
Ab wann ist Segregation problematisch? Gibt es eine «gute» soziale Durchmischung und was wäre das?

Beides sind vielschichtige, auch emotional gefärbte Begriffe, die sich nicht ausschliesslich auf harte Faktoren (wie Einkommen, Bildung, Status, Alter, räumliche Faktoren usw.) reduzieren lassen, sondern im Kontext des aktuellen gesellschaftlichen und politischen Diskurses immer auch wieder unterschiedlich interpretiert und gesetzt werden. Was unbestritten sein dürfte: ein wesentliches Merkmal zur Identifikation von Segregationstendenzen liegt in der Zugänglichkeit der Bevölkerung einerseits zu Lebensbereichen wie Schule/Bildung, Arbeit, Wohnraum (zu angemessenen Mietpreisen), zum öffentlichen Leben (kulturelle, soziokulturelle, soziale Angebote usw.) und zum öffentlichen Raum (wie Spielplätze, Treffpunkte, Plätze usw.). Andererseits sind auch räumlich isolierte Quartiere oder Teile von Quartieren (z.B. fehlende Fussgängerverbindungen in Nachbarquartiere, schlechte Anbindung an den öffentlichen Verkehr usw.) ein Nährboden für Segregation, indem sozioökonomisch benachteiligte Bevölkerungsgruppen abgeschottet von der restlichen Gesellschaft leben und auch im Alltag (Besuch von Veranstaltungen und öffentlichen Räumen in anderen Quartieren usw.) keine soziale Durchmischung entstehen kann. Um den Begriff der Segregation mit handlungsrelevanten Inhalten füllen zu können, muss von Abstufungen von Segregation gesprochen und untersucht werden, wie sich die Situation der im Fokus stehenden Bevölkerungsgruppen konkret präsentiert.

«Es gilt daher soziale Durchmischung als stetigen Prozess und nicht als Endzustand zu denken und zu gestalten!»

Eine abschliessende Bemerkung zum Begriff der Segregation: wichtig zu bedenken ist in Verbindung mit der Frage der Zugänglichkeit auch jene der Chancengerechtigkeit. So ist bzw. nicht nur der Zugang aller Bevölkerungsgruppen zu Schulen mit gleich hoher Qualität ausschlaggebend. Ebenso wichtig ist es zu prüfen, mit welchen Voraussetzungen (Chancen für eine gelingende Schulkarriere) Kinder in die Schule eintreten. Hier könnte eine Diskussion zur Bedeutung von früher Förderung zur Abfederung von Segregationstendenzen einsetzen.

Die Frage nach der «guten» sozialen Mischung kann ich daher nur dahingehend beantworten, dass die «gute» soziale Mischung keinem Dauerzustand entsprechen kann. Zugänglichkeit und Durchlässigkeit, die ihrerseits ständigen Wandlungsprozessen der Gesellschaft unterworfen sind, sind ausschlaggebend für die soziale Durchmischung.

Im Sinne einer sozialen Stadtentwicklung gilt es daher soziale Durchmischung als stetigen Prozess und nicht als Endzustand zu denken und zu gestalten!



RUBRIK

B

Sechs Grundsätze erfolgreicher Quartierentwicklung

Wie im Einleitungskapitel aufgezeigt, waren die Ausgangslagen in den Projets urbains recht unterschiedlich. Über alles gesehen lassen sich dennoch sechs Grundsätze erfolgreicher Quartierentwicklung herauschälen, die in allen Projekten wesentlich für deren Gelingen waren:

- 1** Integral entwickeln
- 2** Professionell steuern und organisieren
- 3** Betroffene zu Beteiligten machen
- 4** Sichtbarkeit gewährleisten
- 5** Prozessorientiert vorgehen
- 6** In Gemeindepolitik verankern

Die Grundsätze fungieren in allen Phasen und unabhängig von den Dimensionen des Projekts als Orientierungsrahmen für Projektverantwortliche. Sie weisen auf zentrale Fragestellungen hin, die in jedem Projekt zu klären und spezifisch zu beantworten sind. Die Grundsätze gelten zwar übergeordnet, die konkrete Ausgestaltung hingegen kann je nach Ausgangslage und Zielen des jeweiligen Projekts variieren.

Übergeordnete Grundsätze
projektspezifisch
interpretieren

1 Integral entwickeln

Die Handlungsfelder, mit denen in einem Quartier Verbesserungen hinsichtlich Lebensqualität, Standortattraktivität oder Identität bewirkt werden können, sind vielfältig. Im Programm «Projets urbains» hat sich gezeigt, dass durch ein koordiniertes integrales Vorgehen Synergien genutzt und Blockaden vermieden werden können. Unter einem integrierten Handlungskonzept bzw. integraler Quartierentwicklung wird die Verknüpfung von zwei Handlungsachsen verstanden: Interdisziplinarität und Beteiligung.

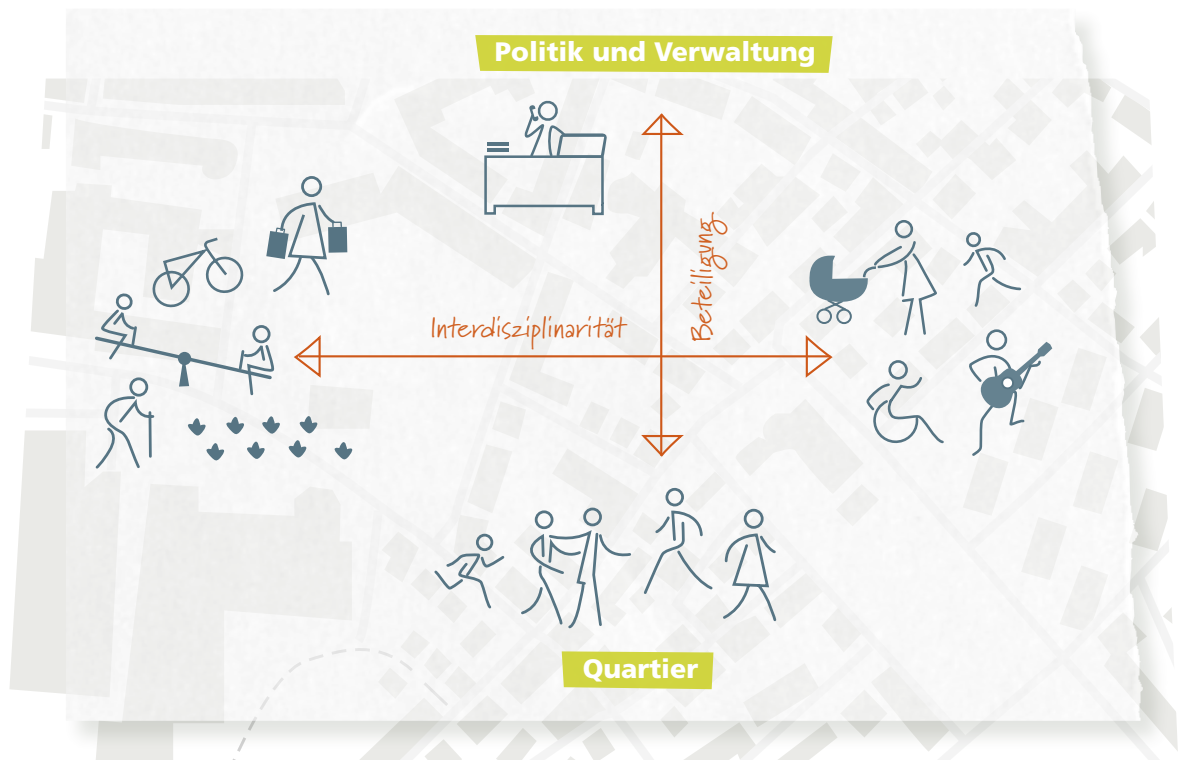


Abbildung 3: Integral entwickeln

Interdisziplinarität

Auf der horizontalen Achse geht es darum, sämtliche relevanten Disziplinen in die Quartierentwicklung einzubeziehen. Quartierentwicklung erfordert Massnahmen in unterschiedlichen Handlungsfeldern. Sie ist daher als Querschnittsaufgabe zu betrachten, welche die Zusammenarbeit verschiedener Verwaltungsabteilungen (Bau und Planung, Soziales, Sicherheit, Wirtschaftsförderung, Bildung, Kultur usw.) erforderlich macht.

**Alle betroffenen
Disziplinen einbinden**



Abbildung 4: Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Quartierentwicklung

Interdisziplinäre, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ist keine Selbstverständlichkeit: Sie erfordert in der Regel eine Anfangsinvestition in Teamentwicklung. Häufig tauchen insbesondere Schwierigkeiten in der Verknüpfung der sozioökonomischen sowie der raumplanerischen und infrastrukturellen Aspekte auf. Dies hat weniger mit den involvierten Personen, als vielmehr mit den unterschiedlichen Zeithorizonten, Begrifflichkeiten und Arbeitsweisen in diesen Disziplinen zu tun.

**Interdisziplinäre
Zusammenarbeit**

Räumliche und gesellschaftliche Themen verknüpfen

Die Projets urbains legen in der Regel entsprechend den lokalen Gegebenheiten Schwerpunkte in einzelnen thematischen Arbeitsfeldern. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit eröffnet ein breites Potenzial an Aktivitäten, die sich schematisch sieben Handlungsfeldern zuordnen lassen:



Soziokulturelle Aktivitäten, z.B.

Flohmarkt, Quartierfest, Street Soccer, kulturelle Veranstaltungen, Midnight Sport, Urban Gardening.



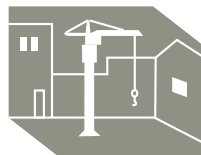
Integration und Teilhabe, z.B.

Partizipationsmöglichkeiten, interkulturelle und intergenerationelle Aktivitäten, interkulturelle Sensibilisierung, Angebote zur Sprachförderung.



Nahversorgung und öffentliche Einrichtungen, z.B.

Einkaufsmöglichkeiten, Quartiertreff, Elternberatung, Gesundheitsberatung, Freizeitinfrastruktur, schulergänzende Betreuung.



Immobilienentwicklung, z.B.

städtebauliche Masterpläne, Sanierung und Aufwertung von Liegenschaften und Wohnungen, Anpassungen im Nutzungsmix, Zwischennutzungen.



Verkehr und Strassenraum, z.B.

Beruhigung von Wohnstrassen, Verbesserung Anschluss an das ÖV-Netz, Fuss- und Veloverkehr, Aufwertung von Plätzen und Durchgangsstrassen.



Freiraum und Wohnumfeld, z.B.

Aufwertung und Nutzung öffentlicher und halböffentlicher Räume, Gestaltung Spielplätze, Sportplätze, Urban Gardening.



Quartierimage, z.B.

Medienberichterstattung, Aktionen im öffentlichen Raum, Kunst- und Kulturaktivitäten, Diskussionsforen, Quartierführungen usw.

Diese Auflistung ergibt sich aus dem Erfahrungsschatz der Projets urbains und ist nicht abschliessend zu verstehen. Insbesondere gibt es Überschneidungen und Berührungspunkte zwischen den einzelnen Handlungsfeldern. In der **Rubrik D) Sieben Handlungsfelder im Quartier** wird dies anhand konkreter Umsetzungsprojekte aus den Projets urbains veranschaulicht.

Beteiligung

Die zweite Achse integraler Quartierentwicklung beschreibt die Zusammenarbeit zwischen den beiden Ebenen «Politik und Verwaltung» sowie «Quartier». Wird das Quartier als Lebensraum verstanden, erfordert dies den Einbezug der verschiedenen Akteure und Nutzergruppen vor Ort. Bspw. kann eine Strategie «Zwischennutzung von leer stehenden Ladenlokalen» nur umgesetzt werden, wenn im Quartier ein Bedürfnis nach einem solchen Vorhaben besteht und engagierte Akteure vorhanden sind, die Ideen entwickeln und ihre Zeit in die Zwischennutzung investieren. Integrale Quartierentwicklung verknüpft strategisch-planerische Ansätze aus Politik und Verwaltung mit den Interessen und Ideen aus dem Quartier und fördert so neue, vermehrt kooperative Formen der Governance.

Überschneidungen
zwischen den
Handlungsfeldern

Neue Formen
der Governance
durch Beteiligung



«Es braucht eine gemeinsame, disziplinenübergreifende Haltung»

Alex Willener* antwortet auf die Fragen von Eva Gerber.



Welche Erfahrungen haben Sie in den Projets urbains mit dem integralen Ansatz der Quartierentwicklung gemacht? Wie wurde er konkret umgesetzt und verstanden?

Über alles gesehen habe ich recht gute Erfahrungen gemacht, wenn der Ansatz auch in jedem Projekt wieder etwas anders umgesetzt wurde. Für die beteiligte Bevölkerung ist es meist gut angekommen, dass ihre Ziele und Bedürfnisse im Blickpunkt waren und dass sich die Aktivitäten nicht nur auf isolierte Massnahmen wie z.B. Integration beschränkten. Am schwierigsten schien es mir, gegen aussen zu vermitteln, was das Projekt genau macht, und deshalb kam es oft zu Zuschreibungen als «soziokulturelles Projekt», als «Integrationsprojekt» oder als «Planungsprojekt».

Welche Stolpersteine und Herausforderungen gibt es in der integralen Quartierentwicklung? Wie kann ihnen begegnet werden?

Die grösste Herausforderung scheint mir die horizontale Zusammenarbeit, d.h. dass die verschiedenen Abteilungen einer Stadtverwaltung wirklich zusammenarbeiten und am gleichen Strick ziehen. Manchmal negieren oder hintertreiben bestimmte Abteilungen oder Führungskräfte die Quartierentwicklung, reden sie schlecht und schaffen eine negative Stimmung dagegen. Das ist für alle Beteiligte – insbesondere für die konstruktiven Kräfte innerhalb der Verwaltung und für die Engagierten aus der Bevölkerung – demotivierend. Alle dazu zu bringen, im Sinn der Sache zusammen zu arbeiten, erfordert Zeit und Engagement aufseiten der Projektleitung. Dies ist Arbeit nach innen, die kaum sichtbare Erfolge bringt, aber notwendig ist.

«Alle dazu zu bringen, im Sinn der Sache zusammen zu arbeiten, erfordert Zeit und Engagement aufseiten der Projektleitung».

Gute Erfahrungen haben wir diesbezüglich beim Projekt BaBeL in Luzern gemacht: Wir konnten eine der regelmässigen Klausuren der Dienststellenchefs dazu nutzen, sie durch das Quartier gehen zu lassen mit der Aufgabenstellung, Ideen und Massnahmen aus ihrem Verantwortungsbereich zusammenzutragen. Viele von ihnen haben gesagt, sie hätten das Quartier gar nicht richtig gekannt und seien für die Herausforderungen sensibilisiert worden. Nach dieser Erfahrung waren die meisten Dienststellen sehr hilfreich und zuvorkommend gegenüber Anliegen aus dem Quartierentwicklungsprozess.

Welche Bedeutung hat die Projektorganisation für die Umsetzung der integralen Quartierentwicklung?

Die Projektorganisation ist von grosser Bedeutung, denn sie sollte ein Abbild der erwünschten Handlungsfelder im Projekt und folglich inter- oder transdisziplinär aufgestellt sein. Alle Themen, die in der Quartierentwicklung eine Rolle spielen, sollten in der Projektorganisation repräsentiert sein. Wichtig ist auch, dass Rollenträger/innen innerhalb der Gemeinde die Federführung mit einem gewissen «Gewicht» innehaben. Problematisch kann es dann werden, wenn diese im Verlauf des Projekts (z.B. infolge Pensionierung) aussteigen. Das Projekt verliert in diesem Fall den vorher vorhandenen politischen Rückhalt, der dann wieder aufgebaut werden muss.

Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung wird auch durch unterschiedliche disziplinäre Sprachen und Zeithorizonte erschwert. So sind für Planerinnen und Planer Realisierungszeiträume von zehn Jahren nichts aussergewöhnliches, während bspw. für Jugendbeauftragte zwei Jahre bereits lange sind. Wie kann die Projektleitung darauf reagieren?

Die unterschiedlichen disziplinären Sprachen sollten zu Beginn thematisiert werden. Im Projekt BaBeL hat es sich als hilfreich erwiesen, zu Beginn eine gemeinsame disziplinenübergreifende Sichtweise und Haltung zu entwickeln. Diese erleichterte es allen Beteiligten, sowohl disziplinäre als auch transdisziplinäre Beiträge zum Projekt einzubringen. Die unterschiedlichen disziplinären Zeithorizonte können ein Problem sein, insbesondere bezüglich planerischer und baulicher Massnahmen, deren Ergebnisse oft erst nach Projektende sichtbar werden. Die Frage, was hat das Projekt in dieser so wichtigen Thematik gebracht, steht dann im Raum. Diese Planungshorizonte müssen von Beginn weg transparent vermittelt werden. Insgesamt muss man im Projekt einen Ausgleich zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Ergebnisse finden.

Welche Anforderungen stellt der Ansatz an das Projektmanagement?

Das Projektmanagement muss mit Komplexität umgehen und flexibel auf Unerwartetes reagieren können. Es braucht eine gute Balance zwischen vorausschauender und rollender Planung. Wichtig sind dabei regelmässige Reflexionsgefässe: Wo stehen wir? Sind wir noch auf Kurs? Was müssen wir ändern? Was haben wir gelernt? usw.

«Das Projektmanagement muss mit Komplexität umgehen und flexibel auf Unerwartetes reagieren können.»

* Alex Willener ist Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern Soziale Arbeit. Er begleitete mehrere Quartierentwicklungen als externer Berater und ist u.a. Autor des Fachbuchs «Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt».



2 Professionell steuern und organisieren

Projektorganisation, Basis für integrale Entwicklung

Quartierentwicklungsprojekte sind komplexe Veränderungsprojekte und erfordern ein gutes Management. Die Projektleitung ist das Bindeglied zwischen den vielfältigen Akteuren im Quartier und stellt sicher, dass die Grundsätze erfolgreicher Quartierentwicklung im Projektablauf berücksichtigt werden. Zentrales Instrument dafür ist die Projektorganisation. Sie zeigt auf, wie die beteiligten Akteure ins Projekt eingebunden werden und welche Aufgaben und Kompetenzen sie haben.

Anforderungen an die Projektorganisation

Die Projektorganisation soll Steuerung des Projekts über alle Projektphasen hin erlauben. Wichtige Anforderungen an die Projektorganisation sind dabei

- Einbinden der betroffenen Verwaltungsabteilungen und Fachdisziplinen;
- Einbinden der Akteure aus Politik, Verwaltung und Quartier;
- Aufzeigen der strategischen sowie der operativen Rollenverteilung im Projekt.

Abbildung 5 zeigt basierend auf den Erfahrungen in den Projets urbains ein fiktives Organigramm, das diese Anforderungen schematisch umsetzt.

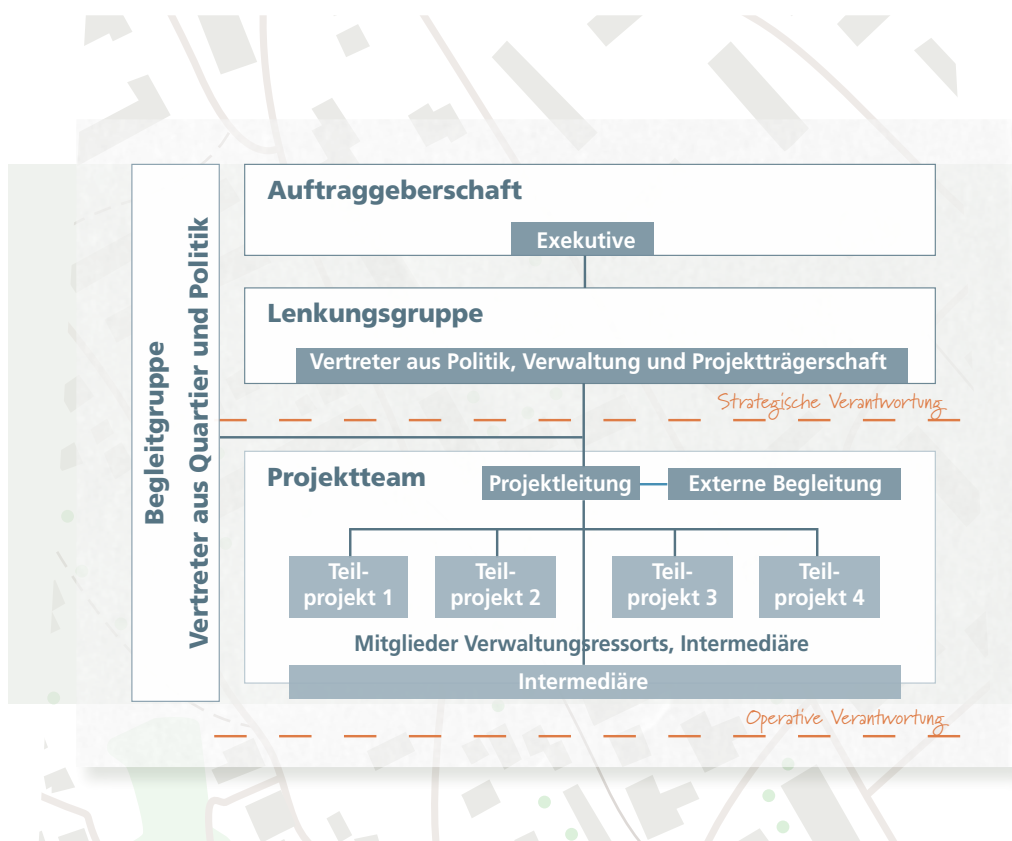


Abbildung 5: Beispiel für ein Organigramm

Die **Auftraggeberschaft** von Quartierentwicklungsprojekten sind in der Regel Vertreter von Exekutivbehörden, also Mitglieder von Gemeinde- oder Stadtrat. Die erforderlichen Kreditbeschlüsse werden im Rahmen der Budgets im Parlament oder in der Gemeindeversammlung beantragt. Die Exekutive ist letztlich für die Quartierentwicklung verantwortlich. Sie genehmigt die Projektorganisation und die personelle Besetzung der Funktionen.

Um das Projekt strategisch auszurichten sowie breit abzustützen und zu vernetzen, haben sich Lenkungs- und Begleitgruppen bewährt. Die **Lenkungsgruppe**, in den Projets urbains auch Steuergruppe oder strategisches Gremium genannt, fungiert dabei auf strategischer Ebene. Sie umfasst primär Vertreterinnen und Vertreter der finanziellen und politischen Projektträgerschaft. In den Projets urbains waren dies bspw. Delegierte des Bundes, des Kantons sowie der Gemeindeexekutive.

Die **Begleitgruppe** – auch Echogruppe oder Quartiergruppe genannt – setzt sich zusammen aus Akteuren, die im Quartier verankert sind und ein Interesse an der Quartierentwicklung haben oder einen Beitrag dazu leisten können. Dies sind je nach Gegebenheiten vor Ort bspw. Vertreter von Quartiervereinen, Schulen, Kirchen, Stiftungen usw. Die Begleitgruppe stellt sicher, dass das Projekt im Quartier breit vernetzt ist und unterstützt das Projektteam und die Projektleitung operativ bei der Umsetzung von Partizipationsveranstaltungen und weiteren Aktivitäten.

Die operative **Projektleitung** ist in der Verwaltung angesiedelt, wird durch die Auftraggeberschaft bestimmt und erhält von ihr das Pflichtenheft. Die Anforderungen an die Projektleitung sind hoch, denn Quartierentwicklung ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe. Sie erfordert es, unterschiedliche Zieldimensionen, Fachdisziplinen, Zeithorizonte und Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Ziele der Quartierentwicklung zu managen. Die Projektleitung fungiert als Schnittstelle zum vielfältig zusammengesetzten Lenkungsgremium, leitet das interdisziplinäre Projektteam, stellt sicher, dass die Grundsätze erfolgreicher Quartierentwicklung als Querschnittsthemen in allen Projektphasen beachtet werden und koordiniert gleichzeitig den zeitlichen Projektablauf über alle Phasen des Projekts.

Eine wichtige Aufgabe der Projektleitung ist zudem, sich bietende Chancen und Initiativen zu nutzen oder anzustossen sowie Kooperationen mit und von Akteuren im Quartier zu fördern. Die Projektleitung hat somit auch eine Katalysatorfunktion. Ein Quartierentwicklungsprojekt zu leiten beinhaltet daher kein direktives, als vielmehr ein koordinierendes, moderierendes und motivierendes Führungsverständnis. Die Projektleitung sorgt für Bedingungen, die Zusammenarbeit und Veränderung im Quartier ermöglichen.

Das **Projektteam** umfasst entscheidbefugte Personen aus allen, je nach Ausgangslage, relevanten Sektoren der Verwaltung. In den 16 Projets urbains hat sich gezeigt, dass insbesondere die folgenden Abteilungen einen hohen Bezug zur Quartierentwicklung haben können: Präsidiales, Soziales, Bau/Planung, Umwelt/Energie, Schule/Bildung, Kultur, Werkhof, öffentliche Sicherheit sowie die Person, welche die intermediäre Aufgabe wahrnimmt. Das Projektteam kommt regelmässig zusammen, tauscht sich über Aktivitäten aus und koordiniert die nächsten Schritte. Wichtige Aufgabe der Mitglieder des Projektteams ist auch die Sicherstellung des Informationsflusses in ihre jeweiligen Verwaltungsabteilungen.

Exekutive:
Auftraggeberin
Quartierentwicklung

Lenkungsgruppe:
Strategische Führung
des Projekts sicherstellen

Begleitgruppe:
Vernetzung des Projekts
sicherstellen

Projektleitung:
Anspruchsvolle
Managementaufgabe

Projektleitung:
Bedingungen für
Zusammenarbeit und
Veränderungen schaffen

Projektteam:
Sektorübergreifende
Zusammenarbeit
sicherstellen

Intermediäre: Scharnier zwischen Politik und Verwaltung sowie Quartier

Wichtige Partner der Projektleitung und des Projektteams sind die Personen mit **intermediären Funktionen**. Sie sind in der Regel auch Mitglieder des Projektteams und wirken als Scharnier und Vermittlungsinstanz zwischen verschiedenen Gruppierungen im Quartier sowie Politik und Verwaltung. Intermediäre gehören damit weder ganz zum einen noch zum anderen Bereich. Sie sind niederschwellige Anlaufstellen für die Anliegen der Quartierbevölkerung und unterstützen diese, z.B. als Quartiertreffleitung, bei der Umsetzung von Vorhaben wie einem Quartierfest. Gleichzeitig repräsentieren sie auch das Projekt und das Projektteam im Quartier. In den Projets urbains waren die Intermediäre im Bereich der Soziokultur, der Jugendarbeit und der Gemeinwesenarbeit angesiedelt. Es ist aber durchaus denkbar, intermediäre Strukturen auch in anderen Feldern, bspw. im Bereich der Immobilienentwicklung oder der Detailhandelsentwicklung, anzuwenden.

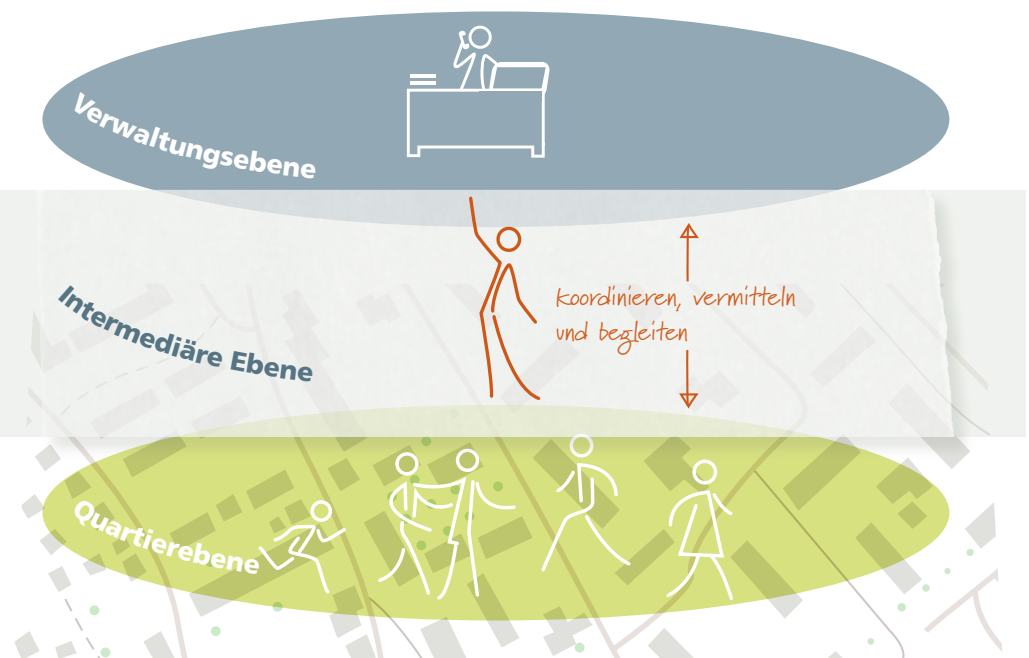


Abbildung 6: Scharnierfunktion der Intermediäre

Externe Begleitung: Konzeption, Moderation, Führungsunterstützung

Oftmals fehlt es Verwaltungen von kleinen und mittleren Städten sowie Agglomerationsgemeinden an Erfahrung oder an internen Ressourcen für das Management von integralen Projekten oder grösseren partizipativen Prozessen. In diesen Fällen kann es sinnvoll sein, **externe Projektbegleitung oder -unterstützung** beizuziehen. Die operative Projektleitung sollte jedoch in der Verwaltung angesiedelt bleiben.

«Intermediäre sorgen für den Einbezug unterschiedlicher Sichtweisen»

Hanspeter Fent* antwortet auf die Fragen von Eva Gerber.



Sie haben sich in verschiedenen Projets urbains mit der Thematik der intermediären Instanzen befasst. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gewonnen?

Das Profil der Intermediäre existierte zu Beginn des Programms Projets urbains noch gar nicht. Es wurde als Antwort auf die Herausforderungen entwickelt. An einer Erfahrungsaustausch-Tagung der Projets urbains machte ein externer Referent die Aussage, es brauche gewisse kognitive Kompetenzen, um sich in einem Quartierentwicklungsprozess beteiligen zu können. Ich hatte dort widersprochen und gesagt, dass man spezifische Formen für die Beteiligung einer Vielfalt an Betroffenen wählen müsse. Ich wurde daraufhin von der Gemeinde Pratteln beauftragt, sie zu unterstützen und war anderthalb Jahre als Intermediär tätig. Mit der Zeit kamen dann weitere Projets urbains-Gemeinden auf mich zu, die ich dann im Zusammenhang mit dem Aufbau intermediärer Instanzen beraten habe.

Welche Rolle, welche Aufgaben haben die Intermediären im Quartierentwicklungsprojekt?

Üblicherweise gehen Verwaltungen und Politik davon aus, dass die Bevölkerung mit ihren Anliegen zu ihr kommt, sich einbringen kann. Es gibt aber Bewohner/innen, die so nicht erreicht werden bzw. ihre Anliegen nicht einbringen können. Die Verwaltung muss auch ins Quartier, zu den Zielgruppen gehen. Dafür braucht es Fachpersonen, die vor Ort kommunizieren, die zwischen Verwaltung und Bevölkerung vermitteln können – eben die intermediären Instanzen. Sie vermitteln gleichzeitig auch innerhalb der Verwaltung. Indem sie die Quartiersicht einbringen, fördern sie eine problemlösungsorientierte, interdisziplinäre Herangehensweise unter den Fachabteilungen. Intermediäre braucht es also dann, wenn man nicht davon ausgehen kann, dass die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bewohnerschaft sowie innerhalb der Verwaltung in Bezug auf ein konkretes Problem im Quartier, funktioniert. Die Kernaufgabe der Intermediären in der Quartierentwicklung ist es, in einer Problemstellung zwischen unterschiedlichen Sichtweisen zu vermitteln, die Kommunikation sicherzustellen und dadurch die Lösungsfindung zu fördern.

«Die Kernaufgabe der Intermediären in der Quartierentwicklung ist es, zwischen unterschiedlichen Sichtweisen zu vermitteln, die Kommunikation sicherzustellen und dadurch die Lösungsfindung zu fördern.»

Diese Rollen-Beschreibung klingt eher nach einem punktvollen, problembezogenen Einbezug von Intermediären. In den Projets urbains wurde die Rolle aber meines Erachtens breiter gesehen, sie beinhaltete auch die eigentliche soziale Quartierentwicklung (Aktivierung, soziokulturelle Animation, Integrationsarbeit). Angesichts begrenzter Ressourcen scheint dies sinnvoll. Wie sehen Sie das?

Es ist sicher denkbar, die Rolle in diese Richtung auszuweiten. Aber: In meiner Beratungstätigkeit hat sich gezeigt, dass die Gefahr besteht, das Stellenprofil zu überlasten und dadurch die betreffenden Personen grossen Spannungen auszusetzen. Einerseits sind sie dafür zuständig, das Quartierleben und die Netzwerke zu fördern, andererseits sollen sie die Kommunikation innerhalb der Verwaltung sowie zwischen Verwaltung und Quartier sicherstellen. Es ist wichtig, die Aufgaben klar zu definieren und keine widersprüchlichen Anforderungen zu stellen.



Was ist das ideale Profil einer Person,
die als Intermediär in der Quartierentwicklung tätig ist?

Die Intermediäre müssen sehr hohe Anforderungen erfüllen. Ganz wichtig: Intermediäre müssen verstehen, wie Verwaltung und Politik funktionieren. Dann braucht es eine hohe Sensibilität für Konflikte, auch wenn diese nicht manifest sind. Intermediäre müssen sie erkennen, sichtbar machen und mit den Betroffenen Problemlösungen gestalten können. Dies wiederum erfordert eine hohe Kommunikationsfähigkeit, man muss mit allen Betroffenen ins Gespräch kommen können. Intermediäre müssen sich aber auch abgrenzen können, denn sie sind nicht verantwortlich für die Problemlösung, sie schaffen nur gute Bedingungen für solche.

«Intermediäre müssen verstehen, wie Verwaltung und Politik funktionieren.»

Wie können Gemeinden das Prinzip der intermediären Instanzen umsetzen?
Welche Formen, je nach vorhandenem Budget, gibt es?

Die Funktion kann in unterschiedlichen Konstellationen ausgeübt werden. Vom punktuellen Mandat über die befristete Anstellung, einen zusätzlichen Auftrag an eine bestehenden Stelle wie z.B. die Jugendarbeit und Quartiertreff-Leitung, oder gar die Schaffung einer neuen Stelle. Wichtig ist es dabei, keine Parallelstruktur aufzubauen. Es sollen keine neuen Kompetenzkonflikte entstehen.

«Keine neuen Parallelstrukturen aufbauen.»

*Hanspeter Fent ist Geschäftsleiter des Kompetenzzentrums für interkulturelle Konflikte TikK. Er begleitete die Projets urbains Rorschach und Pratteln als externer Berater.



Betroffene zu Beteiligten machen

Diejenigen, die von Entwicklungen und Massnahmen in einem Quartier betroffen sind, sollen sich zu diesen auch äussern und sie mitgestalten können. Die Zukunft des Quartiers liegt nicht nur in den Händen von Politik und Verwaltung, sondern hängt auch von den Aktivitäten von Bewohnerschaft, Gewerbetreibenden, Grundeigentümern und weiteren Akteuren ab.

Betroffene zu Beteiligten machen heisst in diesem Sinn auch, die Verantwortung für die Quartierentwicklung zu teilen, sie als gemeinsame Aufgabe von öffentlicher Hand, Quartierakteuren und Quartierbevölkerung zu verstehen. Diese geteilte Verantwortung ist Voraussetzung für erfolgreiche Quartierentwicklung sowie eine spätere Verstetigung der Errungenschaften.

Am Anfang jeder Beteiligung sind zwei Fragen zu klären:

Was ist das Ziel der Beteiligung?

Da Beteiligung für alle Seiten mit Aufwand verbunden ist, sollte sie nur angeboten werden, wenn der Mehrwert für das Projekt und die Betroffenen erkennbar ist. Was soll mit der Beteiligung erreicht werden? Was haben diejenigen, die sich beteiligen, von der Mitwirkung?

Wie viel Gestaltungsspielraum oder Einflussmöglichkeiten haben die Mitwirkenden?

Partizipation erfordert eine gewisse Ergebnisoffenheit von denjenigen, welche sie durchführen. Es muss möglich sein, dass die Beteiligten die vorgeschlagenen Lösungen kritisieren, (weiter-)entwickeln oder ablehnen.

Werden Beteiligungsprozesse mit klarer Zielsetzung und ausreichenden Einflussmöglichkeiten lanciert, verringert sich das Risiko, dass sie als Alibiübung oder Manipulation verstanden werden.

Nutzen von Beteiligung

Beteiligung ist mit zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden. Der Grundsatz der Beteiligung kann auf den ersten Blick eine (rasche) Umsetzung von Projekten behindern. Die Erfahrungen zeigen jedoch: Wenn Beteiligung sorgfältig umgesetzt wird, gewinnt das Projekt gleich in dreifacher Weise, nämlich durch:

Bessere Lösungen und Entscheide: Durch Beteiligung der Betroffenen bei der Bedürfnisanalyse und bei der Entwicklung von Lösungen werden die relevanten Aspekte zu einem Thema einbezogen. Dies verbessert die Entscheidungsgrundlage und bringt Ergebnisse hervor, die eher den Bedürfnissen der Betroffenen entsprechen.

Mobilisierung von Engagement: Das Engagement der betroffenen Menschen und Institutionen ist der Treibstoff der Quartierentwicklung. Diese baut wesentlich auf der Veränderungsbereitschaft, der Kreativität und dem Investitionswillen der Menschen und Institutionen im Quartier auf. Partizipative Veranstaltungen bieten in der Quartier-

Verantwortung für
Quartierentwicklung teilen

Qualität

Engagement

entwicklung immer auch die Chance, Menschen, die mit ihren Potenzialen und Ressourcen etwas bewegen können und wollen, für die Arbeit an gemeinsamen Zielen zu gewinnen. Partizipation bietet die Möglichkeit, sich gemäss den eigenen Bedürfnissen zu engagieren.

Akzeptanz

■ **Mehr Zustimmung:** Wenn in der Vorbereitung eines Projekts die vielfältigen Aspekte und Anliegen eines Themas eingeholt wurden und ein gewisser Interessenausgleich stattfinden konnte, wird ein Vorhaben in der Umsetzung auf mehr Akzeptanz zählen können. Dies kann die Realisierung beschleunigen. Im umgekehrten Fall kann die Umsetzung von Vorhaben, die im Vorfeld mangelhaft mit den Anliegen der Betroffenen abgestimmt wurden, zu Einsprachen, Widerständen und Verzögerungen führen.

Ziel und Gestaltungsspielraum definieren Beteiligungsform

Typen der Beteiligung

Auf die Frage, wie weit Partizipation gehen soll, gibt es keine allgemeingültige Antwort. Welche Intensität der Beteiligung gewählt wird, hängt immer vom anvisierten Ziel ab. Je nach Ausgangslage, Fragestellung und Entscheidungsspielräumen ist die Art der Beteiligung zu wählen.

Vereinfacht lassen sich drei Typen der Beteiligung unterscheiden³: Information – Konsultation – Kooperation, wobei in der Realität auch Mischformen anzutreffen sind. In einem Quartierentwicklungsprojekt kommen in der Regel alle drei kombiniert zum Einsatz. Die Typen unterscheiden sich im Ausmass, in dem die Beteiligten Einfluss nehmen können.

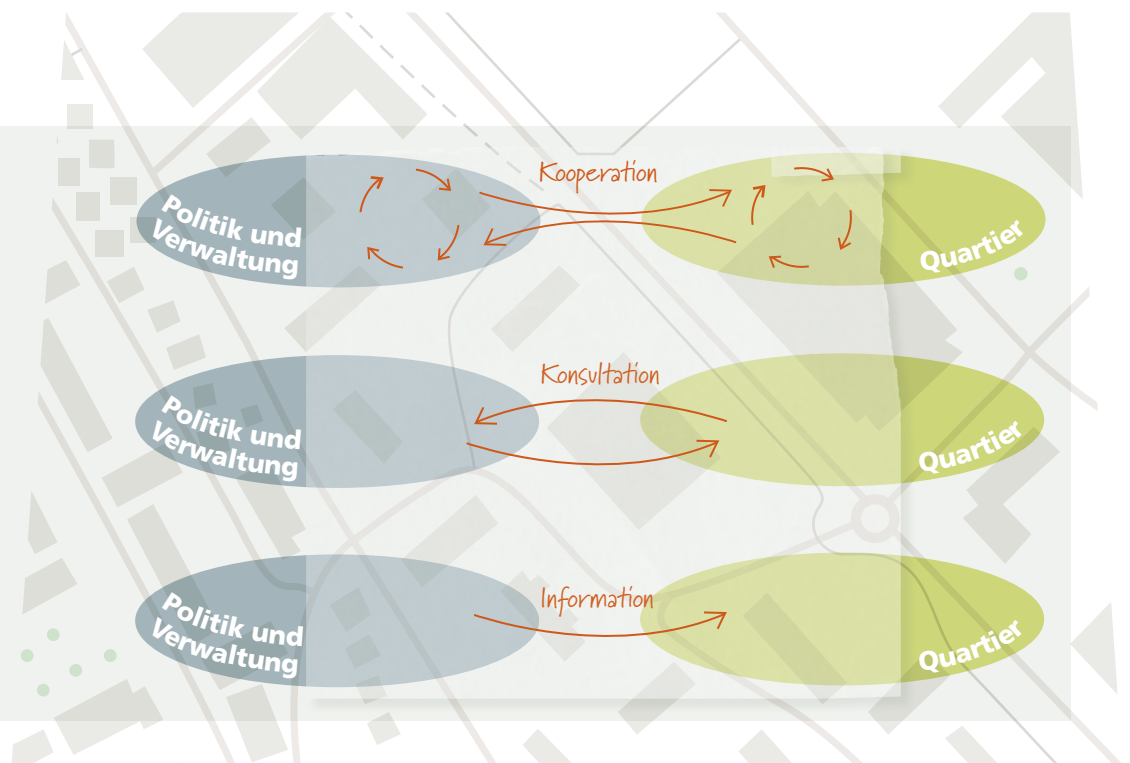


Abbildung 7: Typen der Beteiligung

³Nach: Magistrat der Stadt Wien, Magistratsabteilung 18 –Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hrsg.): Praxisbuch Partizipation – Gemeinsam Stadt entwickeln, Wien 2012, S. 11f

- **Information** – Einweg-Kommunikation. Sie ist Voraussetzung jeder Beteiligung. Die Betroffenen werden über Projekte und Entschiede informiert. Mögliche Instrumente sind: Informationsveranstaltung, Newsletter, Medienkonferenz, Website, Flyer usw. Die Beteiligten haben keine unmittelbare Einflussmöglichkeit.
- **Konsultation** – Zweiweg-Kommunikation. Betroffene können sich zu einer Situation, einem Entwurf, einer Idee, einer Strategie äussern, ihre Ansichten werden für die Weiterbearbeitung aufgenommen. Mögliche Instrumente sind: Quartierbegehungen, Kinderspionage, aufsuchende Befragungen, Echo- und Resonanzräume, Eigentümerforen, Befragungen, Interviews. Hier beeinflussen die Beteiligten möglicherweise die Entscheide durch ihre Rückmeldungen, sie entscheiden jedoch nicht mit.
- **Kooperation** – Mehrweg-Kommunikation. Die Beteiligten entwickeln miteinander und mit der Verwaltung Ziele, Strategien, Projekte, Massnahmen und setzen diese zum Teil um. Beteiligung als Kooperation findet in Partizipationsgefässen wie Zukunftskonferenzen, World-Cafés, Umsetzungsprojekte, Workshops, kooperative Planungen mit Grundeigentümern, Begleitgruppen statt. In der Kooperation sind die Betroffenen an Entscheiden mitbeteiligt.

Beteiligung zielgruppenspezifisch gestalten

Im Rahmen von Quartierentwicklungsprojekten soll die gesamte Wohnbevölkerung angesprochen werden. Nicht alle Zielgruppen in einem Quartier lassen sich auf dieselbe Weise erreichen. Gelingende Beteiligung hat zwei Voraussetzungen:

- **Vertrauensbildung:** Insbesondere, aber nicht nur, bei Menschen aus anderen Kulturkreisen, in denen demokratische Mitwirkungsformen weniger verbreitet sind, kann es zu Beginn notwendig sein, Hemmungen bezüglich der offenen Meinungsäusserung ab- und Vertrauen aufzubauen. Bewährt hat sich dabei ein Vorgehen über Schlüsselpersonen, die zielgruppenintern vertrauensbildend wirken können.
- **Zielgruppenorientierung:** Die Angebote und Gefässe zur Beteiligung müssen sich an den Bedürfnissen, Ressourcen und Fähigkeiten der Adressaten orientieren, wenn diese erreicht werden sollen. In den Projets urbains war die Sprachkompetenz ein wichtiges Thema, so kann es erforderlich sein, für gewisse Veranstaltungen Übersetzungen vorzusehen. Desweiteren sind die spezifischen Interessenlagen der Zielgruppen zu berücksichtigen. Kinder und Jugendliche, Schichtarbeitende, Frauen, Männer, alte Menschen, Gewerbetreibende oder Liegenschaftsbesitzende haben aufgrund ihrer Lebenssituation unterschiedliche Ansprüche an die Beteiligung.

Ein Partizipationskonzept kann aufzeigen, in welcher Form die jeweiligen Zielgruppen eingebunden werden. Erfolgt diese Differenzierung nicht, besteht die Gefahr, dass in den Partizipationsgefässen primär die mittelständische Schweizer Bevölkerung im mittleren Alter sowie Vertreterinnen und Vertreter von Interessengruppen mitwirken und somit nicht alle Betroffenen erreicht werden.

**Information –
Basis jeder Partizipation**

**Konsultation –
Einbringen von Stellung-
nahmen und Bewertungen**

**Kooperation –
Gemeinsame Entwicklung
von Zielen und Umsetzung
von Massnahmen**

Vertrauen aufbauen

**Zielgruppengerechte
Formate**

Partizipationskonzept

«Partizipation will sorgfältig geplant und umgesetzt sein!»

Luc Vodoz* antwortet auf die Fragen von Eva Gerber.



Welche Erfahrungen haben Sie im Rahmen der Projets urbains mit der Partizipation gemacht?

Die Gemeinde Montreux hat mich schon zu Beginn ihres Projets urbains mit eingebunden, sodass wir dort frühzeitig einen partizipativen Ansatz verfolgen konnten. Bereits in der Konzeptphase und bei der Ausarbeitung der Finanzierung führten wir zwei interaktive Workshops durch. Dieses partizipative Vorgehen zog sich wie ein roter Faden durch das Projekt, das im Wesentlichen die Schaffung eines öffentlichen Platzes und eines Quartierzentrums vorsah.

Im Projet urbain von Renens dagegen wurde ich erst zu einem späteren Zeitpunkt und punktuell beigezogen. Dieses Projekt, bei dem es um ein Verdichtungsvorhaben ging, war gekennzeichnet von einem offenen Konflikt zwischen Bewohnerschaft und Promotern. Dabei konnte ich feststellen, wie sehr politische Ambivalenz ein Projekt schwächen kann: Die Gemeindebehörde war sich nicht einig und verzichtete schliesslich auf die Suche nach dem für die angestrebte Verdichtung nötigen Konsens.

Worauf müssen Projektverantwortliche bei der Planung und Durchführung partizipativer Prozesse achten?

Zuerst muss geklärt werden, ob ein partizipativer Ansatz für die Ausarbeitung oder Durchführung eines Projekts zweckmässig ist. Ein solcher Ansatz ist nur sinnvoll, wenn er einen Mehrwert verspricht, sei es eine erhöhte Effizienz der städtebaulichen Politik oder mehr gesellschaftlichen Zusammenhalt. Es müssen zwei Punkte geprüft werden: a) Kann die Partizipation auf der inhaltlichen Ebene dazu dienen, die Zweckmässigkeit des Projekts abzuschätzen, die Qualität, Angemessenheit, Akzeptanz und Machbarkeit zu verbessern, verwaltungstechnische und politische Abläufe zu vereinfachen oder die Bevölkerung für die Herausforderungen zu sensibilisieren, mit welchen das Projekt zusammenhängt? Und b): Kann die Partizipation auf der Prozessebene die Dynamik des Zusammenlebens begünstigen, die aktive Beteiligung der Bewohnerschaft am Quartierleben sowie die soziale Integration verbessern, das Verständnis zwischen Generationen und Kulturen erleichtern oder die sinnvolle Aneignung der verfügbaren Einrichtungen und Dienstleistungen fördern?

Hingegen darf Partizipation nie dazu missbraucht werden, ein fixfertig geschnürtes Projekt abzusegnet: Ein partizipativer Prozess ohne greifbares Potenzial ist eine Alibiübung und führt in erster Linie zu Frustration und zu einer Verschärfung von Konflikten. Die Mitwirkenden wollen natürlich wissen, was mit ihren Vorschlägen passiert. Das ist eine Grundvoraussetzung für ihr Engagement.

«Partizipation darf nie dazu missbraucht werden, ein fixfertig geschnürtes Projekt abzusegnet.»

Im Vorfeld eines partizipativen Vorgehens muss die lokale Behörde präzise abgrenzen: worum es bei dem Prozess geht (was genau wird diskutiert?); wo die Herausforderungen liegen (worum wird sich die Debatte angesichts der vorliegenden Interessen drehen?); welche Akteure einbezogen werden sollen (welche Personen oder Institutionen sind vom Projekt betroffen und dürften dieses unterstützen oder ablehnen?); welche Ergebnisse erwartet werden; welche Etappen und Fristen eingehalten werden müssen und wie die Partizipation konkret aussehen soll.

Nur bei Berücksichtigung all dieser Elemente kann ein partizipatives Vorgehen konzipiert werden, welches eng mit den Entwicklungsschritten der fraglichen Projekte verknüpft ist. Dabei müssen namentlich die «Spielregeln» festgelegt und die Aufgaben und Zuständigkeiten aller Beteiligten eindeutig definiert werden. Es muss klar sein, welche politische Behörde den Prozess leitet (und im Konfliktfall entscheidet). Und schliesslich müssen die Verantwortlichen für die konkrete Durchführung des partizipativen Prozesses von der Behörde, die diesen lanciert hat, in jeder Hinsicht unterstützt werden.

Welches sind die häufigsten Fehler, die bei partizipativen Projekten begangen wurden? Wie lassen sie sich vermeiden?

Die häufigsten Fehler sind auf mangelnde Antizipation zurückzuführen, etwa wenn die partizipative Dimension erst relativ spät in ein Projekt integriert wurde: Aus organisatorischen, zeitlichen, finanziellen, aber auch politischen Gründen muss die Partizipation bereits zu Beginn der Konzeptphase eines Projekts mitberücksichtigt werden.

Als Erstes muss der politische Wille auf Gemeindeebene gefestigt werden, damit die Legitimation des partizipativen Vorgehens genügend stark ist. Dabei gilt es, den Projektgegenstand präzise abzugrenzen; die wichtigsten Herausforderungen müssen analysiert und die Akteure identifiziert werden. Danach muss der Handlungsspielraum der Teilnehmenden – also der Umfang der Partizipation – genau abgesteckt werden. Die anschliessend definierten «Spielregeln» des Partizipationsprozesses müssen die Modalitäten der Partizipation (Intensität, Rhythmus, Methoden usw.) sowie den operativen Rahmen (Organigramm, Fristen, Budget usw.) festlegen.

Wichtig ist, dass man sagt, was man tut, und tut was man sagt: Transparenz und Kohärenz sind die Grundlage für Vertrauen. So müssen beispielsweise die Entscheidungen, die nach einer Konsultation getroffen wurden (welche Ideen wurden aufgegriffen oder nicht und warum?), klar dargelegt werden. Alle Beteiligten müssen Zugang zu qualitativ guten Informationen über das Projekt erhalten und Manipulationen müssen strikt vermieden werden.

«Transparenz und Kohärenz sind die Grundlage für Vertrauen.»

Welches Interesse haben die verschiedenen Anspruchsgruppen an einer Teilnahme? Wie lassen sich auch schwer erreichbare Zielgruppen wie Migranten oder Jugendliche ansprechen?

Das Interesse des Einzelnen, sich an einem partizipativen Prozess zu beteiligen, hängt direkt vom erwarteten Nutzen ab. Bei Projekten, die auf die Planung und Realisierung städtebaulicher Infrastrukturen ausgerichtet sind, sind neben der relativen Bedeutung des Projekts für die Einwohnerschaft vor allem der Umfang der Partizipation (also der Einfluss, der den Teilnehmenden zugestanden wird) und die Glaubwürdigkeit des vorgeschlagenen Vorgehens für die Mobilisierung der Menschen ausschlaggebend.

«Das Interesse des Einzelnen, sich an einem partizipativen Prozess zu beteiligen, hängt direkt vom erwarteten Nutzen ab.»

Bei eher soziokulturell ausgerichteten Vorhaben dagegen ist die Mobilisierung gewisser Zielgruppen selbst eine zentrale Herausforderung. Hier kommen spezifisch angepasste Methoden der Partizipation zum Einsatz, bspw. die Methode des Forumtheaters, in dem sich Jugendliche ausdrücken können, oder gemeinsam mit Schulen entwickelte Veranstaltungen, die auch die Eltern ansprechen.

Was ist aus Ihrer Sicht der Nutzen partizipativer Prozesse für das Gemeinwesen?

Im Rahmen der Projets urbains gab es grob gesagt zwei prinzipielle Konzeptionen von Partizipation: eine «entscheidungsorientierte» sowie eine «integrationsorientierte». Erstere ist eingebettet in die Mitwirkungsprozesse eher im Rahmen raumplanerischer Verfahren, während bei der zweiten der Fokus eher sozialpolitisch und soziokulturell ist mit dem Ziel, Empowerment und soziale Netze zu stärken. An einer Projet urbains-Tagung habe ich diese beiden Konzeptionen mit folgendem Schema beschrieben. Diese Kombination mit zwei komplementären Ansätzen war genau im Herzen der Herausforderungen des Programms Projets urbains.

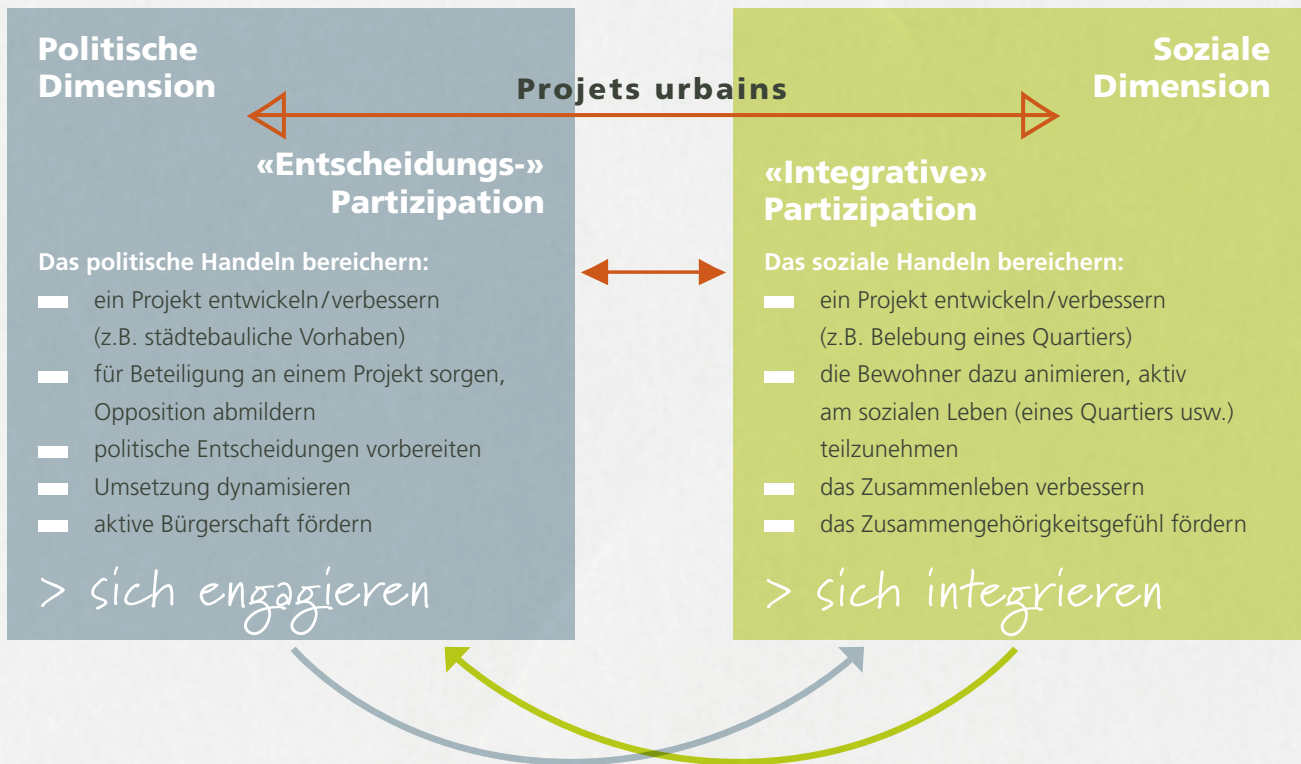
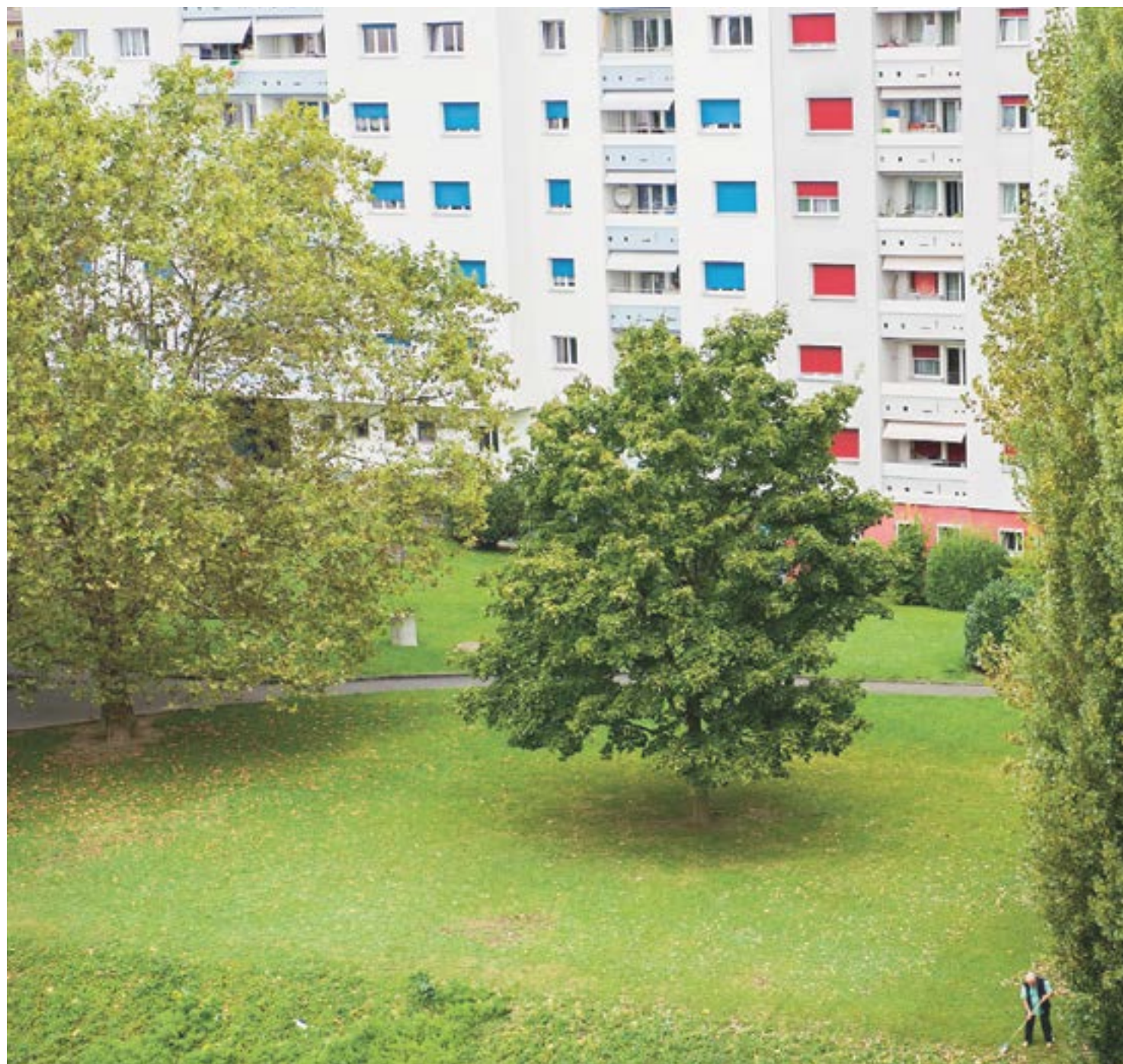


Abbildung 8: Das politische Engagement trägt zur sozialen Integration der Quartiereinwohnerinnen und -einwohner bei, und umgekehrt.⁴

* Luc Vodoz ist Politikwissenschaftler und ehem. stellvertretender Generalsekretär der Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT) an der EPFL. Der Experte in Governance- und Partizipationsfragen hat die Projets urbains von Montreux und Renens (VD) begleitet.

⁴Luc Vodoz in: Programm Projets urbains (Hrsg.) Zusammenfassung zum Erfahrungsaustausch Projets urbains «Sich integrieren, sich engagieren: Partizipation im Projet urbain», Bern 2014



4 Sichtbarkeit gewährleisten

Die Wirkungen der Quartierentwicklung sind nicht immer unmittelbar und rasch erkennbar. Um die Legitimation von Quartierentwicklung nach aussen und nach innen zu erhalten ist es wichtig, die Ziele, Aktivitäten, Ergebnisse und Erfolge sichtbar zu machen und zu kommunizieren.

Überzeugungsarbeit für das Projekt

Nach **aussen**, gegenüber den nicht im Projekt Beteiligten, geht es darum, über das Projekt zu informieren und Überzeugungsarbeit zu leisten. Dies erfordert eine proaktive und transparente Kommunikation mit einer breiten Öffentlichkeit über Ziele, Beteiligte, Aktivitäten und Resultate. Neben den üblichen Informationskanälen wie Medien, Newsletter und Website bewährt es sich, Schlüsselpersonen, Betroffene und lokale Meinungsführer persönlich zu informieren und so für das Projekt zu gewinnen.

Beteiligte zusammenbringen und anspornen

Die Kommunikation nach **innen**, gegenüber Projektteam und Akteuren im Quartier, verfolgt zwei Ziele: Zum einen geht es darum, eine Gesprächskultur zu schaffen, in welcher Menschen unterschiedlicher beruflicher und kultureller Herkunft fruchtbar im Projekt zusammenarbeiten. Zum anderen ist es wichtig, bereits aktive Personen zu ermutigen und weitere für den Quartierentwicklungsprozess zu gewinnen.

Sitzungen dienen der internen Kommunikation

Die Kommunikation nach innen erfolgt zum grössten Teil mündlich, sei es im bilateralen Gespräch oder an Sitzungen. Letztere sind ein zentrales Element der internen Kommunikation. Sie stellen den Informationsfluss innerhalb und zwischen Lenkungsgruppe, Projektteam sowie den Akteuren im Quartier sicher.

Erfolge feiern ...

Quartierentwicklung ist ein anspruchsvoller und mehrschichtiger Prozess. Viele Resultate, gerade in Bezug auf bauliche Veränderungen, werden erst nach ein paar Jahren wirksam. Umso wichtiger ist es, auch rasch sichtbare Ergebnisse, sogenannte «Quick Wins» zu erzielen. Erfolge sind zu feiern, um sie zu sichern, das Vertrauen in den Prozess zu stärken und darauf aufbauend weiter zu gehen.

... und Wirkungen belegen

Neben rasch sichtbaren Erfolgen braucht es für die öffentliche Legitimation des Projektes eine Evaluation der Wirkungen. Also eine Antwort auf die Frage: «Bringt das Projekt, was es versprochen hat?» Es hat sich bewährt, bereits zu Beginn des Projekts ein pragmatisches Reporting, allenfalls auch Vorher-Nachher-Erhebungen aufzubauen und einzuplanen. Dabei kommen nicht nur quantitative Erhebungen infrage. So können z.B. qualitative Befragungen von Bewohnerinnen und Bewohnern zu ihren Einschätzungen des Quartiers und des Quartierlebens eine gute Alternative sein.

Quartierentwicklung braucht Gesichter

Eine entscheidende Rolle für die Kommunikation des Projekts spielen dessen Repräsentanten. Quartierentwicklung braucht Gesichter, ein oder zwei Ansprechpersonen, die das Projekt repräsentieren. Bei diesen laufen die Informationen zusammen, und sie leiten diese an die richtigen Stellen weiter. Ansprechpersonen können auf Ebene der Gemeinden angesiedelt sein, z.B. der Projektleiter oder die Gemeindepräsidentin. Vor Ort, im Quartier, kann z.B. die Leiterin eines Quartiertreffs, die intermediär zwischen Quartier und Verwaltung vermittelt, diese Rolle ausüben.

Neben Gesichtern braucht Quartierentwicklung auch sichtbare Orte, wo sich Menschen informieren, treffen und vernetzen können. Diese niederschweligen Orte – seien es Quartiertreffs und -büros, Begegnungszentren, Projekträume, Anschlagbretter usw. – wirken als Kristallisationspunkte im Quartier. Hier kommen Menschen zusammen und Informationen werden ausgetauscht.

Voraussetzung jeglicher Kommunikation ist zu wissen, was man wem mitteilen will, warum und wie, und diese Überlegungen in einem Kommunikationskonzept festzuhalten.

**Quartierentwicklung
braucht sichtbare Orte**

**Kommunikationskonzept
erstellen**



«Kommunikation von Beginn an planen»

Michael Emmenegger* antwortet auf die Fragen von Eva Gerber.



Welche guten und schlechten Erfahrungen haben Sie in den Projets urbains mit dem Thema Kommunikation gemacht?

Eine Hauptschwierigkeit ist sicher, dass die Gemeinden in der Regel zu wenig genau wissen, was mit den Arbeiten zur Quartierentwicklung auf sie zukommt. Trotzdem müssen sie von Anfang an mit der Öffentlichkeit kommunizieren. Quartierentwicklung macht dies notwendig. Die meisten Gemeinden sind aber kaum darauf vorbereitet, eine aktive Kommunikation zu betreiben, was die Sache natürlich erschwert. Kommunikation muss daher bereits in der Projektvorbereitung geplant werden.

Ein zweites Problem kann in der Medienlandschaft liegen und in der Tendenz der Medien zur Skandalisierung. In Pratteln dauerte es z.B. drei Jahre, bis über persönliche Kontakte eine Zusammenarbeit mit der Basler Zeitung und der Basellandschaftlichen Zeitung entstand. Dies ermöglichte eine regelmässige Berichterstattung über die Quartierentwicklung und nicht nur über negative Vorfälle in den Quartieren.

Positive Erfahrungen habe ich immer dann gemacht, wenn wir ganz genau wussten, was wir kommunizieren wollen, was die Botschaft ist. Dabei war es wichtig, die Inhalte der Quartierentwicklung auf eine einfache, allgemein verständliche Sprache herunter zu brechen – den Begriff integrale Quartierentwicklung verstehen z.B. auch nach Jahren nur wenige. Kommunikation bedeutet: Wissen, was man will und was man tut und das mitteilen. Dieser Prozess war auch nach innen, in die Verwaltung wichtig.

«Positive Erfahrungen habe ich immer dann gemacht, wenn wir ganz genau wussten, was wir kommunizieren wollen.»

Kommunikation hat zwei Richtungen. Einerseits nach innen, mit den Projektbeteiligten und andererseits nach aussen, also die eigentliche Öffentlichkeitsarbeit. Welche Erfahrungen haben Sie mit diesen beiden Dimensionen gemacht?

Der Aufwand für die Kommunikation nach innen wird häufig unterschätzt. Wenn ich zurückblicke, schätze ich das Verhältnis auf etwa 1/3 nach aussen und 2/3 nach innen gerichtete Kommunikation.

Bei der Öffentlichkeitsarbeit kommen die klassischen Instrumente wie Medienkonferenz, Flyer usw. infrage. In Pratteln hatten wir die Chance, einen Film drehen zu können. Dies hat sehr geholfen, die Idee des Projekts zu vermitteln und die Akzeptanz des Projekts in der Öffentlichkeit zu erhöhen.

Nach innen geht es bei der Kommunikation darum, die Sinnhaftigkeit des Tuns zu vermitteln und für einen guten Informationsfluss zu sorgen. Für Letzteres sind neben vielen persönlichen Gesprächen und Kontakten formalisierte Sitzungen, Einladungen, Protokolle und Berichte wichtige Instrumente.

«Der Aufwand für die Kommunikation nach innen wird häufig unterschätzt.»

Welche Lessons learnt aus ihren Projekten können Sie andern für die Quartierentwicklung mitgeben?

Die wichtigste Lektion ist sicher: Kommunikation muss vom ersten Tag der Quartierentwicklung mitgedacht, geplant und budgetiert werden. Dann muss man zweitens berücksichtigen, dass 60-80% der Information mündlich erfolgen. Flyer, Drucksachen usw. sind in der Arbeit in benachteiligten Quartieren eher zweitrangig. Der Erfolg hängt massgeblich davon ab, mit wie vielen Leuten man direkt ins Gespräch kommt. Das ist sehr aufwändig. Als dritter Punkt ist die Fremdsprachigkeit zu nennen. Meine Erfahrung zeigt, ohne Übersetzung geht es nicht. Dies ist manchmal politisch umstritten. Wenn man es aber nicht macht, erreicht man viele Leute nur auf einer oberflächlichen Ebene. Viertens: Um kommunizieren zu können, ist die Dokumentation der Aktivitäten wichtig. Jeder Schritt sollte schriftlich und fotografisch festgehalten werden. Und als letztes: Die Bedeutung der Social Media Kanäle sollte nicht überschätzt werden. Sie funktionieren in der Quartierentwicklung dann, wenn eine Gemeinde die Kapazität hat, diese zu bewirtschaften. Aber nochmals: Der persönliche Kontakt, der mündliche Austausch im Gespräch, im Alltag oder an Veranstaltungen ist der entscheidende Kanal.

Quartierentwicklung ist ein langfristiger Prozess, Wirkungen werden manchmal erst nach zwei bis drei oder mehr Jahren sichtbar. Deshalb spricht man von sogenannten «Quick Wins», die rasch zeigen sollen, dass es in der Quartierentwicklung vorwärts geht. Was ist Ihre Erfahrung damit?

Angestrebte «Quick Wins» können auch zu «Quick Desasters» werden. Solche Projekte bergen immer auch ein Risiko, dessen man sich bewusst sein muss. Aber es ist klar, man muss auch etwas wagen in der Quartierentwicklung. Durch eine gelungene Inszenierung kann man etwas schaffen, das für die Medien interessant ist und als Beispiel dienen kann. Das ist auch darum wichtig, weil viele Wirkungen der Quartierentwicklung nicht einfach abgebildet werden können, sondern einer längeren Beschreibung bedürfen.



*Michael Emmenegger ist Geschäftsführer der Firma MICHAEL EMMENEGGER Analyse und Management von sozialen Prozessen. Er begleitete das Projekt urban Pratteln als externer Berater.



Prozessorientiert vorgehen

Quartierentwicklung als Veränderungsprozess

Quartierentwicklung kann als vielschichtiger Veränderungsprozess in einem komplexen System verstanden werden. Allein schon aufgrund des partizipativen Vorgehens und der Vielzahl der Beteiligten mit unterschiedlichen Interessen, lassen sich inhaltliche Ergebnisse und das Vorgehen nicht im Detail und für mehrere Jahre festlegen. Gefragt ist ein schrittweises Vorgehen, denn nach jedem Projektschritt stellt sich die Situation im Quartier anders dar oder ergibt sich eine neue Ausgangslage. Aus dieser eröffnen sich wiederum neue Optionen und Einschränkungen, was erneut eine Justierung der nächsten Schritte erforderlich machen kann.

Iterativ planen

Gemäss dem Architekten und Stadtplaner Carl Fingerhuth findet in der Stadtentwicklung ein Paradigmenwechsel weg vom Masterplan und hin zu einem rollenden Planungsverständnis statt.⁵ Das herkömmliche Verständnis von Stadtplanung begreift diese als Puzzle-Spiel, bei dem einzelne Teile Schritt für Schritt zu einem definierten Bild zusammengefügt werden. Im neuen Verständnis von Stadtplanung präsentiert sich diese eher als Domino-Spiel, bei dem es kein finales Bild gibt. Ausgehend von Werten und Zielen können an verschiedenen Orten Projekte realisiert werden, sofern sich die Akteure an die Spielregeln halten. Nach jedem Spielzug ergeben sich wieder neue Handlungsmöglichkeiten.

Ziele formulieren

Für die Quartierentwicklung bedeutet dies, dass zu Beginn des Prozesses nicht Lösungen und Massnahmen definiert, sondern Ziele formuliert werden. Solche Ziele können z.B. lauten: Mehr Begegnungsmöglichkeiten im Quartier; ein besseres Image für das Quartier; Integration der Migrationsbevölkerung. Auf diese Ziele kann dann mit sehr unterschiedlichen Ansätzen und mit vielfältigen Massnahmen hingearbeitet werden.

Flexibilität bei den Massnahmen bewahren

Demgegenüber kann eine direkte Formulierung von Massnahmen als Ziele, wie bspw. Einrichtung eines Quartiertreffs, Erstellen eines Imageprospekts, Beteiligung am nationalen Tag der Nachbarn die Flexibilität einschränken, andere sich bietende Chancen zur Zielerreichung zu nutzen. Ohne Einbettung in ein übergeordnetes Ziel besteht zudem die Gefahr, dass bei einem allfälligen Misserfolg der jeweiligen Massnahme – bspw. Quartiertreff – die Legitimation für weitere Massnahmen in diesem Thema fehlt.

Überzeugungsarbeit für prozessorientierte Planung

Diese relative Offenheit kann auf der anderen Seite in Politik und Verwaltung die Befürchtung mangelnder Kontrolle auslösen. Das prozess- und chancenorientierte Planungsverständnis erfordert Überzeugungsarbeit und Kommunikation gegenüber den Beteiligten in Verwaltung und Politik.

⁵ Carl Fingerhuth, Mehr als die Summe der Teile, in: Archithese, 4 2014



6 In Gemeindepolitik verankern

Der langfristige Erfolg von Quartierentwicklung hängt auch davon ab, wie gut ihre Ziele und Aktivitäten in die übergeordnete Gemeindepolitik eingebettet sind.

Dies betrifft erstens die Verknüpfung mit bereits bestehenden oder zu erarbeitenden übergeordneten Gemeindestrategien, wie dies z.B. Wohnbaupolitik, Standortförderung, Räumliches Leitbild, Integrationspolitik, Alterspolitik, Jugendpolitik oder Gesundheitspolitik sind.

Durch diese Einbettung in die Gemeindepolitik können einerseits Partner für die Querschnittsaufgabe Quartierentwicklung gewonnen und andererseits Synergien genutzt werden. Neben der inhaltlichen Abstimmung ist auch die zeitliche Koordination der eigenen Aktivitäten mit diesen Vorhaben von Bedeutung. Ist bspw. in der Gemeinde die Entwicklung eines Altersleitbildes geplant, macht es Sinn, allfällige quartierspezifische Generationenaktivitäten mit den Verantwortlichen zur Leitbilderarbeitung inhaltlich und zeitlich abzustimmen.

Neben den kommunalen sind auch die kantonalen Bedingungen (z.B. Richtpläne) und Bundespolitiken (z.B. Raumplanungsgesetz, Energiepolitik, Integrationspolitik) wichtige Bezugspunkte der Quartierentwicklung. Die Verankerung der Quartierentwicklung in diesen Konzepten macht sie umsetzungsbezogener und trägt auch dazu bei, die Akzeptanz und Legitimation des Projektes in der Politik zu festigen.

Für die Verankerung ist es zweitens entscheidend, dass die Ergebnisse und Anliegen aus der Quartierentwicklung in die formalen Politik- und Verwaltungsabläufe Eingang finden, also bspw. in politische Planungsdokumente wie Jahres- oder Legislaturziele aufgenommen werden. Partizipativ erarbeitete Ideen sind auf die politische Ebene zu heben, wo im Rahmen des Budgets oder der Investitionsplanung über die Bereitstellung von Ressourcen entschieden werden kann.

**Abstimmung mit
Sektoralpolitiken**

**Partizipationsergebnisse in
Regelstrukturen einbinden**



Quartierentwicklung in fünf Schritten

Hat sich in einer Gemeinde eine politische Überzeugung entwickelt, dass Quartierentwicklung ein Ansatz ist, um Probleme zu lösen und Chancen zu nutzen, kann mit der Planung des Projektes begonnen werden.

Die Art und Weise, wie ein Quartierentwicklungsprojekt inhaltlich und zeitlich strukturiert wird, ist dabei abhängig von den spezifischen Problemstellungen, Zielen und Projektdimensionen. Aufgrund der Erfahrungen in den Projets urbains lässt sich der Ablauf eines Quartierentwicklungsprojektes schematisch in fünf grundlegende Schritte unterteilen:

1. **Vorbereiten und verankern**
2. **Analysieren und mobilisieren**
3. **Ziele und Umsetzungsideen entwickeln**
4. **Massnahmen beschliessen und umsetzen**
5. **Bilanzieren und abschliessen**

Diese Abfolge ist als Planungshilfe für das Projektmanagement zu verstehen, denn im konkreten Projektalltag finden häufig Überschneidungen und Rückkoppelungen zwischen den einzelnen Schritten statt.

In den breit angelegten Prozessen, wie sie in den Projets urbains-Gemeinden der Fall waren, standen für diese fünf Schritte insgesamt jeweils vier bzw. acht Jahre zur Verfügung. Dabei zeigte sich, dass für eine erfolgreiche Beteiligung und Mobilisierung der Quartierbevölkerung mit anschliessender Formulierung von gemeinsamen Zielen und Projekten ein Zeitbedarf von rund zwei Jahren erforderlich ist.

Planungshilfe



**Beteiligung und
Mobilisierung
erfordern Zeit**



Schritte	Ungefäher Zeitbedarf	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	nach dem Projekt
1. Vorbereiten und verankern		ca. 6 – 8 Monate				
2. Analysieren und mobilisieren			ca. 6 – 8 Monate			
3. Ziele und Umsetzungsideen entwickeln			ca. 6 – 8 Monate sowie laufend			
4. Massnahmen beschliessen und umsetzen				Unterschiedlich, je nach Handlungsfeld und Massnahme		
5. Bilanzieren und abschliessen					ca. 6 Monate	

Abbildung 9: Idealtypischer Ablauf in der Quartierentwicklung

Zeithorizont für Umsetzung von Massnahmen variiert

Der Zeitbedarf für den anschliessenden Schritt 4, in dem es um die Umsetzung der Massnahmen geht, variiert naturgemäss stark. Die Vorbereitung eines Quartierfestes etwa beansprucht rund 6 Monate, die Aufwertung eines Spielplatzes unter Einbezug der Betroffenen 1 bis 2 Jahre, eine Renovation ganzer Wohnsiedlungen 5 bis 10 Jahre. So gibt es folglich Massnahmen, die erst nach Ende des Quartierentwicklungsprojektes realisiert werden. Diese je nach Handlungsfeld gegebenen zeitlichen Bedingtheiten lassen sich kaum ändern. Um Enttäuschungen zu vermeiden, sollten die Zeithorizonte zu Beginn des Prozesses aufgezeigt werden. Die Projektbeispiele in der Rubrik D) zeigen jedoch, dass zahlreiche für die Lebensqualität wichtige Vorhaben auch in relativ kurzer Zeit realisiert werden können.

Quartierentwicklung als Partizipationsprozess

Quartierentwicklung kann aus der Perspektive eines Partizipationsprozesses betrachtet werden. Über die gesamte Projektdauer gesehen zeigt sich, dass bezüglich Partizipation in jedem Schritt schwerpunktmässig andere Ziele im Fokus stehen.

Abbildung 10 verknüpft die fünf allgemeinen Projektschritte mit dem Partizipationsprozess. Sie zeigt zum einen die Partizipationsziele je Projektschritt auf. Zum andern gibt sie einen Überblick zu den Partizipationsgefässen, mit denen die Ziele in den jeweiligen Projektphasen erreicht werden können. Diese Zusammenstellung ist nicht abschliessend, sie orientiert sich am Vorgehen, welches sich in den Projets urbains bewährt hat.

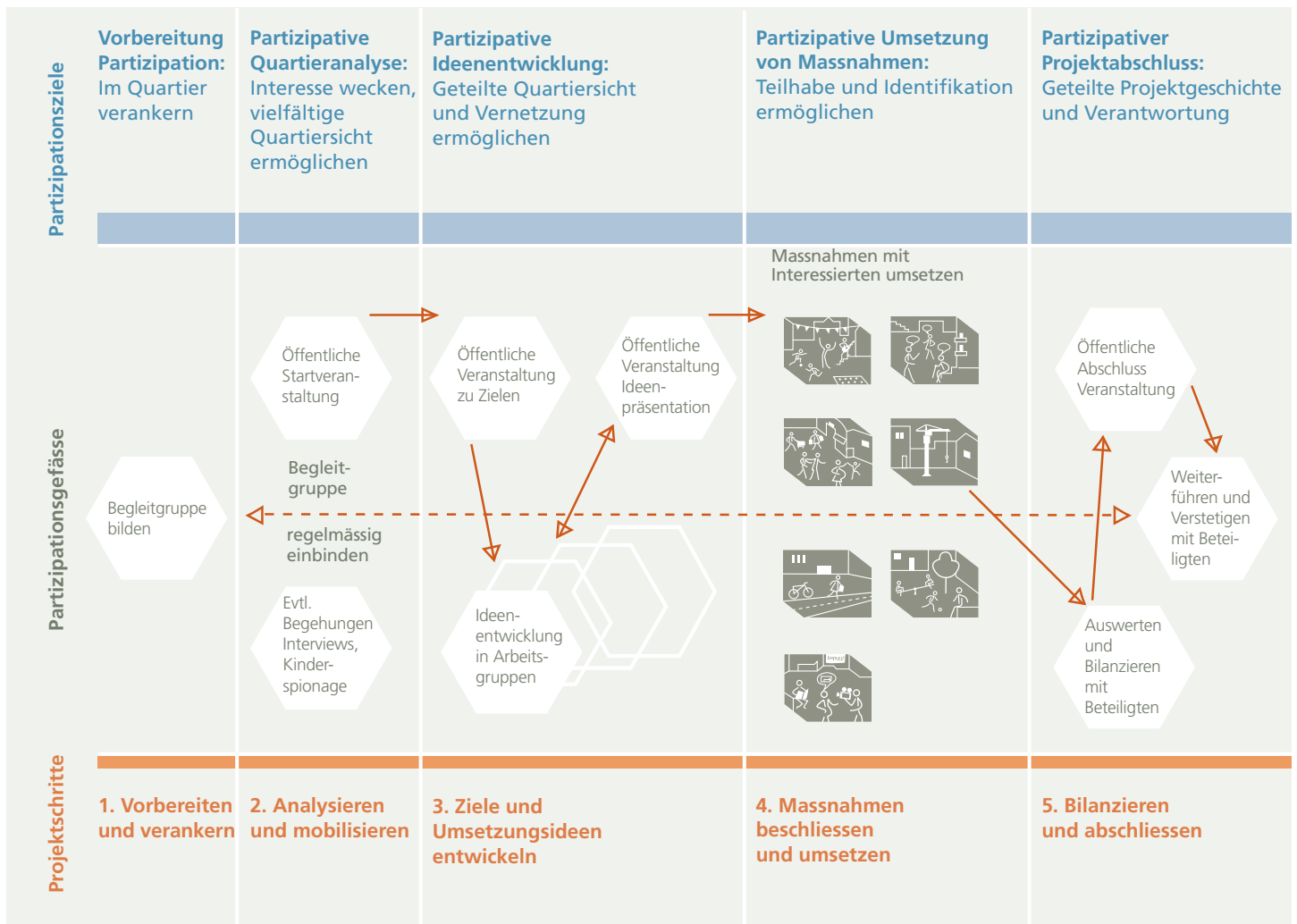


Abbildung 10: Quartierentwicklung als partizipativer Prozess

In den nachfolgenden Kapiteln werden die fünf Projektschritte mit den Partizipationsgefässen im Einzelnen beschrieben. Drei wiederkehrende Elemente erlauben einen raschen Überblick:



Schlüsselergebnisse:

Sie zeigen auf, welche Ergebnisse aus dem jeweiligen Projektschritt resultieren sollten. Sie legen die Basis für die weiteren Schritte.



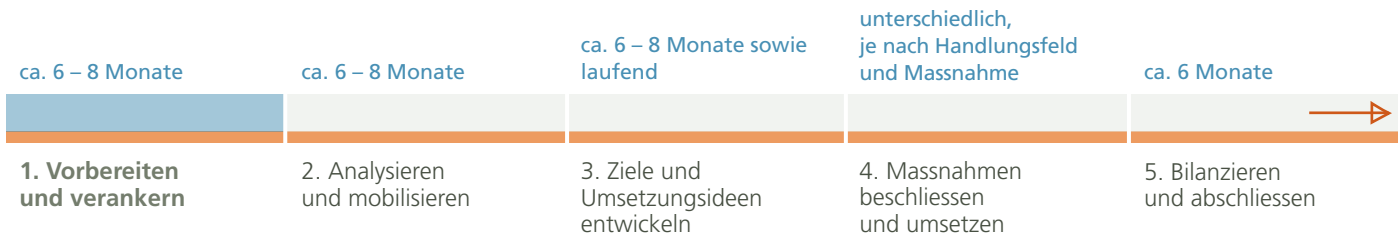
Wichtige Fragen:

Sie weisen die Projektverantwortlichen auf Themen hin, die in der Umsetzung von Bedeutung sind.



Arbeitshilfen:

Sie sind als Anregung und methodische Hinweise für die Gestaltung einzelner Prozessschritte gedacht.



Schritt 1 – Vorbereiten und verankern

Mit sorgfältiger Vorbereitung Weichen stellen

Die Bedeutung der Vorbereitungsphase kann kaum zu hoch eingeschätzt werden. In der Vorbereitung werden wesentliche Weichen für einen erfolgreichen Projektverlauf gestellt.

2

Die Vorbereitung ermöglicht es, eine gemeinsame Vorstellung der Absichten, die mit der Quartierentwicklung verfolgt werden sollen, zu entwickeln und diese politisch zu verankern. Dazu gehört auch die Abklärung der zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen sowie der relevanten Anspruchsgruppen und möglichen Projektpartner. Findet diese Klärung nicht in ausreichendem Mass statt, kann es z.B. geschehen, dass die politische Unterstützung im Laufe des Prozesses fehlt, Enttäuschungen aufgrund falscher Erwartungen entstehen oder bestimmte Anspruchsgruppen dem Prozess kritisch gegenüber stehen, da sie zu Beginn nicht in angemessener Form berücksichtigt wurden. Themen, die in der Vorbereitung nicht geklärt werden (können), holen das Projekt zu einem späteren Zeitpunkt ein und deren Bearbeitung führt dann in der Regel zu grösserem Aufwand.

Absichten, Zielvorstellungen und Ressourcen klären

Künftige Projektpartner in die Vorbereitung einbeziehen

Bereits für die Vorbereitung bewährt es sich, die künftigen Projektpartner wie bspw. politische Gremien und Verwaltungsressorts, Quartiervereine, Schulen usw. zu beteiligen, so dass diese ihr Wissen, ihre Interessen und ihre Unterstützung für die Quartierentwicklung einbringen können. Dies kann durchaus niederschwellig im Rahmen von ordentlichen Sitzungsgefässen in Behörden und Verwaltung oder mit bilateralen Gesprächen erfolgen.

Schlüsselergebnis «Vorbereiten und verankern»



- Politisch genehmigter Projektbeschreibung mit Projektbudget
- Einsetzen Begleitgruppe

6

Die Genehmigung des Projektbeschriebs hat zum Ziel, das Projekt politisch zu verankern und die finanziellen und personellen Ressourcen für die Projektdauer sicherzustellen. Die Einsetzung der Begleitgruppe dient der Verankerung und Abstützung im Quartier.

Im Projektbeschreibung werden eher allgemeine thematische Zielsetzungen definiert. Die Absicht des Projektes besteht ja unter anderem darin, die detaillierten Ziele und Massnahmen gemeinsam mit den Betroffenen und bedürfnisgerecht zu formulieren.

5

3

**Projektbeschreibung definiert
allgemeine Zielsetzungen**

Wichtige Fragen «Vorbereiten und verankern»



- Welche Absicht verfolgen Politik und Verwaltung mit der Quartierentwicklung?
Was soll besser werden? Wann sprechen wir von einem Erfolg?
- Welche städtischen Projekte und Rahmenbedingungen beeinflussen das Projekt?
- Wie wird im Projekt kommuniziert?
- Wie wird das Projekt zeitlich strukturiert, welche Meilensteine gibt es?
- Wie wird das Projekt thematisch strukturiert, welche Teilprojekte gibt es?
- Wie sieht die Projektorganisation aus, wer wird in die Begleitgruppe eingebunden?
- Welche Anspruchsgruppen sind von der Quartierentwicklung betroffen?
Welche Bedürfnisse und Anliegen haben sie?
- Wer soll mit welchem Zweck und wie beteiligt werden?
Welche Partizipationsgefässe sind vorgesehen?
- Welcher personelle und finanzielle Ressourcenbedarf besteht?
Ist eine externe Fach- oder Prozessbegleitung vorgesehen?

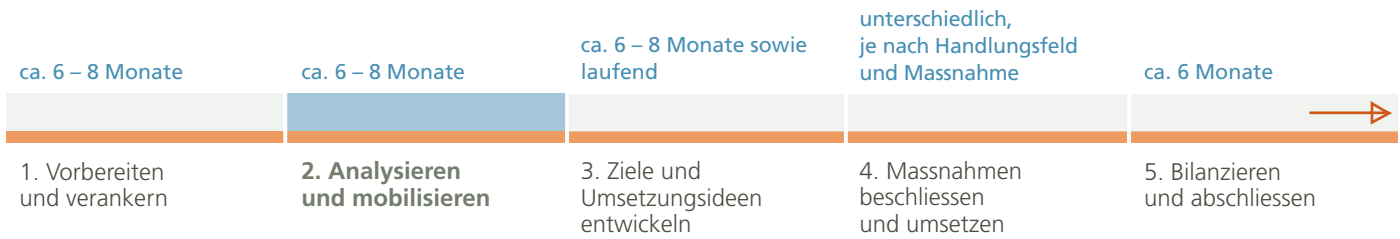


Die Analyse der relevanten Anspruchs- und Zielgruppen der Quartierentwicklung stellt eine wichtige Grundlage für die weitere Projektarbeit dar. Sie kann laufend verfeinert und nachgeführt werden und dient z.B. für die Erstellung des Partizipationskonzeptes oder einer Kommunikationsmatrix.

**Zielgruppenanalyse:
Basis für den Prozess**

Arbeitshilfe «Kommunikationsmatrix» 			
Anspruchsgruppe	Ziele und Botschaften	Massnahmen	Zeitpunkte
Wohnbevölkerung im Quartier z.B. Alte und junge Menschen, Kinder; Migrantinnen und Migranten unterschiedlicher Herkunft; Männer und Frauen; Familien-, Single- und Paarhaushalte			
Wirtschaft z.B. Industrie; Gewerbe; Detailhandel; Gastronomie; Marktfahrer			
Immobilienbesitzende z.B. Private; Institutionelle; Gemeinnützige			
Breite Öffentlichkeit, Medien z.B. Zeitungen, Anzeiger, Lokalradio, TV, Soziale Medien			
Institutionen/Organisationen z.B. Religionsgemeinschaften; Bildungseinrichtungen; Jugendtreff; Quartiertreff			
Interessengruppen z.B. Hauseigentümerverband, Mieterverband, Verkehrsverbände			
Vereine z.B.; Quartiervereine; Migrantenvereine; Sportvereine; Kulturvereine; Frauenvereine, Jugendorganisationen (Pfadi, CEVI usw.)			
Politik und Verwaltung z.B. Exekutive, Parteien, Parlament, Verwaltungsabteilungen			

Abbildung 11: Kommunikationsmatrix nach Anspruchsgruppen



Schritt 2 – Analysieren und mobilisieren

Im zweiten Schritt geht es zum einen darum, das Quartier, wie es sich aktuell mit seinen Stärken und Schwächen darstellt, aus unterschiedlichen Blickwinkeln – integral – zu erfassen. Zum andern besteht das Ziel darin, das Engagement der Bevölkerung sowie der Verwaltung für die Quartierentwicklung zu mobilisieren.



Für den späteren Projektverlauf ist es entscheidend, bereits die Analyse unter Beteiligung der Betroffenen aus dem Quartier und der Verwaltung durchzuführen. Dies erst ermöglicht ein angemessen breites Verständnis des Quartiers. Darüber hinaus gelingt es nur so, Verwaltungsstellen, Quartierbevölkerung und Weitere mit ihrem Wissen und Engagement für das Projekt zu mobilisieren.

Schlüsselergebnis «Analysieren und mobilisieren»



- **Ganzheitliche Analyse der Qualitäten und des Handlungsbedarfs im Quartier.**
- **Mobilisierung der Betroffenen aus Quartier und Verwaltung für den Prozess.**

Prozessgestaltung mobilisiert Engagement

Das Schlüsselergebnis Mobilisierung der Betroffenen ist ein Resultat der Art und Weise, wie der Prozess generell und die Quartieranalyse im Speziellen gestaltet werden. Mobilisierung gelingt eher, wenn sich in der gesamten Projektdurchführung ein ernsthaftes Interesse an den unterschiedlichen Sichtweisen und Bedürfnissen in der Quartierbevölkerung sowie in den Verwaltungsabteilungen manifestiert und diese die Möglichkeit erhalten, sich mit ihren spezifischen Interessen und Perspektiven einzubringen.

Verwaltungsinterne und Quartiersicht zusammenführen

Für die Quartieranalyse ist es sinnvoll, die Sichtweisen innerhalb und ausserhalb der Verwaltung zunächst separat zu erheben. Im Rahmen der Ziel- und Ideenentwicklung in Schritt 3 werden die Ergebnisse zusammengeführt.

Verwaltungsinterne Quartieranalyse

Nachdem bereits in der Vorbereitungsphase einige Grundlagen über das Quartier zusammengestellt wurden, geht es nun darum, vertieftes Wissen über das Quartier, das sich oftmals in den verschiedenen Abteilungen der Verwaltung befindet, systematisch zusammen zu führen. Dabei handelt es sich bspw. um Statistiken oder Studien usw. Es ist auch möglich, dass zu gewissen Themen gar keine Daten existieren, diese aber für das Gesamtbild nötig wären, wie z.B. kleinräumige Sozialstrukturdaten, Analysen zum baulichen Verdichtungs- oder ökonomischen Entwicklungspotenzial. Dann kann es sinnvoll sein, entsprechende Studien zu erstellen.

Für die Aufbereitung dieser Grundlagen reichen die üblichen Formen wie Dokumentenstudium, interne Arbeitssitzungen, Berichte sowie spezifische Studien und Abklärungen durch Dritte in der Regel aus. Idealerweise können die Mitglieder des Projektteams mit der Beschaffung und Zusammenstellung der Ergebnisse beauftragt werden.

Im Rahmen von Sitzungen des Projektteams können die Ergebnisse interpretiert und erste Schlussfolgerungen im Hinblick auf den Handlungsbedarf und die Ziele gefasst werden. Dieser Prozess fördert nicht nur das Wissen über das Quartier, sondern auch ein gemeinsames Aufgabenverständnis im Projektteam.

**Das Wissen in der
Verwaltung erfassen**

**Interpretation der
Ergebnisse im Projektteam**

**Gemeinsames
Aufgabenverständnis
in der Verwaltung**

Wichtige Fragen «Verwaltungsinterne Quartieranalyse»



- Wie ist die Versorgungssituation des Quartiers im Vergleich zur Gesamtstadt? (z.B. Läden, Schule, Kinderkrippen, Spielplätze, Freiflächen, Treffpunkte usw.).
- Wie hat sich das Quartier in den letzten Jahren soziodemografisch und ökonomisch entwickelt? (z.B. Alters- und Sozialstruktur, Arbeitsplatzentwicklung, Einkommensentwicklung).
- Wie ist die städtebauliche Ausgangslage? (z.B. Innenentwicklungspotenzial, Eigentümerstruktur, Freiraumstruktur, Gebäudetypen und Gebäudealter, Leerstände).
- Wie stellt sich die Verkehrssituation dar? (z.B. Sicherheit, Durchgangsverkehr, Erschließung MIV und ÖV, Fuss-/Veloverkehrsnetze, Lärmbelastung).
- Welche Investitionsprojekte der öffentlichen Hand und Privater sind im Projektperimeter geplant? (z.B. Verkehr, öffentlicher Raum, Immobilien).

Partizipative Quartieranalyse – erster Kontakt mit dem Quartier

Partizipative Quartieranalyse

Mit der partizipativen Quartieranalyse tritt das Projekt erstmals offiziell mit einer Vielzahl von Akteuren im Quartier in Kontakt. Es ist die Gelegenheit, verschiedene Bevölkerungsgruppen aktiv zu beteiligen, seien es Migrantinnen und Migranten, Kinder und Jugendliche, Alteingesessene und Neuzugezogene, ältere Menschen usw. Dieser Schritt sollte so gestaltet sein, dass sich die verschiedenen Zielgruppen angesprochen fühlen und die Möglichkeit haben, sich angemessen mit ihren Interessen einzubringen. Dies mit dem Ziel, das Quartier mit seinen Stärken, Schwächen und Möglichkeiten aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und die Angesprochenen für den Quartierentwicklungsprozess zu gewinnen.



In der Vorbereitung ist es daher wichtig, adäquat mit den verschiedenen Zielgruppen zu kommunizieren um sie erreichen zu können.

Startveranstaltung: Prozessinformation und Quartieranalyse

Im Rahmen der Projets urbains wurden verschiedene Methoden angewandt, um über das Vorhaben zu informieren und zu einer breiten Sicht des Quartiers zu kommen. In aller Regel fanden grössere Startveranstaltungen wie z.B. Zukunftswerkstätten oder World Cafés mit der Dauer von einem halben bis einem Tag statt. Diese wurden teilweise ergänzt mit Online-Partizipation, Quartierbegehungen, Kinderspionagen, Workshops oder qualitativen Interviews und Befragungen für spezielle Zielgruppen (z.B. Liegenschaftsbesitzende oder Gewerbetreibende). Bei der konkreten Ausgestaltung der Analysemethoden ist darauf zu achten, dass sie relativ niederschwellig und auf die Lebenswelt und Bedürfnislage der jeweiligen Zielgruppen ausgerichtet sind.

Neben den Startveranstaltungen wurden in den Projets urbains weitere Formen der Quartieranalyse angewandt. Stellvertretend seien hier zwei kurz beschrieben.

Reply-Methode

Partizipative Quartierforschung mit der Reply-Methode

Die Reply-Methode wurde an der Hochschule Luzern entwickelt. Sie ermöglicht es, mit der soziokulturellen Quartieranalyse gleichzeitig die im Quartier vorhandenen Ressourcen gezielt zu nutzen und zu stärken, die Betroffenen zu beteiligen und gemeinsam einen Lernprozess zu dem, was das Quartier ist und sein soll, anzustossen.

Kernelement der Methode ist, dass Quartierbewohnerinnen und -bewohner selber als Forscherinnen und Forscher tätig werden. In einem ersten Schritt werden Interessierte in verschiedene Methoden wie Interviews, Gruppengespräche, Quartierbegehungen, Nadelmethode und Quartierspionage eingeführt. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Quartierforschung formulieren die Beteiligten anschliessend den Handlungsbedarf und entwickeln bedürfnisgerechte Projekte und Massnahmen.

Durch die partizipative Quartierforschung können neue Kontakte und Netzwerke im Quartier aufgebaut werden. Alle Beteiligten – von der Bevölkerung, über externe Fachleute bis zu Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung – lernen das Quartier dadurch besser kennen und arbeiten daran, die Entwicklung von massgeschneiderten Massnahmen anzustossen.

Kinderspionage

Kinder sind eine Schlüsselgruppe in der Quartierentwicklung. Viele Aktivitäten werden durch und mit Kindern realisiert, über sie werden auch weitere Zielgruppen wie Eltern und Grosseltern in den Prozess involviert. Mit einer Kinderspionage kann der spezifische Blick von Kindern auf das Quartier erfasst werden.

In mehreren Gemeinden wurden Kinder mittels dieser Kinderspionage am Prozess beteiligt. Dabei wurden Kinder mit einem Quartierplan und einer Kamera ausgerüstet und aufgefordert, gemeinsam das Quartier zu erkunden. Der Auftrag dabei lautete, in Gruppen jeweils die Orte zu fotografieren, die positiv und negativ empfunden werden und die Aussagen zu begründen und allenfalls auch Verbesserungslösungen vorzuschlagen. Die Orte wurden bspw. mit blauen und roten Punkten auf einem Stadtplan markiert. Diese Quartieranalysen liefern konkrete Hinweise für die Verbesserung der Lebensqualität von Kindern.

Kinderspionage

Wichtige Fragen «Partizipative Quartieranalyse»



- Welche Zielgruppen sollen für die partizipative Quartieranalyse gewonnen werden und welche Bedürfnisse und Voraussetzungen (bspw. Sprachkompetenz) bringen sie mit?
- Welche Methoden sollen bei der Quartieranalyse zum Einsatz kommen? (Interviews, Befragung, Begehungen, Kinderspionage, Zukunftswerkstatt usw.)
- Ist externes methodisches oder Moderations-Know how erforderlich?
- Wie werden die angesprochenen Zielgruppen informiert und motiviert zur Teilnahme an Startveranstaltung und Quartieranalyse?
- Was sind geeignete Zeiträume für die Quartieranalyse?
- Wann stehen geeignete Lokalitäten im Quartier zur Verfügung, um eine Veranstaltung durchzuführen?
- Wie erfolgen Dokumentation und mediale Berichterstattung?





Die Quartieranalyse bezweckt, das Quartier in seiner ganzen Breite sowie aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu sehen und zu beschreiben. Dazu sind offene und anregende Fragestellungen geeignet, die sich an der Lebenswelt der Beteiligten orientieren. Idealerweise werden die Themen gemeinsam mit der Begleitgruppe, in welcher mit dem Quartier vertraute Personen Einsitz nehmen, entwickelt.

Mit der partizipativen Quartieranalyse stehen neben Verbesserungspotenzialen auch Qualitäten, das Spezielle und das Identitätsstiftende des Quartiers im Fokus. Ausgehend von den Projets urbains listet die nachfolgende Arbeitshilfe mögliche Themen der Quartieranalyse auf.

Arbeitshilfe «Themen der partizipativen Quartieranalyse»

**Stärken:**

Was gefällt im Quartier? Was ist besonders? Was sollte erhalten bleiben?

Schwächen:

Was stört oder fehlt im Quartier?

Austausch und soziale Kontakte:

Welche Begegnungsorte und Treffpunkte gibt es im Quartier? Wer nutzt sie?

Soziales Klima und Nachbarschaft:

Wie ist das Zusammenleben im Quartier z.B. zwischen Generationen oder Nationalitäten?

Alltagsnutzungen im Quartier:

Was tun Sie im Quartier? Wo halten Sie sich im Quartier meistens auf?

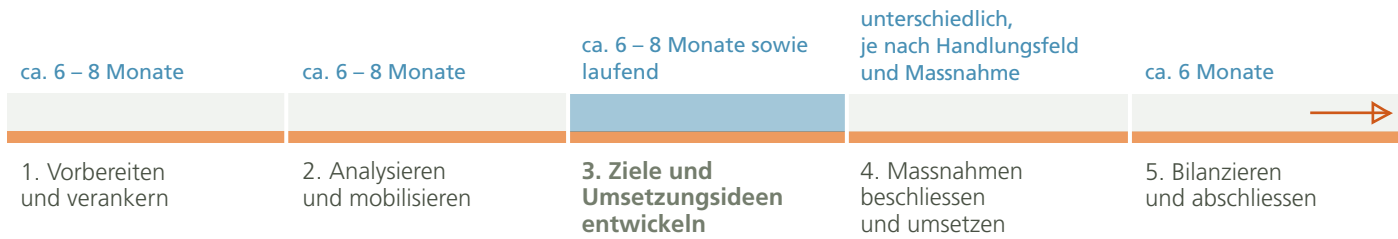
Geschichten und berichten aus dem Quartier:

Welche Geschichten aus oder über das Quartier

Handlungsbedarf:

Was sollte sich im Quartier ändern? Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?

Die verwaltungsinterne und die partizipative Quartieranalyse zeigen Qualitäten und Handlungsfelder auf. Sie sind Ausgangspunkt für den Projektschritt 3.



Schritt 3 – Ziele und Umsetzungsideen entwickeln

Nachdem mit der Quartieranalyse eine breite Auslegeordnung vorliegt, besteht der Schwerpunkt des dritten Projektschrittes darin, die Handlungsfelder und Ziele für die Quartierentwicklung zu definieren und darauf aufbauend konkrete Umsetzungsideen zu erarbeiten.

Ausgehend bspw. von der Feststellung, dass es im Quartier an Möglichkeiten fehlt, sich auszutauschen und zu treffen, könnte das gemeinsame Ziel formuliert werden, solche Orte zu realisieren. Zur Umsetzung dieses Ziels könnten Ideen wie die Schaffung eines Begegnungszentrums (Handlungsfeld Nahversorgung und öffentliche Einrichtungen), attraktivere Plätze und Grünflächen (Handlungsfeld Freiraum und Wohnumfeld) oder gemeinsame, verbindende Aktivitäten wie Urban Gardening (Handlungsfeld soziokulturelle Aktivitäten) entwickelt werden.

Schlüsselergebnis «Ziele und Umsetzungsideen entwickeln»



- Ziele und Handlungsfelder für die Quartierentwicklung.
- Katalog an Umsetzungsideen.



Wie bereits die Quartieranalyse ist auch die Entwicklung von Zielen und Ideen als partizipativer Prozess zu gestalten. Dadurch sind diese näher an den Bedürfnissen der Bewohnerinnen und Bewohner und gleichzeitig stehen die Chancen besser, dass sie sich in der Umsetzung engagieren.

Öffentliche Veranstaltung: Ziele, Handlungsfelder, Umsetzungsideen

Nach der Startveranstaltung, die der Information und Quartieranalyse gewidmet war, dient eine zweite öffentliche Veranstaltung zum einen dazu, über die Ergebnisse der Quartieranalyse zu informieren und zum andern, die Ziele und die Handlungsfelder für die Quartierentwicklung festzulegen. Im Zentrum stehen hier die Fragen: «Wie soll sich das Quartier in den nächsten rund 20 Jahren entwickeln? Was sind dabei wichtige Themen und mögliche Umsetzungsideen?»

Zum Schluss der Veranstaltung werden thematische Arbeitsgruppen ins Leben gerufen. Sie entwickeln und konkretisieren Umsetzungsideen in Handlungsfeldern. Erfahrungsgemäss werden 4 bis 6 Arbeitsgruppen gebildet, die sich während rund sechs Monaten zu ca. 3 Sitzungen treffen. Die Arbeitsgruppen werden organisatorisch und administrativ durch Mitglieder des Projektteams unterstützt, etwa für Sitzungsorganisation, Protokollführung, Recherchen, Präsentationen. Die Präsenz von Fachpersonen aus der Verwaltung hat den Vorteil, dass die Machbarkeit von von Massnahmen unkompliziert eingeschätzt werden kann.

An einer dritten öffentlichen Veranstaltung, die in den Projets urbains-Gemeinden Ideen- oder Ergebniskonferenz genannt wurde, präsentieren die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse. Diese werden diskutiert und bewertet. In der Regel wird an der Veranstaltung nicht über die Umsetzung beschlossen. Die Ideen werden in einem Dokument (Ideenkatalog) zusammengefasst und den Entscheidungsträgern als Grundlage für Schritt 4 Massnahmen beschliessen und umsetzen übergeben.

Begleitete Arbeitsgruppen

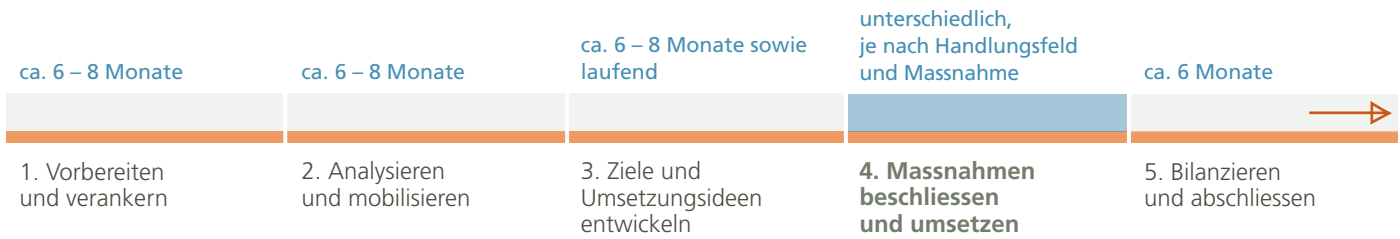


Öffentliche Veranstaltung: Präsentation und Diskussion der Ideen.

Wichtige Fragen «Partizipative Entwicklung von Zielen und Umsetzungsideen»



- Wann stehen geeignete Lokalitäten im Quartier zur Verfügung, um eine Veranstaltung durchzuführen?
- Was sind geeignete Zeiträume?
- Wie lässt sich ein breiter Kreis der Betroffenen für die Veranstaltung erreichen? Besteht Übersetzungsbedarf?
- Wer konzipiert, plant und moderiert die öffentlichen Veranstaltungen? Braucht es externe Unterstützung?
- Wie werden Dokumentation und mediale Berichterstattung sichergestellt?
- Wer begleitet die Arbeitsgruppe?
- Wie werden die Ziele der Quartierentwicklung politisch verankert?
- Wer beschliesst wann über die Umsetzung von Ideen?
- Wer ist «Hüter» der Ideen, insbesondere bei langfristigen Vorhaben?
- Gibt es ein Projektbudget für kleinere Umsetzungsmassnahmen?



Schritt 4 – Massnahmen beschliessen und umsetzen

Im vierten Prozessschritt steht der Entscheid darüber an, welche Ideen in welcher Form und wann realisiert werden sollen. Wenn im Folgenden von Massnahmen die Rede ist, so sind damit alle Umsetzungen gemeint, die aus der Ideenpräsentation resultieren bzw. in einem Massnahmenkatalog festgehalten sind. Diese können von eigentlichen Massnahmen wie bspw. der Reparatur von Spielgeräten auf einem Spielplatz bis hin zu unter Umständen mehrjährigen komplexen Planungsvorhaben wie der Neugestaltung öffentlicher Räume reichen.

Schlüsselergebnis «Massnahmen beschliessen und umsetzen»



- **Umsetzungsprogramm mit Zuständigkeiten und Fristen beschliessen.**
- **Massnahmen umsetzen.**

Umsetzungsprogramm beschliessen

Das Umsetzungsprogramm beschreibt, welche Massnahmen in welchem Zeitraum umgesetzt werden und wer dafür zuständig ist. Dabei ist zu beachten, dass die Ideen aus dem Quartier meist nicht alle und zudem nicht gleichzeitig umgesetzt werden können. Es ist vielmehr eine politische und fachliche Abwägung sowie Priorisierung.

Einerseits erfordert die Umsetzung von Massnahmen finanzielle Ressourcen und personelle Kapazitäten. Diese sind in der Regel begrenzt, weshalb Projekte untereinander hinsichtlich ihrer Notwendigkeit abgewogen und zeitlich gestaffelt werden müssen.

Andererseits kann die Umsetzung davon abhängen, ob sich entsprechende günstige Gelegenheiten bieten. Ist z.B. eine Liegenschaft zur Einrichtung eines Quartiertreffs verfügbar? Steht eine Sanierung der Strasseninfrastruktur an, die auch eine gestalterische Aufwertung im Sinne des Quartiers ermöglicht?

**Politisch-fachliche
Priorisierung**

**Personelle und finanzielle
Einschränkungen**

Günstige Umstände

Für die Bevölkerung ist es wichtig, dass relativ rasch sichtbare Verbesserungen und kleine Massnahmen realisiert werden. Dies ist eine gute Möglichkeit, nach aussen den Projektfortschritt zu dokumentieren. Je nach Budget können insbesondere soziokulturelle Massnahmen direkt im Rahmen des bestehenden Projektkredits durch das Projektteam entschieden und relativ kurzfristig umgesetzt werden.

Andere Ideen wiederum, wie bspw. die Aufwertung von Quartierstrassen oder die Einrichtung eines Quartiertreffs, benötigen separate Kreditbeschlüsse durch die Exekutive oder gar die Legislative, was auch einen politischen Meinungsbildungsprozess beinhaltet. In der Regel finden diese Vorhaben Eingang in die Legislatur- und Finanzplanung und müssen mit anderen städtischen Planungen koordiniert werden.

Kleine, rasch umsetzbare Massnahmen sind wichtig



Zuständigkeiten, Kosten und Zeithorizonte klären

Wichtige Fragen «Umsetzungsprogramm»



- Welche Massnahmen sind prioritär anzugehen? Welche bringen einen Mehrwert für die Lebensqualität, Standortattraktivität oder Quartieridentität?
- Welche Massnahmen können unkompliziert im Rahmen des Projektkredits realisiert werden?
- Welche Massnahmen erfordern separate Kreditbeschlüsse und einen politischen Meinungsbildungsprozess?
- Für welche Massnahmen bestehen günstige Randbedingungen zur Realisierung?
- Bei welchen Massnahmen ist für die Umsetzung mit Unterstützung aus dem Quartier zu rechnen?
- Bei welchen Massnahmen ist mit grösseren Hürden oder Widerständen für deren Realisierung zu rechnen?

Massnahmen mit den Betroffenen umsetzen

Wichtige Rolle der Intermediäre

Sichtbare Verbesserungen sind Visitenkarten des Projekts

5

Massnahmen umsetzen

Liegt das Umsetzungsprogramm vor, ist es Aufgabe der Projektleitung und des Projektteams, die Realisierung von Massnahmen anzugehen. Jedes einzelne Projekt oder jede Massnahme ist ein Dominostein, der das Gesamtbild verändert und dazu beiträgt, das Quartier in die gewünschte Richtung zu verändern.

3

Auch die Umsetzung erfolgt wiederum in vielen Fällen in Zusammenarbeit oder unter Mitwirkung der Bevölkerung und der Akteure im Quartier. Diese gemeinsame Projektarbeit dient nicht nur der Umsetzung von Massnahmen, sondern ist ebenso ein Element der sozialen Quartierentwicklung, indem sie Menschen zusammen bringt, Netzwerke aufbaut und den sozialen Zusammenhalt stärkt.

2

Die Rubrik D) Handeln zeigt die Vielfalt der möglichen Projekte und Massnahmen am Beispiel der Projets urbains-Gemeinden auf. Oftmals hängt das Gelingen von Massnahmen davon ab, dass die richtigen Leute im Sinne einer Initialzündung zusammen gebracht werden. Hier haben die Intermediäre eine entscheidende Rolle, indem sie als Koordinatoren und Vermittler Menschen vernetzen und freiwilliges Engagement aktivieren können.

Wichtige Fragen «Umsetzung»



- Welche Projekte brauchen den Lead oder die Begleitung der öffentlichen Hand? Welche laufen selbstorganisiert?
- Welche möglichen Projektpartner gibt es?
- Wer ist betroffen und muss eingebunden werden?
- Was ist die geeignete Unterstützung für Projekte und Massnahmen (Finanzen, Arbeitsleistung, usw.)?
- Welche Aufgaben haben die Personen mit intermediären Funktionen?
- Wie wird über die Realisierung von Massnahmen kommuniziert?

4

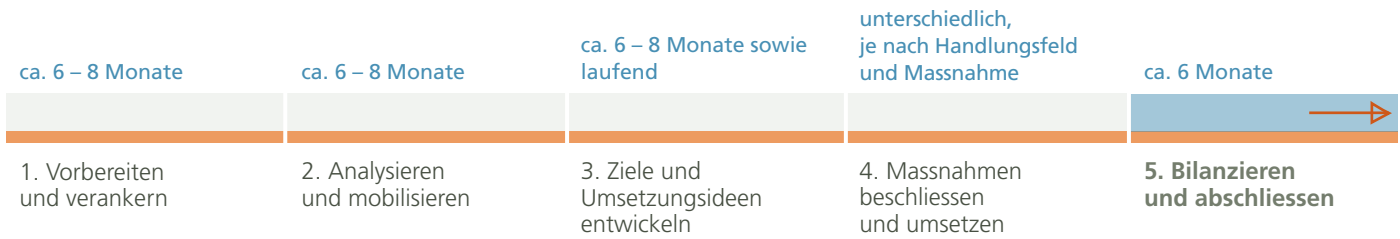
Die Umsetzungsprojekte bringen nicht nur Verbesserungen für die Lebensqualität und das Zusammenleben im Quartier. Sie transportieren darüber hinaus die Ideen und Wirkungen der Quartierentwicklung unmittelbar verständlich an ein breites Publikum. Konkrete Vorhaben erzählen Geschichten und sind auch für die mediale Berichterstattung interessanter als – zwar notwendige, aber eher abstrakte – Planungsberichte. Im Rahmen der Umsetzung haben Kommunikation und Dokumentation mittels Geschichten und Bildern einen hohen Stellenwert.

Der Zeitbedarf für die Umsetzung ist für die einzelnen Handlungsfelder und Massnahmen sehr unterschiedlich. Mit Hilfe eines Umsetzungsprogramms kann gegenüber der Öffentlichkeit transparent dokumentiert werden, dass neben den kurzfristig sichtbaren auch die langfristigen Massnahmen weiterhin in Bearbeitung sind.

Umsetzungsprogramme können unterschiedlich ausgestaltet sein. Sie sollten die Ziele oder Handlungsfelder der Quartierentwicklung mit konkreten Massnahmen unterlegen, für die wiederum Zuständigkeit, Fristen und Finanzierungsmodus definiert werden. Das nachfolgende Beispiel stellt eine mögliche Form für ein Umsetzungsprogramm dar. Die Themen, Projektbeteiligten und finanzielle Trägerschaft sind fiktiv und in jedem Projekt individuell zu definieren.

Arbeitshilfe «Raster Umsetzungsprogramm» 				
Ziel / Handlungsfeld	Massnahme	Zeit- raum	Zuständigkeit/ Kooperation	Finanzierung
1. Das Zusammenleben zwischen Generationen und Nationen verbessern	Begegnungszentrum aufbauen	2018-2020	Abt. Soziales, Quartierverein	Stadt, Kanton, Stiftung
	Quartierfest durchführen	2018	Quartierverein, Quartierarbeit	Projektbudget, Dritte
	Urban Gardening-Projekte	2017, jährlich	Projektleitung, Interessierte	Projektbudget, Dritte
	Seniorentreff aufbauen	2017-2018	Quartierarbeit, Pro Senectute, Altersheim	Projektbudget, Dritte
	Konversationstandems initiieren	2018	Quartierarbeit	Projektbudget
2. Das Wohnumfeld und den öffentlichen Raum für die Bewohnerinnen und Bewohner aufwerten	Nutzungskonzept Spielplätze und Freiflächen	2018-2019	Stadtplanung, Werkhof, Quartierverein	Stadt
	Städtebauliches Konzept Quartierplatz	2020	Stadtplanung	Stadt
	Aufwertung Wohnumfeld Siedlung XY mit Grundeigentümer	2019-2021	Projektleitung, Grundeigentümer, Liegenschaftsverwaltung	Projektbudget, Grundeigentümer
	Reparatur Spielgeräte auf öffentlichen Spielplätzen	2017	Werkhof	Stadt
3. Verkehr und Strassenraum quatierveträglich gestalten	Verkehrskonzept erstellen	2017-2019	Stadtplanung	Stadt
	Fuss- und Veloverkehrsanbindung verbessern	2018-2021	Stadtplanung	Stadt
	Begegnungszone in Quartierstrasse einführen	2019	Stadtplanung, Polizei	Stadt
4. ...				

Abbildung 12: Beispiel Umsetzungsprogramm für einen Zeitraum von 5 Jahren, 2017 bis 2021



Schritt 5 – Bilanzieren und abschliessen



Wie bereits der Anfang des Projekts, die Vorbereitung, ist auch der Projektabschluss von grosser Bedeutung für einen nachhaltigen Erfolg des Projekts. Der Abschluss ist mitentscheidend dafür, ob das Projekt als Gewinn für alle Beteiligten in Erinnerung bleibt und ob es in eine Weiterführung von Errungenschaften und Aktivitäten mündet. Denn das Projektende sollte nicht das Ende aller Aktivitäten bedeuten, sondern eine Zwischentappe, von der aus weitere Aktivitäten erfolgen. Diese können selbstorganisiert, in den Regelstrukturen der Verwaltung oder partnerschaftlich weiter geführt werden. Der Projektabschluss beinhaltet eine Rückschau und Bilanz, einen feierlichen Abschluss sowie einen Ausblick auf die künftigen Aktivitäten der Quartierentwicklung.

Schlüsselergebnisse «Bilanzieren und abschliessen»



- Auswertung der Projektergebnisse
- Öffentlicher Projektabschluss
- Verstetigung von Errungenschaften

Evaluation



Auswertung und Projektabschluss

In den Projets Urbains konnten die Wirkungen der Quartierentwicklung während der achtjährigen Programmphase in Form einer sogenannten Selbstevaluation überprüft werden. Obwohl ein solches Vorgehen als aufwändig empfunden werden kann, ist es die Voraussetzung, um zu prüfen, wie weit die zu Beginn gesetzten Ziele mit dem Projekt erreicht wurden. Dazu sollten zu Beginn des Projekts Indikatoren definiert werden, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Zu bedenken ist jedoch, dass zahlreiche der erhofften Wirkungen der Quartierentwicklung erst nach mehreren Jahren ersichtlich werden und dass sie in der Regel nicht nur auf eine Ursache bzw. Massnahme zurückzuführen sind.

Quantitative Ergebnisse

Die Überprüfung kann zum Teil quantitativ erfolgen, z.B. mittels Statistiken zur Besucherfrequenz im Quartiertreff, zu Liegenschaftserneuerungen oder zur Entwicklung der Anzahl Polizeieinsätze im Quartier. Die Ergebnisse können als Hinweise für die Effekte der Quartierentwicklung dienen.

Neben quantitativen Erhebungen kommen in der Evaluation auch qualitative Verfahren zum Zug. Dabei werden Betroffene wie Wohnbevölkerung, Liegenschaftsbesitzende, lokale Organisationen oder die Mitglieder der Verwaltung um ihre Einschätzung zur Wirkung der Quartierentwicklung oder einzelner Vorhaben gebeten. Ebenso kann die Medienberichterstattung über das Projekt ausgewertet werden.

Auch die Evaluation der Quartierentwicklung erfolgt somit teilweise partizipativ, unter Einbezug der unterschiedlichen Stimmen in Quartier, Verwaltung und Politik. Die Bilanzierung kann in verschiedenen kombinierbaren Formaten erfolgen, wie bspw. mit Evaluations-Workshops, schriftlichen Befragungen, einem Abschlussbericht oder einem Reporting.

Wichtig ist, das Ergebnis der Bilanz und den Projektabschluss über den engeren Kreis des Projektes hinaus öffentlich sichtbar zu machen, sei es in Form einer feierlichen Abschlussveranstaltung, einer Publikation oder eines Dokumentarfilms.

Qualitative Ergebnisse

3

Bilanzierung partizipativ gestalten

4

Öffentlicher Projektabschluss

Wichtige Fragen «Bilanzieren»



- Welche Ziele haben wir uns gesetzt, wie weit sind wir gekommen?
- Welches waren die Highlights? Was haben wir erreicht: materiell und immateriell?
- Was hat sich durch das Projekt verändert und muss bleiben?
- Was bleibt pendent und muss weiter verfolgt werden?
- Wie geht es nach dem Projekt weiter?
- Was wünschen wir uns für die Zukunft des Quartiers?
- Wer hat zum Projekt beigetragen?

Errungenschaften verstetigen

Bei der Verstetigung geht es darum zu klären, welche Errungenschaften über die Projektphase hinaus in welcher Weise gesichert werden können, wie das Engagement der Bevölkerung unterstützt werden kann und wie die noch nicht umgesetzten Massnahmen auch nach Projektabschluss auf der politischen Agenda bleiben. Die Verstetigung sollte während des gesamten Prozesses ein Thema sein und spätestens im letzten Viertel des Projekts mit konkreten Ansätzen untermauert werden.

Verstetigung ist während der gesamten Projektdauer Thema

Wichtige Fragen «Verstetigung»



- In welcher Form werden Aktivitäten und Errungenschaften weitergeführt? Welche werden in die Regelstrukturen der Verwaltung integriert? Wo übernehmen die Beteiligten die Verantwortung für die Weiterführung des Prozesses?
- Kann für die Weiterführung einzelner Aktivitäten zusätzliche finanzielle Unterstützung erschlossen werden?
- Wie können der Esprit und die neue Zusammenbeitskultur (Verwaltungskultur, Partizipation) aufrechterhalten werden?
- Wie stark und in welchen Bereichen bleibt die öffentliche Hand involviert und was wird von privaten Trägerschaften übernommen?

Auch die Verstetigung unterliegt einer geteilten Verantwortung. Sowohl die Quartierbevölkerung wie auch Verwaltung und Politik leisten ihren Beitrag. Ausgehend von den Projets urbains lassen sich verschiedene Ziele und Formen der Verstetigung identifizieren. Je nach konkreten Voraussetzungen in einer Gemeinde oder Stadt sind passende Lösungen zu suchen.



Arbeitshilfe «Mögliche Formen der Verstetigung»



Ziel / Handlungsfeld	Massnahme
Verstetigen des Dialogs zwischen Behörden und Quartier	■ Gründung eines Quartiersvereins. ■ Institutionalisierte Quartierforen ■ Stelle Quartierkoordination
Weiterführung von niederschwelligen Errungenschaften wie z.B. Quartierfest oder Urban Gardening-Projekten	■ Unterstützung von Selbstorganisation der Quartierbevölkerung. ■ Anschubfinanzierungen
Delegation von Teilaufgaben wie Jugendarbeit, Integration an Dritte	■ Leistungsaufträge, z.B. an den Jugendtreff, die Pro Senectute, die Standortförderung oder den Quartiertreff
Sicherstellen der Quartierentwicklung als ständige Aufgabe der Gemeinde; überführen in Regelstrukturen	■ neue Aufgabe für bestehende Stellen ■ Schaffen neuer Stellen für Quartierentwicklung oder Integration ■ (Mit-)Finanzierung eines Quartiertreffs
Verankern der Ziele der Quartierentwicklung in Gemeindepolitik	■ Behördenverbindliche Leitbilder, Strategien, Regelmässiges Reporting über Massnahmenumsetzung usw.
Sicherstellen der Umsetzung langfristiger Massnahmen und Projekte wie z.B. Verkehrsberuhigungsprojekte, Quartiertreffpunkte u.a.	■ Politische Beschlüsse erwirken ■ Aufnahme in Legislaturplanung, Finanzplanung

Abbildung 13: Mögliche Formen der Verstetigung



RUBRIK

D

Sieben Handlungsfelder im Quartier

Die *Projets urbains* setzen auf eine breite Palette an Massnahmen, die sich sieben thematischen Handlungsfeldern zuordnen lassen.



Abbildung 14: Sieben Handlungsfelder der Quartierentwicklung

Häufig wirken Aktivitäten in mehreren Handlungsfeldern und lassen sich dementsprechend auch mehr als einem Handlungsfeld zuordnen. Die nachfolgenden Beispiele veranschaulichen die konkreten Aktivitäten, die im Programm «Projets urbain im Zeitraum 2012 – 2015» unternommen wurden. Alle Städte und Gemeinden haben in mehreren Handlungsfeldern Massnahmen ergriffen. Im Rahmen dieser Publikation können nur einzelne Beispiele ausführlich dargestellt werden. Als Anregung findet sich für jedes Handlungsfeld eine kurze Zusammenstellung weiterer möglicher Ansätze.⁶ Einige der Aktivitäten wurden zudem in mehreren *Projets urbains* in ähnlicher Weise realisiert. Die hier vorgestellten Beispiele stehen somit auch stellvertretend für analoge Aktivitäten in anderen Gemeinden.

Die Auswahl an Beispielen zeigt, dass in der Quartierentwicklung nebst grösseren Vorhaben auch kleinere Massnahmen wirksam sind. Mit vergleichsweise geringem Aufwand lassen sich Verbesserungen erzielen, die für die Bevölkerung direkt spürbar sind.

Aktivitäten wirken in mehreren Handlungsfeldern

Auch kleine Massnahmen zeigen Wirkung

⁶ Für einen tieferen Einblick in die Breite der Aktivitäten verweisen wir auf die Website des Programms «Projets urbains»: www.projetsurbains.ch



1. Soziokulturelle Aktivitäten

Grosse Vielfalt an Aktivitäten

Im Programm «Projets urbains» wurden vielfältige Aktivitäten in den Bereichen Sport, Kultur, Freizeit oder informelle Bildung realisiert. Diese richteten sich sowohl an einzelne Zielgruppen wie z.B. Jugendliche, ältere Menschen oder Familien, als auch an die ganze Breite der Quartierbevölkerung.

Netzwerke und sozialen Zusammenhalt stärken

Soziokulturelle Aktivitäten sind zentraler Bestandteil jeder Quartierentwicklung. Sie bedienen das Bedürfnis nach gesellschaftlichem Leben, Kontakt und Austausch. Mit diesen Aktivitäten nehmen die Bewohnerinnen und Bewohner am Quartierleben teil. Dies stärkt die nachbarschaftlichen Beziehungen und Netzwerke sowie den sozialen Zusammenhalt.

Entwicklung erlebbar machen

Soziokulturelle Aktivitäten wie Quartierfeste, kulturelle Anlässe oder Märkte tragen ausserdem zu einem lebendigen Quartier und einer positiven Aussenwahrnehmung bei. Sie machen die Qualitäten und die Entwicklung des Quartiers für alle sicht- und erlebbar.

Selbstorganisierte Aktivitäten begleiten

Soziokulturelle Aktivitäten in der Quartierentwicklung weisen meist einen hohen Grad an Selbstorganisation auf. Häufig entstehen die Ideen im Rahmen eines Beteiligungsprozesses oder werden von Quartierbewohnerinnen und -bewohnern eingebracht. Die Umsetzung gelingt häufig nur aufgrund des freiwilligen Engagements aus der Bevölkerung. Die Erfahrungen im Programm «Projets urbains» zeigen, dass zumindest zu Beginn eine professionelle Begleitung der Freiwilligen, z.B. durch Mitarbeitende der Quartierarbeit, hilfreich ist.

Quartierfeste

Olten, Rorschach, Regensdorf

Quartierfeste wurden wohl in allen Projets urbains durchgeführt. Sie sind ein bewährtes Element in der Quartierentwicklung, denn sie ermöglichen Quartiergruppen sowie Organisationen und Institutionen, gemeinsam etwas Konkretes auf die Beine zu stellen. Mit einem Fest können die Menschen im Quartier niederschwellig erreicht werden. Solche Anlässe wirken zudem positiv auf das Selbstverständnis und die Aussenwahrnehmung.

In Olten bspw. organisierten zahlreiche freiwillig Helfende und Organisationen wie der Quartierverein und die Kirchen, das Begegnungszentrum, die Pfadi, der Volière-Verein und die Integrationsfachstelle das mehrmals durchgeführte «Fest im Park». Durch die gemeinsame Arbeit entstanden neue Netzwerke und Projekte. Die Durchführung des Festes im zentral gelegenen Freiraum des Quartiers führte auch dazu, dass dieser noch stärker als Begegnungsort positioniert werden konnte.

Auch im Rorschacher Löwenquartier fanden mehrere Quartierfeste statt. Diese wurden jeweils von einem freiwilligen Organisationskomitee mit Vertreterinnen und Vertretern aus unterschiedlichen Kulturen vorbereitet. Im Vordergrund stand das gemeinsame Erlebnis unter Nachbarn. Das kulinarische Angebot griff jeweils die Vielfalt der Kulturen im Quartier auf und jedes Jahr wurde ein neues Motto lanciert. Die Feste fanden in einer verkehrsberuhigten Quartierstrasse statt und ermöglichten es, diesen Ort als Lebensraum für die Quartierbevölkerung zu erfahren.

In Regensdorf findet jährlich ein Quartierfest mitten in der Siedlung Sonnhalde statt. Verschiedene Kulturvereine und Freiwillige sorgen für das leibliche Wohl. Das Rahmenprogramm wird mit Kindern (z.B. in Zusammenarbeit mit dem Kindergarten und der Musikschule), Jugendlichen (z.B. Rap-Konzert) und Darbietungen von Kulturverein (z.B. albanische Tanzgruppe) gestaltet. Die Besucherzahl wächst von Jahr zu Jahr und das Fest erfreut sich grosser Beliebtheit.

Weitere Handlungsfelder



MidnightSports Aarburg

Weitere Handlungsfelder



Das Projekt MidnightSports wurde im Jahr 2014 in Zusammenarbeit mit der Stiftung IdéeSports lanciert. Alle Jugendlichen ab 13 Jahren können jeweils am Samstagabend zwischen 20.30 und 23.30 Uhr kostenlos mitmachen. Neben einem breiten Sportangebot von Mannschaftsportarten über Tanz zu Parkour, ist MidnightSports mit Musik, Kiosk-Ecke, Tischtennis und Töggelikasten auch zu einem attraktiven sozialen Treffpunkt geworden. Dieser wird von etwa 40 Jugendlichen pro Veranstaltung besucht. MidnightSports bietet Jugendlichen, die in keinem Verein aktiv sind oder sich keine Konzert- oder Kinotickets leisten können, eine sinnvolle Freizeitbeschäftigung. Das niederschwellige Angebot trägt auch zur Verhinderung von Gewalt, Vandalismus, Ausgrenzung und Suchtmittelmissbrauch bei.

Die Abende werden jeweils von einem Team aus jugendlichen Coaches und einem erwachsenen Leitungsteam gemeinsam organisiert und durchgeführt. Damit können sich die Jugendlichen aktiv in die Gestaltung der Abende einbringen und das Angebot auf ihre Bedürfnisse hin ausrichten. So entstanden unter anderem Fussball- und Volleyballturniere oder Themenabende wie die Brasil-Night.



Weitere beispielhafte Ansätze aus den Projets urbains

Treff für Seniorinnen und Senioren: Die Arbeitsgruppe Alter des Projet urbain Schlieren setzte sich von Anfang an für einen wöchentlichen Mittagstisch oder Kaffeetreff für Seniorinnen und Senioren ein, weil im Quartier entsprechende Angebote für diese Altersgruppe fehlten. Die Wiederbelebung des «Färberhüslis» erlaubte die Einrichtung eines wöchentlichen Kaffeetreffs.

Street Soccer Turnier: Bereits seit mehreren Jahren organisiert das OK STREET SOCCER in Rorschach mitten im Löwenquartier ein Strassenfussballturnier für Kinder und Jugendliche. Das Turnier ist bereits nach kurzer Zeit zu einer identitätsstiftenden Institution für das Quartier und die Stadt geworden, die durch viele Freiwillige getragen wird. So hat der OK-Präsident eigens eine Strassenfussballturnier-Anlage entwickelt, die von anderen interessierten Gemeinden oder Gruppen gemietet werden kann.

Feriendorf Pratteln: Immer in der ersten Woche der Frühjahrs- und der Herbstferien treffen sich Kinder und Jugendliche aus ganz Pratteln eine Woche lang in einem Quartier der Gemeinde. Bei Spiel- und Bastelangeboten, diversen Workshops und Sportaktivitäten erlernen sie Neues und erweitern ihren Horizont. Aus der Quartierentwicklung entstanden, ist das Feriendorf heute ein festes Angebot der Gemeinde.

Mittagstische: In zahlreichen Gemeinden wurden im Rahmen der Quartierentwicklung Mittagstische eingeführt, die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen wie: Schulkinder, ältere Menschen oder Familien. Die Menus werden in der Regel von Freiwilligen aus dem Quartier zubereitet.

Interkulturelle Gemeinschaftsküche: In Versoix haben Jugendliche des Quartiers im Quartiertreff einen regelmässigen Kochkurs ins Leben gerufen mit dem Ziel, unterschiedliche kulinarische Kulturen zu entdecken und Kontakte zu anderen Jugendlichen im Quartier zu knüpfen.

Café Philo: Organisiert von Quartierbewohnerinnen und -bewohnern, findet im Begegnungszentrum Olten regelmässig das Café Philo statt. Hier werden nach einem Vortrag im lockeren Rahmen alltagsphilosophische Fragen diskutiert wie bspw. «Wie beeinflusst uns die Geschichte?» oder «Was lösen Geschenke aus?».



2. Integration und Teilhabe

In den Projets urbains wurden verschiedene Wege beschritten, um die Integration unterschiedlicher Bevölkerungskreise zu fördern und sie aktiv am Quartier- und Gemeindeleben teilhaben zu lassen.

Partizipation und Treffpunkte

Die Beteiligung der Quartierbevölkerung an der Gestaltung ihres Lebensraums ist ein zentrales Instrument der Integration. Physische Orte wie Begegnungszentren oder Quartiertreffs sind geeignet, um andere Menschen aus dem Quartier kennen zu lernen, sich auszutauschen und gemeinsam an Projekten zu arbeiten. Die Entwicklung solcher Räume hatte demgemäss hohe Priorität in den Projets urbains.

Niederschwellige Sprachangebote

Ein bedeutendes Element einer gelingenden Integration ist die Förderung der Sprachkompetenz. Alle Projekte haben daher niederschwellige, auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittene Kursangebote ins Leben gerufen wie Sprachen-Cafés, Konversations-Tandems oder Konversationsrunden.

Integration beginnt bei Kindern

Integrationsförderung beginnt bereits im Kindesalter. In den Projets urbains wurden zahlreiche Projekte mit Kindern im Bereich Sport und Freizeit realisiert, die neben einer sinnvollen Beschäftigung auch den Zweck hatten, ihre Integration zu stärken. In diesem Kontext wurde auch die Zusammenarbeit mit den lokalen Schulen angestrebt, z.B. mit gemeinsam organisiertem Nachhilfeunterricht oder einer Quartiererforschung durch Schülerinnen und Schüler.

Berufliche Integration unterstützen

Wie die sprachliche Kompetenz ist auch die berufliche Eingliederung entscheidend für eine gelingende Integration. Einige Projekte haben Anstrengungen unternommen, um auf die teilweise prekäre Beschäftigungssituation im Quartier zu reagieren.

Treffpunkt CaféBAR

Spreitenbach

Am Anfang der CaféBAR im Quartierzentrum Langäcker stand ein Beteiligungsprozess mit der Quartierbevölkerung. Unter anderem wurde der Wunsch nach einem Treffpunkt laut. Die Gemeinde stellte darauf den engagierten Quartierbewohnerinnen und -bewohnern ein zentral gelegenes Lokal zur Verfügung. Die CaféBAR wird seither im Ehrenamt von Frauen aus dem Quartier und aus benachbarten Vierteln betrieben. Sie ist zwei Nachmittage in der Woche geöffnet, man kann sich dort auch ohne Konsumation aufhalten. Die CaféBAR stärkt die Integration im Quartier und hat sich nach kurzer Zeit zu einem Treffpunkt für alle Generationen entwickelt. Seit 2016 wird der Quartier-Treffpunkt vom unabhängigen «Verein Treffpunkt CaféBAR» betrieben.

Weitere Handlungsfelder



SprachenCafé für Frauen

Rorschach

Das Angebot SprachenCafé für Frauen wurde gemeinsam mit Interessierten aus der Quartierbevölkerung aufgebaut und hat sich in den letzten Jahren zu einer Erfolgsgeschichte entwickelt. Das niederschwellige Angebot richtet sich primär an Migrantinnen und findet jeden Dienstagnachmittag im Quartiertreff statt. Frauen und Kinder aus dem Quartier und der Stadt Rorschach lernen sich hier kennen, tauschen sich aus und erhalten gleichzeitig die Chance, ihre Deutschkenntnisse anzuwenden und zu erweitern. Für Kinderbetreuung ist im Raum nebenan gesorgt.

Weitere Handlungsfelder



Jedes Frauencafé wird inhaltlich von Gastgeberinnen aus dem Café mitgestaltet. So finden bspw. thematische Diskussionen statt, es wird gekocht oder gebastelt. Es sind sowohl Frauen mit guten Deutschkenntnissen, wie auch Frauen, die erst wenig Deutsch sprechen, beteiligt.

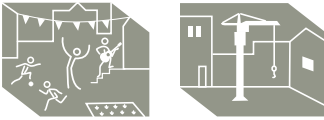
Verschiedene Fachstellen wie zum Beispiel die Gesundheits- und Frühförderung oder die Berufsberatung nutzen das Café als Informations- und Austauschplattform. Das SprachenCafé Rorschach wurde 2012 mit dem dritten Platz des «goldenen Enzians», dem Integrationspreis des Kantons St. Gallen, ausgezeichnet.



Im Färberhüsli trifft sich das ganze Quartier

Schlieren Südwest

Weitere Handlungsfelder



Ein kleines, älteres Häuschen mitten im Quartier, das Färberhüsli, wurde lange kaum mehr genutzt. Quartierbewohnerinnen und -bewohner ergriffen die Initiative und erweckten es zu neuem Leben: Das Haus wurde entrümpelt, der Wildwuchs rund um das Haus gerodet und der Zugang auch für Mobilitätsbeeinträchtigte angepasst. Anschliessend organisierte das Liegenschaftsamt der Stadt Schlieren die fachmännische Instandstellung des Gebäudes, während Freiwillige aus dem Quartier den Garten gestalteten und mit einer Feuerstelle ausstatteten. Am Eröffnungsfest im Mai 2015 mit rund 150 Teilnehmenden, wurde das Färberhüsli dem Quartier offiziell zur selbstverantwortlichen Nutzung übergeben. Mit dem Färberhüsli schufen viele Freiwillige mit fachlicher Unterstützung der Stadt einen integrativen Treffpunkt im Quartier.

Berufliche Eingliederung im Café Nénuphar

Vernier

Weitere Handlungsfelder



Im partizipativen Prozess zur Quartierentwicklung entstand die Idee, bezahlte Beschäftigungsmöglichkeiten für junge Erwachsene zu schaffen. Die Stadt Vernier beschloss darauf, das ehemalige Quartierzentrum in ein Restaurant umzuwandeln. Dieses wird von der Stadt betrieben und bietet Praktikas an, welche die jungen Menschen bei der beruflichen Eingliederung unterstützen. Mit dem Café Nénuphar leistet die Stadt einen konkreten Beitrag zum Thema berufliche Integration junger Erwachsener. Darüber hinaus hat sich die Aussenwahrnehmung des Quartiers verbessert, da Mitarbeitende der umliegenden Betriebe das spezielle Restaurant häufig und gerne zum Mittagessen nutzen.

Vereins-Coaching

Versoix

Weitere Handlungsfelder



Im Laufe des Projekts entstanden zwei neue Vereine, die sich um die Anliegen der Bewohnerschaft kümmern und die Interessen im Quartier bündeln: der Verein les Arthéliens und der Verein Loisirs de la Pelotière.

Die Stadt unterstützte dieses ehrenamtliche Engagement mit einem Vereins-Coaching. Dabei wurden die Quartierakteure in Organisation, Kommunikation und Konfliktlösung beraten. Diese Unterstützung trug zu gutem Einvernehmen bei und war Grundlage für ein breit abgestütztes, gemeinsames Projekt mit hoher Beteiligung und integrativem Charakter.



Weitere beispielhafte Ansätze aus den Projets urbains

Nachhilfeunterricht: Die Villa YoYo im Quartier la Pelotière in Versoix bietet einmal pro Woche Nachhilfeunterricht für die Schulkinder des Quartiers.

Werken im Park: Der Verein Robinsonspielplatz der Stadt Olten konnte dank Unterstützung durch die Quartierentwicklung sein Angebot mit dem betreuten «Werken im Park» ausbauen. An drei Nachmittagen der Woche konnte so ein sinnvolles Freizeitangebot für die zahlreichen Kinder im Quartier realisiert werden.

QuartierTreff als integrative Plattform: Der QuartierTreff in Rorschach lebt von der Eigeninitiative und Selbstverantwortung der Nutzenden. Das Quartierbüro unterstützt bei Bedarf und vernetzt die Interessen und Anliegen. Der Treffpunkt ist eine integrative Plattform, die allen Bewohnerinnen und -bewohnern für kreative und bildende Aktivitäten zur Verfügung steht. Jeden Monat findet eine offene Planungssitzung statt, an welcher das Programm gestaltet wird.

Integration bei der Aufwertung öffentlicher Räume: Die Stadt Vernier organisierte einen Mitwirkungstag, um gemeinsam mit der Bevölkerung die Nutzungen für die neuen öffentlichen Räume zu definieren. Anschliessend wurden die Ideen in Arbeitsgruppen weiter entwickelt. Die Partizipation hatte auch eine integrative Wirkung, indem sie den rund 100 Teilnehmenden ermöglichte, sich in die Gestaltung ihres Lebensumfelds einzubringen und neue Kontakte zu knüpfen.



3. Nahversorgung und öffentliche Einrichtungen

Nahversorgung und öffentliche Einrichtungen umfassen Angebote des täglichen Bedarfs, die in Gehdistanz zur Wohnung liegen. Dabei kann es sich einerseits um Infrastrukturen wie Quartier-Treffpunkte und Veranstaltungsräume oder Haltestellen des öffentlichen Verkehrs handeln. Aber auch Versorgungsangebote wie Schulen, schulergänzende Kinderbetreuung, Poststellen, Bibliotheken, Ludotheken sowie privatwirtschaftliche Dienstleistungen wie Lebensmittelgeschäfte, Banken, Restaurants, Coiffeur, Apotheken und Ärzte, gehören zur Nahversorgung.

Nahversorgung und Lebensqualität

Viele der Projets urbains-Quartiere lagen peripher und zeichneten sich im Unterschied zu zentral gelegenen Wohngebieten durch eine vergleichsweise geringe Versorgung mit privaten und öffentlichen Angeboten aus, was sich negativ auf die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner auswirkt, da grössere Wegstrecken zur Befriedigung alltäglicher Bedürfnisse auf sich genommen werden müssen.

Nahversorgung und soziales Klima

Fehlende Versorgungsangebote bewirken zudem, dass sich die Menschen seltener im öffentlichen Raum aufhalten und sich so kaum zufällig treffen und begegnen. Das führt zu einer Anonymisierung, die sich negativ auf das soziale Klima im Quartier auswirkt. Die in den Projets urbains geschaffenen Quartiertreffs und Begegnungszentren wirken dieser Tendenz entgegen.

Nahversorgung und Selbstverständnis

Im Rahmen des Programms Projets urbains lag der Schwerpunkt in diesem Handlungsfeld beim Aufbau von Begegnungsorten. Die Verbesserung gemischt- und privatwirtschaftlicher Angebote wie bspw. von Einkaufsmöglichkeiten, war in verschiedenen Projekten ebenfalls ein Thema. Deren Realisierung unterliegt der Marktlogik und erfordert eine intensive und manchmal mehrjährige Zusammenarbeit mit privaten Investoren und Anbietern.

Villa Métisse als Plattform für das Quartier

Vevey

Vevey stellt der Quartierbevölkerung seit 2010 die Villa Métisse als Begegnungs- und Veranstaltungsort zur Verfügung. Dieses rund 200 m² grosse Liegenschaft reagiert auf das Bedürfnis der Quartierbevölkerung nach einem Treffpunkt. Innovativ am Betrieb der Villa Métisse ist, dass sie sich zunächst bewusst als leeres Gefäss für die Quartierbevölkerung versteht. Die Themen und Inhalte werden von den Bewohnerinnen und Bewohnern eingebracht und mit Unterstützung einer soziokulturellen Animatorin realisiert. Die Villa Métisse bietet neben dem Veranstaltungsraum für Anlässe aller Art – vom Geburtstagsfest über Versammlungen und Kurse – einen PC-Raum sowie Unterstützung beim Schreiben von Briefen oder Ausfüllen von Formularen.

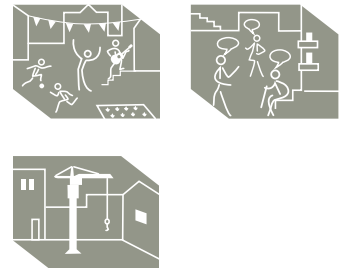
Begegnungszentrum Cultibo

Olten

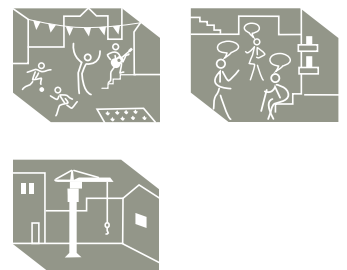
In Olten Ost gibt es ausser den Schulen keine öffentliche Einrichtungen. Zwar hat es ein grosses Einkaufszentrum, in den traditionellen Einkaufsstrassen macht sich jedoch der Strukturwandel im Detailhandel mit mehrheitlich eintönigen Fast-Food-Angeboten bemerkbar. Das Begegnungszentrum Cultibo ist im Mitwirkungsprozess aus dem Bedürfnis heraus entstanden, einen Ort der Begegnung mit öffentlichem Charakter zu schaffen. Kurz nach der Gründung des Trägervereins konnte die Stadt eine zentral gelegene Liegenschaft im Quartier erwerben und liess diese für das Begegnungszentrum umbauen. Seit der Eröffnung im Mai 2012 entwickelte sich das Angebot des Cultibo stetig, weil viele Freiwillige aus dem Quartier das Programm mitgestalten.

Zum Erfolg des Cultibo beigetragen haben gemäss einer Evaluationsstudie⁷ der engagierte private Trägerverein und die professionelle Zentrumsleitung, die es verstanden haben, Netzwerke zu knüpfen und Kooperationen mit den zahlreichen Akteuren und Freiwilligen im Quartier einzugehen. Durch die Ausrichtung auf alle Quartierbewohnerinnen und -bewohner konnte es sich als integrativen Begegnungsort für das ganze Quartier entwickeln. Es erfüllt wesentliche Bedürfnisse, z.B. nach Begegnung und kulturellen Angeboten, die vorher im Quartier nicht abgedeckt wurden. Das Cultibo ist damit zu einem wichtigen Element der Nahversorgung im Quartier geworden.

Weitere Handlungsfelder



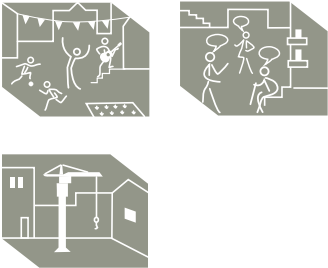
Weitere Handlungsfelder



⁷ Hochschule Luzern, Institut für soziokulturelle Entwicklung: Evaluation Begegnungszentrum Cultibo Olten. Luzern 2016

Öffentliche Einrichtungen in der Wohnsiedlung Vernier

Weitere Handlungsfelder



Die Gemeinde Vernier und die Liegenschaftsbesitzerin wollten die bauliche Aufwertung der Siedlung Les Libellules nutzen, um das Angebot an öffentlichen Dienstleistungen in der Siedlung zu verbessern. Insgesamt wurden sieben Pavillons erstellt, in denen bedürfnisgerechte Versorgungsangebote eingerichtet wurden: eine Kindertagesstätte, ein Secondhand-Laden, ein Musikzentrum, ein Quartierzentrum, eine Bibliothek mit Kulturraum und ein Bastelraum. Gegen Ende des Programms Projets urbains im Herbst 2015 konnte in einem der Pavillons eine Ludothek eröffnet werden, die aus einem partizipativen Prozess mit Primarschülerinnen und -schülern hervorgegangen war.

Diese neuen Angebote in sinnvoll konzipierten und attraktiven Räumlichkeiten bieten konkreten Nutzen für den Lebensalltag der Bewohnerinnen und Bewohner. Die attraktiven Angebote waren auch Anreiz, dass Menschen von ausserhalb in das Quartier kamen und sich Les Libellules gegenüber dem Rest der Stadt öffnete. Die neugeschaffenen Möglichkeiten der nachbarschaftlichen Begegnung wirken sich zudem positiv auf das soziale Klima im Quartier aus.

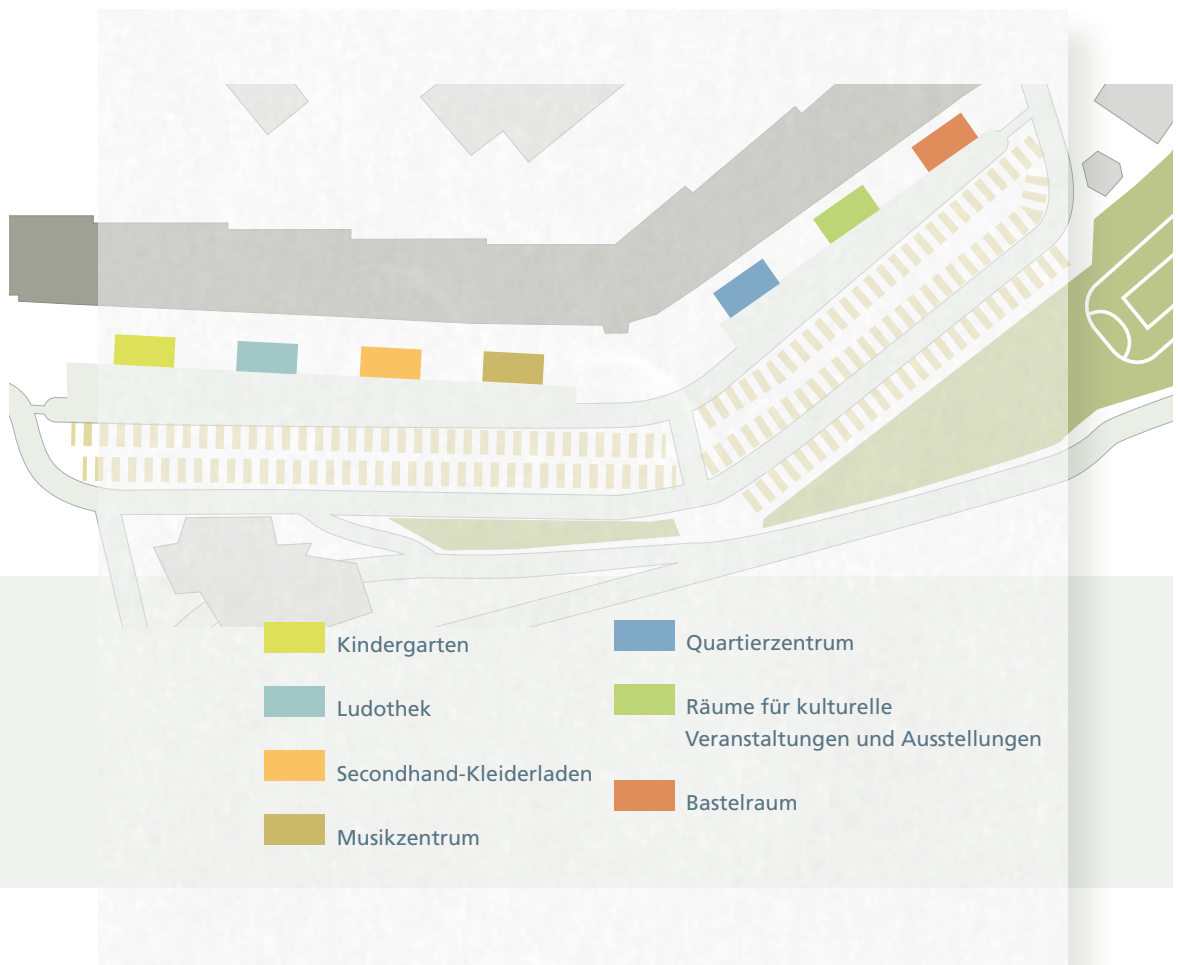


Abbildung 15: Übersichtsplan der Pavillons im Quartier Les Libellules

Weitere beispielhafte Ansätze aus den Projets urbains

Mütter- und Väterberatung: In Regensdorf wurde die Mütter- und Väterberatung im Quartier neu lanciert und mit einem Kinderbetreuungsangebot verbunden. In Rorschach ist sie einmal im Monat im Quartiercafé anzutreffen. Die Beratung erfolgt ohne Anmeldung und ist kostenlos.

Bahnhofsuhr: In Olten kritisierte die Bevölkerung, dass es auf der rechten Seite des Bahnhofs – im Gegensatz zur linken – keine Bahnhofsuhr habe. Dieses Anliegen konnte in Verhandlungen mit den SBB eingebracht werden, und heute ist auch für die Bevölkerung von Olten Ost schon von weitem sichtbar, wie viel Zeit noch bleibt, um den Zug nicht zu verpassen.

Jugendraum: Regensdorf realisierte im Begegnungszentrum einen neuen, von der Jugendarbeit betreuten Jugendraum. Vorausgegangen war ein partizipativer Prozess, in welchem die Bedürfnisse der Zielgruppe erhoben wurden.





4. Immobilienentwicklung

**Anreize, Dialog,
Kooperation**

In den meisten Projets urbains war das Thema Immobilienentwicklung von Bedeutung, obwohl es keine schnellen Erfolge garantieren kann. Die Herausforderung besteht darin, dass die öffentliche Hand, wenn sie nicht selber über Grundbesitz im Quartier verfügt, die Immobilienentwicklung nur indirekt beeinflussen kann: über Anreize, Dialog und Kooperation.

Sanierung fördern

Im Rahmen des Programms zielten die Gemeinden zum einen darauf, die Immobilienbesitzenden zu einer Sanierung von z.T. schlecht unterhaltenen Liegenschaften zu motivieren.

**Innenentwicklung
fördern**

Zum andern nahmen sich die Projets urbains-Gemeinden auch dem Thema der Innenentwicklung und Verdichtung an. Häufig ausgelöst durch private oder öffentliche Investitionsabsichten wie dem Bau neuer Wohngebäude, Schulen oder ÖV-Haltestellen, entstand für die Gemeinden die Notwendigkeit, sich mit der städtebaulichen Entwicklung des Quartiers auseinander zu setzen und entsprechende Strategien auszuarbeiten.

Zwischennutzung

Da Immobilienentwicklung von der ersten Idee bis zur Realisierung in der Regel mehrere Jahre beansprucht, ist das Thema Zwischennutzung von leerstehenden Räumlichkeiten oder Brachen immer wieder ein Thema. Im Rahmen der Quartierentwicklung besteht die Möglichkeit, gemeinsam mit Liegenschaftsbesitzenden und Quartierbevölkerung attraktive temporäre Nutzungen zu realisieren, die sowohl der Quartierbevölkerung wie den Liegenschaftsbesitzenden zu Gute kommen.

**Unterschiedliche
Interessenlagen
berücksichtigen**

Voraussetzung jeder Kooperation ist, die Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichen Besitzer wie Privateigentümer, Institutionelle, Gemeinnützige usw. zu kennen. Denn die unterschiedlichen Interessenlagen definieren die Handlungsmöglichkeiten und insbesondere das Tempo in der Immobilienentwicklung.

Um die Immobilienentwicklung zu fördern, setzten die Projekte zum einen auf städtebauliche Strategien wie Masterpläne und Raumkonzepte und arbeiteten mit Grundeigentümern in kooperativen Planungen zusammen. Der zweite Schwerpunkt lag auf Dialog & Kooperation. Hier kamen verschiedene Vorgehensweisen wie Befragungen, Beratungsangebote oder Eigentümergespräche zum Einsatz

Planungssicherheit durch integrale Strategie Olten

In der zweiten Phase des Programms Projets urbains stand in Olten Ost die Immobilienentwicklung im Fokus. Aus der ersten Projektphase war bekannt, dass dafür ein Entwicklungskonzept notwendig ist, um privaten Liegenschaftsbesitzenden einen verbindlichen Orientierungsrahmen zu geben. Die Herausforderung für die öffentliche Hand bestand darin, stadtplanerische, sozioökonomische und soziokulturelle Ziele zu verbinden.

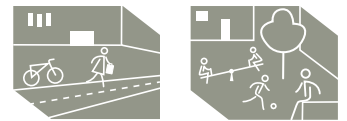
Neben der interdisziplinären Aufbereitung von verwaltungsinternen Datengrundlagen wurden die Betroffenen zu zwei Zeitpunkten in einem partizipativen Vorgehen einbezogen. Spezifisch für die Grundeigentümer fanden eine schriftliche Befragung zu deren Absichten und Einschätzungen, zwei Eigentümerforen mit rund siebzig Teilnehmenden sowie bilaterale Gespräche mit ausgewählten Liegenschaftsbesitzenden und Investoren statt.

Nach rund zwei Jahren lag die «integrale Strategie» als behördenverbindlicher Orientierungsrahmen und Entwicklungsperspektive für Politik, Verwaltung und Private vor. Die Strategie dient seither als Grundlage für Verhandlungen mit Grundeigentümern und gibt auf beiden Seiten Planungssicherheit. Der intensive Dialog-Prozess begründete eine neue Gesprächskultur zwischen Stadt und Liegenschaftsbesitzenden.

Räumliche Strategien

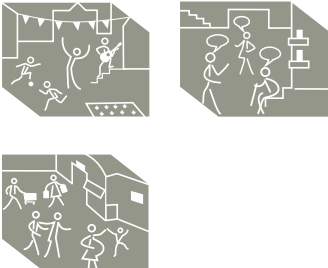
Anreize und Kooperation

Weitere Handlungsfelder



Bauliche Aufwertung mit sozialen Verbesserungen verbinden Vernier

Weitere Handlungsfelder



Die Aufwertung der Siedlung Les Libellules war bereits im Gang, als das Projekt urban lanciert wurde. Durch die Koordination der beiden Vorhaben konnten Synergien zwischen der Stadt Vernier und der Liegenschaftsbesitzerin Emile Dupont, einer gemeinnützigen Stiftung, genutzt werden. Insbesondere war es möglich, die bauliche Sanierung mit einer Stärkung des Quartierlebens und der sozialen Netze zu verbinden und so die Lebensqualität der Bewohnerschaft zu verbessern. Dank der guten Koordination konnte das Wohnumfeld mit Familiengärten und einem Sportplatz ergänzt sowie öffentliche Begegnungsräume (Pavillons und Lebensräume) geschaffen werden.

Aus «Les Libellules» wurden so die «Nouvelles Libellules»: Insgesamt wurden 504 Wohnungen renoviert und mehrere kleine Wohnungen zusammengelegt, sodass Familien darin Platz finden. Auf den Dächern der Gebäude wurden Solaranlagen installiert.

Das koordinierte Vorgehen ist nicht nur aus Sicht der Lebensqualität für die Bewohnerinnen und Bewohner ein Gewinn. Auch die Grundeigentümerin stellte bereits mehrere positive Auswirkungen des Projekts fest wie bspw. sinkende Kosten und weniger Verwaltungsaufwand dank geringerem Mieterwechsel und regelmässigeren Mietzinszahlungen. Auch nahm die Sorgfalt im Umgang mit dem Objekt zu und störendes Verhalten ab.

Aktive Liegenschaftspolitik der Gemeinde Regensdorf

Weitere Handlungsfelder



Das Zentrum Sonnhalde mit drei Eigentümern, die in der «Zentrumsgemeinschaft Sonnhalde» organisiert sind, ist nicht nur in der Mitte des Quartiers gelegen, sondern hat auch eine wesentliche Bedeutung für das Viertel und damit verbunden auch für alle Aufwertungsmassnahmen. Die Wichtigkeit wurde bereits eindrücklich in der partizipativen Quartierbefragung bestätigt.

Anfang 2015 kaufte die Gemeinde Regensdorf den grössten Teil des Zentrums Sonnhalde, mit dem Ziel, die künftige Nutzung der Grundstücke zu definieren und einen Gestaltungsplan zur Aufwertung des Quartierzentrums zu erarbeiten.

Im Jahr 2016 fand ein Architekturwettbewerb statt, aus welchem ein Siegerprojekt erkoren wurde. Das neue Zentrum Sonnhalde soll sich in den nächsten Jahren zu einem einladenden Zugang in das Quartier entwickeln. Neben der städtebaulichen und freiräumlichen Qualität sollen auch soziale und gewerbliche Nutzungen zur Belebung der Überbauung beitragen. Das bestehende Begegnungszentrum soll voraussichtlich neue Räume erhalten und wird mit einem Jugendraum ergänzt.

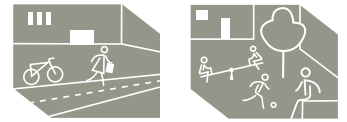
In den nächsten Jahren werden die planerischen Voraussetzungen für die Realisierung geschaffen. Wenn alles rund läuft, können die Bauarbeiten Ende 2019 beginnen.

Entwicklungskonzept partizipativ erarbeiten

Rorschach

Rorschach beabsichtigte, Entwicklungsimpulse für eine positive städtebauliche Weiterentwicklung des Quartiers zu bewirken. Um sowohl die Interessen der Liegenschaftsbesitzenden wie der Quartierbevölkerung zu berücksichtigen, wurden unterschiedliche Methoden angewandt. In einer ersten Phase führten die Projektverantwortlichen mit rund 80 Grundeigentümerinnen und Grundeigentümern Gespräche. In einer zweiten Phase erarbeitete die Stadt im Rahmen eines interdisziplinären und partizipativen Prozesses die Studie «Entwicklungskonzept Neustadt». Sie zeigt Möglichkeiten der städtebaulichen Weiterentwicklung auf und dient der Diskussion über die bauliche Weiterentwicklung des Quartiers.

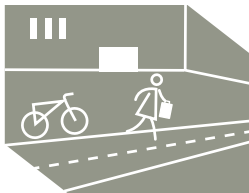
Weitere Handlungsfelder



Weitere beispielhafte Ansätze aus den Projets urbains

Koordination durch runde Tische: In der Siedlung Sonnhalde in Regensdorf wurde eine allseits willkommene, niederschwellige Koordination der zehn Grundstück- und Stockwerkeigentümer mittels «Runden Tischen» ins Leben gerufen. Auf diese Weise liessen sich diverse Themen kooperativ bearbeiten (z.B. «Tempo 30» im Quartier).





5. Mobilität und Strassenraum

Strassen als Lebensräume

Strassen sind mehr als Verbindungsachsen. Sie sind bedeutende öffentliche Räume, deren Verkehrsregime und Gestaltung massgeblichen Einfluss auf die Aufenthaltsqualität und das soziale Zusammenleben haben. Eine gute kleinräumige Durchlässigkeit des Quartiers mit Fuss- und Veloverbindungen wiederum fördert das Quartierleben und bietet die Chance, das Quartier vom motorisierten Individualverkehr zu entlasten. In Programm «Projets urbains» war der Verkehr in vielerlei Hinsicht Thema:

- **Quartierstrassen**, die durch Schleichverkehr und Belegung mit Parkplätzen für die Bewohnerschaft nicht als Wohnumfeld und Begegnungsorte nutzbar waren.
- Stark befahrene **Durchgangssachsen** des Autoverkehrs, die das Quartier physisch teilen oder vom Rest des Ortes abtrennen, verbunden mit Verkehrslärm und Schadstoffbelastungen sowie Beeinträchtigung der Nutzung von Plätzen und Strassen als öffentliche Begegnungsräume.
- **Mangelhafte Erschliessung** peripherer Quartiere durch Fuss- und Veloverkehrsachsen sowie öffentlichen Verkehr.
- **Fehlende Wegeverbindungen** im unmittelbaren Wohnumfeld für Zufussgehende und Velofahrende.
- Neupositionierung eines Quartiers durch die künftige Anbindung an das **S-Bahn-Netz**.

Komplexe Projekte

In der Regel lassen sich komplexe Verkehrsfragen, wie die Entlastung eines Platzes oder einer Strasse vom Autoverkehr, die Schaffung neuer Fusswege oder die Anbindung ans ÖV-Netz auf Ebene des Quartiers nicht abschliessend bzw. nicht rasch lösen. Diese Eingriffe haben meist Auswirkungen auf den Rest des Verkehrssystems, sind mit grösseren Investitionen verbunden und erfordern den Einbezug zahlreicher Akteure, wie z.B. des Kantons. Häufig ist auch die Interessenlage in Bezug auf den Verkehr im Quartier bzw. in der Gemeinde widersprüchlich und erschwert mehrheitsfähige Lösungen.

Während der Dauer des Programms beschränkten sich Verbesserungen daher vorwiegend auf konzeptionelle und planerische Vorarbeiten. Diese liefern massgebliche Vorgaben für grundlegende verkehrsplanerische oder städtebauliche Entscheide.

Umgekehrt konnten während der Projektdauer zahlreiche relativ rasch wirkende Massnahmen wie Beruhigung und Aufwertung von Quartierstrassen durch Einführung von Tempo 30 oder die Umwandlung in Begegnungszonen realisiert werden.

Quartierstrasse als Begegnungszone

Rorschach

Die Einführung einer Begegnungszone in der Geren- und der Bogenstrasse war ein Leuchtturm-Projekt für die Quartierentwicklung in Rorschach. Am Anfang stand das Ziel, die Qualität des öffentlichen Raums und die Sicherheit der Schulwege zu verbessern. Dabei sollten gemeinsam mit der betroffenen Bevölkerung die Bereiche des Wohnumfelds verbessert werden, auf welche die Stadt direkt Einfluss nehmen konnte. Als Nebeneffekt dieser Massnahmen sollte indirekt auch die Bereitschaft der privaten Liegenschaftsbesitzenden zur gestalterischen Aufwertung ihrer Grundstücke gefördert werden.

Die Bewohnerschaft des Quartiers wünschte sich weniger Verkehr auf den Strassen, mehr Grünflächen und Spielmöglichkeiten für Kinder. Ein Planungsbüro entwickelte ein Konzept mit konkreten Umsetzungsvorschlägen für die Gestaltung der Strassen und des öffentlichen Raums, zu denen sich die Bevölkerung des Quartiers äussern konnte. Nach der Umgestaltung präsentieren sich die Geren- und die Bogenstrasse neu: In den einst verkehrsdominierten Quartierstrassen tummeln sich heute die Kinder, in der Strassenmitte stehen Bäume und Sitzbänke, die Trottoirs wurden aufgehoben und die Parkierungsmöglichkeiten auf die Parkfelder am Anfang und am Ende der Strasse beschränkt. Die Erfahrungen mit der Neugestaltung dieser Quartierstrassen waren Vorbild für die Veränderung eines weiteren Strassenzuges, der ebenfalls in einem interdisziplinären und partizipativen Prozess realisiert wurde.

Die Begegnungszone und die dadurch möglichen Aktivitäten der Bewohnerinnen und Bewohner haben die Identifikation mit dem Stadtteil gestärkt. Am Quartierfest 2014 hat die Bevölkerung ihr bislang namenloses Quartier «Löwenquartier» getauft.

Konzeptionelle Vorarbeiten

Aufwertung von Quartierstrassen

Weitere Handlungsfelder



Attraktive Fuss- und Velowegverbindungen im Quartier Spreitenbach

Weitere Handlungsfelder



Spreitenbach erarbeitete im Rahmen des Projekt urban unter breiter Mitwirkung der Bevölkerung eine Strategie für den Fuss- und Veloverkehr im Quartier Längacker und stimmte diese mit dem parallel erstellten Freiraumkonzept ab.

Zwar ist das Quartier gut in das Fuss- und Veloverkehrsnetz von Spreitenbach eingebunden. Innerhalb des Quartiers mangelt es jedoch an Durchlässigkeit. Zum Teil bestehen unüberwindbare Hindernisse für mobilitätsbeeinträchtigte Personen. Mit Blick auf die geplante Haltestelle der Limmattalbahn im Quartier bestand zudem die Chance, den Anteil des Fuss-, Velo- und öffentlichen Verkehrs zu erhöhen. Dazu sollte der Langsamverkehr optimal an die S-Bahn-Haltestelle angebunden werden.

Das Konzept definierte den Fuss- und Veloverkehr als wichtige Mobilitätsform im Quartier und zeigte mit einem Netzplan insbesondere auch Verbesserungen bei Aufenthalts- und Spielflächen auf. Die wichtigsten Massnahmen wurden zusammen mit dem Freiraumkonzept der Bevölkerung vorgestellt und diskutiert.

Die erstellten Grundlagen erleichtern das Wirken innerhalb der Verwaltung. Die Bauverwaltung hat nun bei der Ausführung ein praktisches Instrument zur Hand und kann Massnahmen schrittweise umsetzen. Auf öffentlichem Grund erfolgt dies z.B. im Rahmen von Unterhaltsarbeiten oder Planungen. Im Umgang mit privaten Liegenschaftsbesitzenden bringt das Konzept Planungssicherheit und erlaubt es, individuelle Massnahmen zu definieren und kooperativ umzusetzen.

Quartierstrassen sind Lebensräume Pratteln

Weitere Handlungsfelder



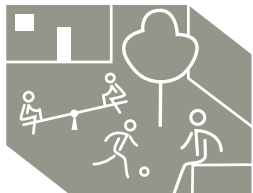
Die Umgestaltung von Plätzen und Strassenräumen an neuralgischen Orten war ein grosses Anliegen aus der Quartierbevölkerung. Im Gehrenacker/Rankacker entwickelten engagierte Bewohnerinnen und Bewohner gemeinsam mit einem Verkehrsplaner und einem Eigentümervertreter Ideen, wie die Aufenthaltsqualität bei einer Haltestelle erhöht werden könnte. Es zeigte sich, dass auch mit rasch umsetzbaren und vergleichsweise einfachen Massnahmen Verbesserungen erzielt werden können, bspw. mit Einfärbung des Bodenbelages einer Strassenkreuzung.

Weitere beispielhafte Anätze aus den Projets urbains

Spielräume nutzen: In Olten wurde der Vorplatz zum Begegnungszentrum Cultibo am zentral gelegenen und verkehrsbelasteten Bifangplatz während mehrerer Jahre mit einem partizipativen Urban Gardening-Projekt neu genutzt und dadurch als Begegnungsraum ins Bewusstsein der Bevölkerung gebracht.

Strassenraum für Zufussgehende aufwerten: In Vevey wurden als kleine aber sichtbare und effektive Massnahme, entlang der Avenue Général Guisan Sitzgelegenheiten und eine neue Querungsmöglichkeit für Zufussgehende eingerichtet.





6. Freiraum und Wohnumfeld

Freiraum und Wohnumfeld sind entscheidend für die Lebensqualität der Menschen im Quartier. Hier können sie sich treffen, verweilen, sich bewegen, spielen oder Feste feiern. Während mit Freiraum Anlagen wie Sport- und Spielplätze sowie Plätze und Parkanlagen bezeichnet werden, ist der Begriff Wohnumfeld weniger eindeutig. Er umfasst die unmittelbare Wohnumgebung und somit sowohl Strassenräume, wie auch die meist halbprivaten Grünräume rund um Wohnliegenschaften.

Lebensqualität und Image

Freiraum und Wohnumfeld prägen auch massgeblich die Adressbildung eines Quartiers. Fehlen attraktive Frei- und Grünräume oder sind sie vernachlässigt und verschmutzt, wirkt sich dies nachteilig auf die Lebensqualität und das Image des Quartiers aus.

Littering

In diesen Zusammenhang gehört auch das Thema Littering. Der Umgang mit Abfall im Quartier und die Sensibilisierung der Bevölkerung im Hinblick auf eine kollektive Wertschätzung des Wohnumfelds wurde in mehreren Projets urbains bearbeitet.

Freiraumkonzepte und rasch umsetzbare Massnahmen kombinieren

Freiraumkonzepte sind wesentliche Elemente für die nachhaltige Entwicklung eines Quartiers und wurden daher auch in mehreren Projets urbains erstellt. Parallel zu diesen langfristigen Vorhaben sollten gerade zu Beginn des Prozesses auch einfache, rasch umsetzbare und sichtbare Massnahmen realisiert werden. Solche Pilotprojekte erzeugen Dynamik und können als Referenz und Ansporn für weitere, allenfalls komplexere Projekte dienen. In öffentlichen Anlagen wie Spielplätzen, können Gemeinden rasch Projekte anstossen. Bei der Entwicklung des unmittelbaren Umfelds von Wohnsiedlungen sind Kooperationen mit den Immobilienbesitzenden und den Verwaltungen zu suchen. Daher sind diese Projekte aufwändiger. Die in den Projets urbains realisierten Vorhaben wurden zu eigentlichen Leuchtturmprojekten mit grosser Ausstrahlung und konkretem Mehrwert für alle Beteiligten.

Wie die Projets urbains exemplarisch zeigen, können partizipative Projekte zur Verbesserung von Freiräumen und Wohnumfeldern Kristallisationspunkte der Quartierentwicklung sein. Durch sie können neue Orte der Begegnung geschaffen werden. Freiraumprojekte sind konkret und sichtbar, fördern die Vernetzung im Quartier, führen zu gemeinsamen Aktivitäten wie bspw. dem Anlegen und Pflegen von Gemeinschaftsgärten. Solche Projekte sind oftmals Ausgangspunkt für weitere Quartieraktivitäten.

Voraussetzung ist zum einen, dass die Bewohnerschaft ihre Bedürfnisse in die Gestaltung der Freiräume und des Wohnumfeldes einbringen kann. Insbesondere wenn Freiräume eher vernachlässigt und undefiniert sind, müssen ihnen wieder eine Identität sowie eindeutige Zielgruppen und Funktionen – wie Sport, Spiel, Begegnung, Urban Gardening – zugewiesen werden. Zum andern sollten die jeweiligen Interessierten die Möglichkeit erhalten, sich die Räume durch eigene Aktivitäten (z.B. Mithilfe bei der Umgestaltung des Spielplatzes, Angebote wie Park-Fest oder Spielnachmittag) anzueignen bzw. «in Besitz zu nehmen».

Viele neue Freiräume für das Quartier Pratteln

In Pratteln wurden mehrere Freiräume und Wohnumfelder mit der Quartierbevölkerung neu gestaltet und dadurch wieder verfügbar. Allen Projekten gemein ist, dass sie konkreten Nutzen für die jeweiligen Zielgruppen stifteten, rasch umgesetzt und wenn nötig auch nach Inbetriebnahme durch die Quartierarbeit begleitet wurden. Die folgenden Beispiele stellen eine Auswahl der vielfältigen Aktivitäten dar.

Nachdem die Kinder aus dem Quartier ihre Vorstellung für den künftigen Spielplatz Wyhlenstrasse mit Modellen dargestellt hatten, realisierte die Gemeinde diesen zusammen mit dem Zivilschutz in nur einem Monat.

Die Aufwertung der Matte Buholz zeigt, dass auch mit kleinen Massnahmen etwas bewegt werden kann. Die Wiese wurde gemäht, mit zwei Fussballtoren sowie Sitzgelegenheiten aus Baumstämmen versehen und steht nun wieder als Fussballfeld zur Verfügung.

In Pratteln konnten zwei Wohnumfeld-Projekte in Zusammenarbeit mit privaten Liegenschaftsbesitzenden durchgeführt werden. Die Bewohnerinnen und Bewohner und viele Kinder waren von Anfang in die Planung einbezogen und halfen in einem Fall sogar mit bei der Realisierung. Entstanden sind neue attraktive, auch kindergerechte Spiel- und Aussenräume. Eines der Projekte wurde in Zusammenarbeit mit der Gesundheitsförderung Baselland und dem KinderKraftwerk durchgeführt und in einem Film dokumentiert.

Kristallisationspunkte der Quartierentwicklung

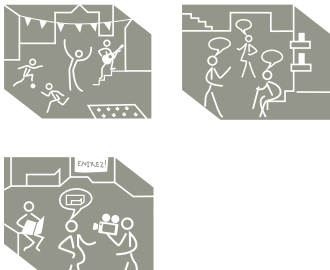
Bedürfnisgerecht entwickeln und Aneignung ermöglichen

Weitere Handlungsfelder



Quartiergarten macht Quartierentwicklung sichtbar Aarburg

Weitere Handlungsfelder



Nachdem ein privater Eigentümer dem Quartierbüro im Frühling 2014 temporär bis 2016 ein Grundstück für einen Gemeinschaftsgarten zur Verfügung gestellt hatte, ging es nicht lange, bis aus der ehemaligen von Brombeerbüschen überwucherten Brache ein lebendiger Quartiergarten geworden war. Eine bunt gemischte Gruppe von rund 25 Quartierbewohnerinnen und -bewohnern bepflanzte und pflegte den Gemeinschaftsgarten, einige der Interessierten legten auch eigene Beete an. Das Quartierbüro begleitete und dokumentierte das Projekt mit einer kleinen Fotoausstellung. Ende 2015 wurde ein neuer Standort für den Quartiergarten gefunden. Der Quartierverein Nordstern Aarburg trägt heute die Aktivitäten des Quartiergartens.

In Aarburg hat der Quartiergarten als Kristallisationspunkt der Quartierentwicklung gewirkt. Das Projekt und das Thema Lebensqualität wurden erstmals konkret und sichtbar. Der Garten hat Menschen zusammengebracht und dadurch auch ein Stück weit den Weg für die Gründung des Quartiervereins Nordstern, der die Quartierentwicklung nach Abschluss des Projekts weiter trägt, bereitet.

Freiraumkonzepte Olten, Spreitenbach

Weitere Handlungsfelder



In Olten und Spreitenbach wurden Freiraumkonzepte erstellt. Sie sind eine wichtige Grundlage für die mittel- bis langfristige räumliche Entwicklung des Quartiers.

Im öffentlichen Raum konnten die Gemeinden Massnahmen zeitnah umsetzen. In Bezug auf private Grundstücke dienen die Konzepte als Leitplanken für die bauliche Entwicklung und Kooperationen mit Grundeigentümern.



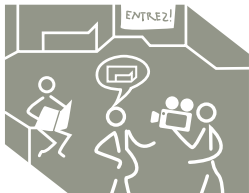
Weitere beispielhafte Ansätze aus den Projets urbains

Gartenkurse: In Versoix wurden Gartenkurse und Sementaustauschbörsen unter professioneller Leitung durchgeführt. In den Kursen trafen sich die Freiwilligen und bereiteten sich auf die gemeinsame Gartenarbeit vor.

Tag der Nachbarn und der offenen Gärten: Aus Anlass des internationalen Tags der Nachbarn führte Olten parallel dazu einen Tag der offenen Gärten durch. Gartenbesitzende und Gemeinschaftsgärtner luden die Bevölkerung zu einem Rundgang durch die Gartenpracht im Quartier.

Clean Up Day: In verschiedenen Gemeinden (Aarburg, Regensdorf) beteiligten sich Quartierbewohnerinnen und -bewohner regelmässig am nationalen Clean Up Day im September. Das kollektive Einsammeln von Abfällen wertete die öffentlichen Freiräume und Wohnumfelder im Quartier auf und sensibilisierte die Bevölkerung für das Thema Littering.





7. Quartierimage

Das Image des Quartiers war in allen Projets urbains-Gemeinden virulent. Auch wenn sich die Mehrheit der Bevölkerung in der Regel in ihrem Quartier wohl fühlte, wirkt sich ein schlechtes Image doch belastend auf das Zusammenleben und die Entwicklungsmöglichkeiten aus.

In einigen Projekten wurde mit konkreten Massnahmen darauf hingearbeitet, das Image zu verbessern. In andern wirkten sich Aktivitäten in den übrigen Handlungsfeldern implizit positiv auf dieses aus. Die Gemeinden verfolgten im Handlungsfeld Quartierimage schwerpunktmässig fünf Stossrichtungen, wobei diese auch kumulativ zur Anwendung kamen.

- Zusammenarbeit mit der Quartierbevölkerung
- Zusammenarbeit mit Kunschtchaffenden
- Kommunikationsmittel und Corporate Design
- Zwischennutzungsprojekte
- Medienarbeit

Quartierbewohnerinnen und -bewohner als Imageträger

Bei der Zusammenarbeit mit der Quartierbevölkerung besteht ein Hauptziel darin, Geschichte und Gegenwart des Quartiers aus der Perspektive der Quartierbewohnerinnen und -bewohner darzustellen und zu dokumentieren. Damit kann einerseits das Selbstverständnis und Selbstbewusstsein im Quartier selbst gestärkt werden. Andererseits ermöglicht eine ansprechende Kommunikation, die Vielfalt des Quartiers sowie seine Bewohnerinnen und Bewohner als Individuen zu zeigen. Dadurch besteht die Chance, Vorurteile oder Stigmatisierungen aufzuweichen. Die Menschen im Quartier werden so zu dessen Imageträgern.

Die Zusammenarbeit mit einzelnen Kulturschaffenden aus Kunst, Fotografie und Design oder mit entsprechenden Ausbildungsstätten ermöglicht einen oftmals erfrischend anderen Zugang zum Quartier. Die künstlerische Umsetzung in Fotografien, Installationen, Plakaten oder Filmen ermöglicht es, das Quartier anders wahrzunehmen und allenfalls bislang unbekannte Schätze zu entdecken. Dies wirkt nicht nur positiv auf das Image, sondern stärkt auch das Selbstbewusstsein im Quartier.

In allen Projects urbains wurden eigene Kommunikationsmittel, Corporate Designs und Logos geschaffen. Projekt-Logos stiften eine visuelle Identität, wirken verbindend und dienen als einfache Wiedererkennungsmerkmale für Projektbeteiligte sowie die Öffentlichkeit.

Grössere Veränderungen in Quartierentwicklungsprojekten brauchen oftmals Zeit. Hier können Zwischennutzungen wie Urban Gardening oder kulturelle Aktivitäten das Quartier sichtbar in Bewegung bringen. Für solche Zwischennutzungen eignen sich z.B. temporäre Brachen oder leerstehende Ladengeschäfte.

Schliesslich ist auch die Medienarbeit von Bedeutung, können doch die Projektergebnisse über diese einem breiten Publikum bekannt gemacht werden. Attraktive Geschichten aus dem Quartier sind der Rohstoff für imageverändernde Medienberichte. Die Medienarbeit muss geplant und langfristig ausgerichtet werden. Gerade in Regionen, in denen die Medienvielfalt gering ist, braucht es eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Medienleuten.

**Künstlerischer Blick auf
das Quartier eröffnet neue
Sichtweisen**

**Wiedererkennbarkeit
sicherstellen**

**Zwischennutzung
bringt Dynamik**

**Geschichten aus dem
Quartier**



Künstlerische Sicht verändert das Bild des Quartiers

Vernier

Weitere Handlungsfelder



Im Quartier Les Libellules war das Image ein wichtiges Thema, denn Les Libellules hatte in der Öffentlichkeit einen sehr schlechten Ruf. Gemäss einer im Rahmen des Projekts durchgeführten Befragung Ende 2015 lebten über 80 Prozent der Bewohnerschaft gerne in der Siedlung und nahezu siebzig Prozent litten gleichzeitig an deren schlechtem Image.

Für die Projektverantwortlichen war klar, dass dem schlechten Ruf nicht allein mit sozio-kulturellen Massnahmen begegnet werden konnte. Als zentrale Massnahme wurde eine enge Zusammenarbeit mit der Haute Ecole d'Art et Design (HEAD) des Kantons Genf sowie mit einzelnen Kunstschaaffenden aufgebaut. Entstanden sind daraus unter anderem die Biennale des Arts contemporains aux Libellules (BAL). In einem der neuen Pavillons vor der Siedlung ist nun ein permanenter Ausstellungsraum eingerichtet, der u.a. regelmässig durch die HEAD bespielt wird. Mit dem Genfer Fotografen Christian Lutz verlegte ein Kunstschaaffender sein Atelier für drei Monate in die Siedlung, um eine Ausstellung zu erarbeiten. Die Liegenschaftsbesitzerin, die Stiftung Emile Dupont, fasste die künstlerischen Aktivitäten in einer Publikation zusammen.

Diese kulturellen Aktivitäten haben dazu beigetragen, dass Les Libellules heute in einem neuen, attraktiven Licht erscheint.

Quartierarbeit visuell

Pratteln

Weitere Handlungsfelder



Die Gemeinde Pratteln konnte ihr Image Dank der Quartierarbeit verbessern. Heute wird die Gemeinde als dynamisch und ergebnisorientiert wahrgenommen. Die Verwaltung konnte sich während des ganzen Prozesses als aktive und umsetzende Partnerin profilieren. Dies war auch möglich, weil die Projektverantwortlichen es geschafft hatten, einen guten Kontakt zu Medienleuten aufzubauen, sodass diese regelmässig über die Quartierentwicklung berichteten.

Pratteln hat die Quartierarbeit in einer reich bebilderten Publikation sowie einem Film festgehalten. Diese dokumentieren die positiven Ergebnisse in den drei Quartieren und zeigen, wie die Zusammenarbeit zwischen Bevölkerung und Gemeinde zum Erfolg beigetragen hat.

«Zoom sur mon Quartier» und «Tour dans mon quartier»

Vevey

Vevey realisierte zwei Aktionen, die darauf zielten zu erfahren und zu dokumentieren, wie die Bewohnerinnen und Bewohner ihr Quartier wahrnehmen.

Die eine Aktion, «Zoom sur mon Quartier» bestand aus einer Photoausstellung im öffentlichen Raum. Als ein Spaziergang durch das Quartier konzipiert, zeigte sie auf Plakatständern Fotos von Bewohnerinnen und Bewohnern an besonderen Orten. Dazu gehört auch ein Film. Dieser veranschaulicht anhand von historischen Aufnahmen, wie sich das Quartier baulich und sozioökonomisch verändert hat. Er verbindet dies in Interviews mit Erinnerungen und Anekdoten heutiger Bewohnerinnen und Bewohner. Eine historische Plakatausstellung, die an symbolischen Orten ausgestellt war, erzählte den Einwohnern Geschichten aus dem Quartier. Die Aktion wurde an den multikulturellen Festivitäten vorgestellt.

Die zweite Aktion hiess «Tour dans mon quartier». In dieser machte ein umgebauter Bauwagen an mehreren Stationen im Quartier halt und lud die Menschen ein, sich über ihr Quartier zu äussern sowie zu notieren, was ihnen daran gefällt und was sie ändern würden. Rund um die Tour wurden Diskussionsrunden zu verschiedenen Themen, sportliche Aktivitäten und ein Fest organisiert. Mit dem Projekt konnten die interessierten Bewohnerinnen und Bewohner miteinander unkompliziert über ihre Vision des Quartiers reden und neue Kontakte knüpfen.

Weitere Handlungsfelder



Weitere beispielhafte Ansätze aus den Projets urbains

Newsletter: Fast alle Projekte publizierten einen regelmässigen analogen oder digitalen Newsletter mit Berichten zu vergangenen und kommenden Aktivitäten bzw. Veranstaltungen.

Kommunikationsplan: Einige Gemeinden wie Rorschach, Schlieren oder Pratteln erstellten einen Kommunikationsplan für die Medienarbeit und die weiteren Kommunikationsmassnahmen.

Kulturelle Zwischennutzung: In Olten wurde ein zentral gelegenes ehemaliges Teppichgeschäft als «Tattarletti - inzwischen Kulturraum» zwischengenutzt. Ein lokaler Kulturverein betrieb den Raum mit Ateliers und einem vielfältigen Programm.

Publikationen des Programms Projets urbains

- Bundesamt für Raumentwicklung (ARE):
Forum Raumentwicklung 3/16: Quartierentwicklung – Herausforderung für die moderne städtische Raumplanung, Bern 2016
- Bundesamt für Wohnungswesen (BWO):
Erfahrungsaustausch zum Projets urbains, «Einbezug von Liegenschaftseigentümern und Wohnungsanbietern: Handlungsansätze aus der Praxis», Grenchen 2015
- Programm Projets urbains (Hrsg.):
Quartierentwicklung, Chance für Gemeinden und Städte : Vier Argumente aus dem Programm «Projets urbains - Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten», Bern 2017
- Programm Projets urbains (Hrsg.):
Quartiere im Brennpunkt: gemeinsam entwickeln, vielfältig gestalten, Bern 2013
- Programm Projets urbains (Hrsg.):
Zusammenfassung zum Erfahrungsaustausch Projets urbains. «Sich integrieren, sich engagieren: Partizipation im Projet urbain», Bern 2013
- Programm Projets urbains (Hrsg.):
Soziale Mischung und Quartierentwicklung: Anspruch versus Machbarkeit, Bern 2011
- Programm Projets urbains (Hrsg.):
Soziale Mischung und Quartierentwicklung: 5 Fragen – 5 Antworten, Bern 2011
- Programm Projets urbains (Hrsg.):
Programm «Projets urbains - Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten», Bern 2010

Evaluation des Programms Projets urbains

- Interface, evaluanda:
Evaluation des Programms «Projets urbains - Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten». 2012 – 2015, Schlussbericht 2015, Luzern 2016
- Interface, evaluanda:
Evaluation des Programms «Projets urbains - Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten». Zusammenfassung des Evaluationsberichts zur 1. Phase (2008 bis 2011), Luzern 2012
- Interface, evaluanda:
Evaluation des Programms «Projets urbains - Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten». Schlussbericht zur 1. Phase (2008 bis 2011), Luzern 2012

Weitere Informationen und Auskünfte

www.projetsurbains.ch

Auf dieser Webseite stehen alle Dokumente zur Verfügung. Für alle Fragen zum Programm steht Ihnen die Programmkoordinatorin gerne zur Verfügung:

Josianne Maury
Programm Projets urbains
Bundesamt für Raumentwicklung ARE
3003 Bern
Tel. 058 464 13 14
projetsurbains@are.admin.ch



