

Evaluation «Projekt Töss»

Im Auftrag der Stadtentwicklung Winterthur

Kurzfassung

Daniela Gloor und Hanna Meier
Soziologinnen, Dr. phil.

Mai 2010

Inhalt	Seite
I Ausgangslage – «Projekt Töss» in Winterthur	2
II Evaluation «Projekt Töss»	3
III Zielerreichung der Vorhaben im «Projekt Töss»	3
IV Empfehlungen zur Übertragbarkeit	7

I Ausgangslage – «Projekt Töss» in Winterthur

Der Stadtteil Töss liegt im Südwesten von Winterthur, der sechstgrössten Stadt der Schweiz. Von der Autobahnausfahrt führt die Zürcherstrasse durch Töss ins Stadtzentrum. Der Stadtteil zählt knapp 10'000 EinwohnerInnen. Insgesamt zählt Winterthur gut 100'000 BewohnerInnen, Töss ist nach Veltheim der kleinste Stadtteil. Das ehemalige Bauerndorf Töss hat mit der Industrialisierung viele Veränderungen erlebt. Die von den Firmen Rieter und Sulzer etablierte Textil- und Maschinenindustrie war sozial wie architektonisch prägend für das 1922 eingemeindete Dorf.

In den letzten Jahren wurde Töss wiederholt als ‚Problemquartier‘ bezeichnet. Zu den Belastungen gehören zum einen der Verkehr. Die Zürcherstrasse zerschneidet den Stadtteil in zwei Teile und dominiert dessen Zentrum. Zum andern werden strukturelle Merkmale als Problemfaktoren wahrgenommen. Dazu zählen der hohe Anteil der ausländischen Bevölkerung, verhältnismässig niedrige Haushaltseinkommen, viele eher kleine Wohnungen, sanierungsbedürftige Gebäude sowie vernachlässigte Häuser. Die Konzentration von Fastfood-Anbietern und Billigläden und die Präsenz von Rotlichtetablissemments sind weitere Indikatoren. In der Aussenwahrnehmung steht es mit dem Ruf des Stadtteils nicht zum Besten. Das negative Image kam in verschiedenen Medienberichten zum Ausdruck.

Töss hat andererseits als Arbeiterquartier eine starke und traditionelle Identität. Der Stadtteil hat eine lange und seinen Charakter prägende Einwanderungsgeschichte. Auch besteht ein aktives Vereinsleben. Töss ist ein vielfältiger und gemischter Stadtteil, der neben verkehrsbelasteten Gebieten über schöne Quartiere und ansprechenden Wohnraum verfügt.

Die problembelastete Situation sowie die Präsenz einer aktiven Zivilgesellschaft waren dafür verantwortlich, dass sich die Tössemer und Tössemerinnen 2004 zu regen begannen. Die Wohnbevölkerung verschaffte ihrem Unmut über die Entwicklungen Ausdruck. Es gelang, den Stadtrat 2004 für einen Besuch vor Ort zu gewinnen. Der Start zu einem Veränderungsprozess war erfolgt: Die Lebensqualität im Stadtteil Töss sollte verbessert werden. Das «Projekt Töss» wurde entworfen. Es soll Veränderungen und Verbesserungen für den Stadtteil in Gang bringen, indem konkrete Massnahmen ergriffen und umgesetzt werden. Der anvisierte Entwicklungsprozess soll, so die zentrale Projektdefinition, partizipativ von der Stadtverwaltung zusammen mit der lokalen Bevölkerung vorangebracht werden.

Phase 1 – Vorlaufzeit (2005 bis Mitte 2006): Im Frühjahr 2005 wurde das «Projekt Töss» mit einer Zukunftskonferenz lanciert. Arbeitsgruppen der Bevölkerung schlugen über zwei Dutzend verschiedene Projekte und Massnahmen vor. Der Stadtrat empfiehlt einen guten Teil davon zur Weiterverfolgung und Realisierung.

Phase 2 – Umsetzung (ab Mitte 2006 bis Herbst 2010): Die verschiedenen Projekte werden von Fachleuten aus der Stadtverwaltung geleitet. Thematisch geht es um «Naherholung», «Verkehr», «Kinder- und Jugendprojekte» sowie «Begegnungsräume». Seitens der lokalen Bevölkerung wird die Tösslobby gegründet. Sie beteiligt sich intensiv am Prozess und fungiert für die Vereine und Organisationen als Dachorganisation. Die Projekte werden mit einem innovativen

Ansatz, der auf Nachhaltigkeit und Partizipation der lokalen Bevölkerung ausgerichtet ist, umgesetzt. Die Handlungsmacht der Bevölkerung (Agency) soll gestärkt werden.

Phase 3 – Projektabschluss und Überführung in den Normalbetrieb (ab Herbst 2010): Das «Projekt Töss» wird 2010 offiziell abgeschlossen. Während bestimmte Projekte bereits zu Ende geführt sind, stehen andere noch in der Umsetzung, und ausgewählte Projekte werden in den Normalbetrieb überführt.

II Evaluation «Projekt Töss»

Das «Projekt Töss» wurde im Auftrag der Stadtentwicklung Winterthur evaluiert. Mit der Evaluation wurde das Sozialforschungsbüro Social Insight, Schinznach-Dorf, beauftragt. Die Evaluation gibt Auskunft über das Ausmass der Zielerreichung, die Qualität der gewählten Organisationsstruktur, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag bei der Stadt und den Freiwilligen, Imageveränderungen des Stadtteils sowie zur Frage der Übertragbarkeit des Vorgehens auf andere Stadtteile. Die Evaluation wurde zwischen Oktober 2009 und März 2010 durchgeführt. Die Evaluationsarbeiten wurden von einer Begleitgruppe unterstützt. Diese bestand aus Mark Würth, Leiter Stadtentwicklung und Gesamtprojektleiter/Gesamtkoordinator «Projekt Töss», Monika Imhof, Vorstandspräsidentin Tösslobby, Susanne Keller, Leiterin Quartierentwicklung Winterthur, und Beatrice Lanz, Kommunikationsverantwortliche «Projekt Töss».

Das Vorgehen der Evaluation stützt sich auf verschiedene Methoden. Es sind dies Interviewgespräche mit Verantwortlichen des «Projekts Töss» von Seiten der Stadtverwaltung sowie von Seiten des Stadtteils Töss. Im Weiteren wurden schriftliche Materialien zum Projekt beigezogen und analysiert. Ausgewertet wurden auch Ergebnisse der Bevölkerungsbefragungen 2007 und 2009. Um die Sicht der breiten Quartierbevölkerung einzubeziehen, wurde mit Bewohnern und Bewohnerinnen von Töss ein Fotoprojekt durchgeführt.

Die vorliegende Kurzfassung stellt die evaluierten Projekte und ausgewählte Ergebnisse zur Zielerreichung vor (Teil III) und geht auf die Frage der Übertragbarkeit ein (Teil IV).¹ Beigefügt ist zudem eine Auswahl von neun Bildern, die Tössemer und Tössemerinnen im Rahmen des Fotoprojekts realisiert haben. Fotografisch festgehalten ist Erfreuliches und Schwieriges aus dem Stadtteil Töss.

III Zielerreichung der Vorhaben im «Projekt Töss»

Im Rahmen der Zukunftskonferenz entwarf die Tössemer Bevölkerung über zwanzig Projekte. Der Stadtrat entschied sich für 13 Projekte zur Weiterbearbeitung. In die Evaluation sind acht Projekte einbezogen. Sie gehören zu den wichtigsten Vorhaben und standen in der Prioritätenliste der Bevölkerung an den obersten Stellen.

In Darstellung 1 sind die untersuchten Projekte vorgestellt. Der Überblick verweist in puncto *Projektaktivitäten* auf eine grosse Spannweite. Die Aktivitäten umfassen konzeptionelle Tätigkeiten wie die Entwicklung von Leitbildern und neuen Angeboten. Zudem werden im Rahmen einzelner Projekte Bestandesaufnahmen vorgenommen

¹ Die Langfassung der Evaluation ist über die Homepage der Stadtentwicklung Winterthur abrufbar (www.projekt-toess.ch).

und angepasste Massnahmen ausgearbeitet. Weiter gehört die Ausführung konkreter infrastruktureller Interventionen zu den Projektaktivitäten. Hinsichtlich der projektspezifischen *Zielsetzungen* ist ebenfalls eine Vielfalt an Absichten und anvisierten Verbesserungen festzustellen, die mit den Projekten erreicht werden sollen. Die Ziele betreffen räumlich-materielle Aspekte ebenso wie soziale, kulturelle und wirtschaftliche Aspekte.

Gemeinsam ist den Projekten, dass sie mit ihren vielfältigen Aktivitäten und konkreten Zielsetzungen einen Beitrag und Auswirkungen zu einem weiter greifenden, übergeordneten Ziel anvisieren. Die Konzeption und das Wirkungsmodell der Projekte richtet sich auf das *Globalziel* der ‚Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil Töss‘. Dies ist die Zielsetzung des Gesamtvorhabens.

Sollen Stadtteilentwicklungsprozesse zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen, so erweisen sich folgende fünf Bereiche als relevant:

- *Gesellschaft*: Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration
- *Öffentlicher Raum*: Naherholung, Grünflächen
- *Umwelt*: Verkehr/Mobilität, Erschliessung
- *Wirtschaft*: Versorgung, Läden/Gewerbe, Dienstleistungen
- *Sicherheit*: Sicherheit und Sauberkeit

Entsprechend prüfte die Evaluation, inwiefern die Projekte einen Beitrag zu positiven Veränderungen in diesen Bereichen erbringen können.

Die Auswertung verdeutlicht, dass das Schwergewicht des Gesamtvorhabens auf den Bereichen «Gesellschaft» und «Öffentlicher Raum» liegt: Gleich mehrere Projekte richten ihre Aktivitäten auf diese beiden Aspekte. Die Spannweite der Projektausrichtungen umfasst darüber hinaus auch die für die Lebensqualität ebenso relevanten Dimensionen «Umwelt», «Wirtschaft» und «Sicherheit». Auch sie wurden von Projekten zum Gegenstand ihrer Aktivitäten gemacht.

Die Evaluation zeigt, dass viele Ziele erreicht worden sind. So hat das «Projekt Töss» sichtbare, neue Strukturen hervorgebracht :

- Im Stadtteil Töss wurde neu eine Dachorganisation der Vereine und Organisationen, die Tösslobby, gegründet (Gründungsversammlung: 19. Juni 2006).
- Im Stadtteil Töss entstand neu das GZ Bahnhof Töss: ehemalige Bahnhof-Infrastruktur, welche in einen Mehrzweckraum, ein Infofoyer und das Büro für die Quartierentwicklung Töss umgebaut wurde (Einweihung: 17. August 2007); im Gang ist zudem die Projektierung des neben dem GZ Bahnhof Töss liegenden Güterschuppens. Neu ist auch der Trägerverein GZ Bahnhof Töss, dem die Quartierentwicklung den neuen Mehrzweckraum und das Infofoyer zum Betrieb zur Verfügung stellt.
- Im Stadtteil Töss wurde von der Quartierentwicklung der Stadt Winterthur neu die dezentrale Anlaufstelle Quartierentwicklung Töss, etabliert (Eröffnung der neuen Arbeitsstelle: 1. Oktober 2007).

Diese neuen Strukturen unterstützen und fördern den sozialen Austausch und eröffnen Begegnungsräume. Sie werden rege genutzt und von der Bevölkerung sowie der Stadtverwaltung geschätzt. Die Tösslobby hat den Vereinen und Organisationen zu neuem Aufschwung verholfen, die Mitglieder des Vorstands kümmern sich aktiv um die Quartierbelange. Das GZ Bahnhof Töss stellt dringend benötigten neuen Raum

Darstellung III-1: Konzeption der Projekte und Wirkungsmodelle

		Aktivität	Projektziele	Übergeordnetes Ziel
1	Begegnungsort Bahnhof Töss	Erschliessung des Bahnhof-Gebäudes für eine Umnutzung und Bereitstellen einer soziokulturell nutzbaren Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • lebendiger, breit genutzter Quartier-Raum (Begegnungs-, Kurs-, Vereins- und Festort) • höhere Sicherheit und Sauberkeit im öff. Raum 	
2	Entwicklungsstudie Zürcherstrasse	Interdisziplinäre Erarbeitung einer Entwicklungsstudie zum Raum Zürcherstrasse	<ul style="list-style-type: none"> • konsensualisiertes Leitbild zur Aufwertung Zürcherstrasse in Richtung mehr Fussgängerfreundlichkeit, Gewerbe- und Nutzungsvielfalt; Minderung Trennwirkung fürs Quartier durch Verkehr; Optimierung Erscheinungsbild 	
3	Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss	<ul style="list-style-type: none"> - Tössseits: Entwickeln von Angeboten und Aktivitäten im Begegnungsort Bhf. Töss und Betriebsführung (Drehscheibe) - Stadtseits: Einrichten einer Anlaufsstelle Quartierentwicklung Töss 	<ul style="list-style-type: none"> • vielfältige und beständige Nutzung des Raums • nachhaltige Strukturen für Partizipation der breiten Bevölkerung 	
4a	Erschliessung Dätttau	Ausbau der Verbindung nach Dätttau für Langsamverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • besserer Anschluss ans Zentrum von Töss • attraktive und sichere Wege für Fussgänger und Radfahrende 	Verbesserung der Lebensqualität in Töss
4b	Rad- und Wanderwege (neu: Leitbild Erholung Tössraum)	Aus- und Neubau Rad- und Wanderweg entlang der Töss (Erarbeiten eines integralen Leitbilds zum Erholungsraum Fluss Töss)	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung des Naherholungsgebiets • sicherer und attraktiver Zugang, nutzungsfreundliche Wege • (übergreifendes Konzept Naherholung; sozial- und naturverträglich) 	
5	Zentrum Töss	Klärung der Eigentumsverhältnisse und Gebäudesicherheit; Massnahmen zur baulichen Sicherung; Wegbereitung für Gesamtanierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistung Nutzungssicherheit und Quartierinfrastruktur • Erhaltung und Aufwertung des Zentrums Töss • ansprechender Einkaufs-/Begegnungsort 	
6	Kinder- und Jugendangebote in Töss	Abklären Raumbedarf (innen/ aussen) und Erschliessung weiterer Räume sowie Bereitstellung neue Freizeitangebote	<ul style="list-style-type: none"> • befriedigende Aufenthaltsorte und vielfältiges Freizeitangebot für Mittel- und Oberstufenschulalter 	
7	Naherholungsgebiet Reitplatz	Erarbeiten einer Entwicklungsstudie zum Areal und Umsetzung von Massnahmen im Bereich Verkehr und Freizeitinfrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen eines attraktiven Naherholungsraums für unterschiedliche Nutzungsgruppen • Verbessertes Verkehrs- und Abfallregime 	
8	Spiel- und Sportplätze	Inventarisierung des Spielplätze, Sanierung und Realisierung neue Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • mehr und angemessene Räume für Aktivitäten und Aufenthalt von Kindern und Jugendlichen 	

für öffentliche und private Anlässe zur Verfügung. Dies ermöglicht es den BewohnerInnen sowie den Vereinen und Organisationen, Aktivitäten zu entwickeln sowie an Veranstaltungen und Kursangeboten teilzunehmen. Mit der dezentralen Anlaufstelle der Quartierentwicklung hat die Stadt ein Gesicht vor Ort erhalten. Die Mitarbeiterin fördert den Kontakt zwischen Stadtteil und Stadtverwaltung, unterstützt die gegenseitige Kommunikation sowie das Entwickeln von nachhaltigen Strukturen für die Partizipationsprozesse der Bevölkerung. Dazu gehört auch die Unterstützung des Trägervereins GZ Bahnhof Töss bei der Entwicklung des Drehscheiben-Angebots.

Nebst diesen grossen Neuerungen, die mit dem «Projekt Töss» erreicht werden konnten, zeigen sich in der Evaluation verschiedene kleinere Veränderungen und Entwicklungen. Dazu zählen die neuen, konsolidierten Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche (Open Sunday, Midnight-Volleyball), der neue Spielplatz in Dättnau sowie Teilstücke von Velo- und Spazierwegen an der Töss respektive nach Dättnau.

Über diese materiellen Ergebnisse hinaus sind weitere Resultate feststellbar, auch wenn sie sich (noch) nicht anhand materieller Fakten 'messen' lassen. Dazu zählt die Evaluation einerseits Ergebnisse aus Einzelvorhaben des «Projekts Töss»:

- Für das «Naherholungsgebiet Reitplatz» wurde ein Gesamtkonzept erarbeitet (Entwicklungsstudie). Die Studie dient als Grundlage für die Umsetzung.
- Zum Gebiet Zürcherstrasse wurde die «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» erstellt. Die Vernehmlassung dauerte von Mitte Dezember 2009 bis Mitte März 2010. Es ist absehbar, dass die erarbeiteten Grundlagen zur komplexen Situation zur Realisierung werden fortschreiten können.

Die Ergebnisse der beiden Projekte werden in der Zukunft greifbare Veränderungen bewirken können. Vertrauen und Unterstützung sind vorhanden.

Im Zeitrahmen der Projektlaufzeit ausstehend geblieben sind sichtbare Resultate oder Massnahmen im Projekt «Zentrum Töss». Dessen Zielerreichung ist offen geblieben. Ebenfalls konnte das «Projekt Töss» gemäss Evaluation noch keinen Beitrag zur Imageverbesserung des Stadtteils in der Aussenwahrnehmung leisten. Es zeigt sich, dass für eine Verbesserung der Aussenwahrnehmung vor allem sichtbare Veränderungen an der Zürcherstrasse und im Zentrum Töss entscheidend sind. In beiden Projekten wurde bislang noch keine konkrete Umgestaltung erreicht. Für die Imageverbesserung von Töss ist es indes zentral, die Entwicklungsstudie Zürcherstrasse umzusetzen und die Situation des Zentrums Töss zu optimieren. Diese Schritte dürften zur Imageverbesserung beitragen sowie vor allem auch Verbesserungen für den Stadtteil Töss selbst bringen.

Nebst den Ergebnissen auf Projektebene ist gemäss Evaluation hervorstreichen, dass die langjährige Arbeit im Vorhaben Töss auch zu vielfältigen Ergebnissen auf der Prozessebene geführt hat, die projektübergreifend zu situieren sind:

- Im Stadtteil Töss haben sich ein neues Selbstbewusstsein und Wirgefühl entwickelt. Die Vernetzung wurde erheblich intensiviert, es sind neue Kontakte entstanden und die Zugehörigkeit zu Töss hat sich durch die Projektarbeit und den Austausch unter den Beteiligten verstärkt. Die auf intermediärer Ebene vorhandenen Strukturen der Vereine und Organisationen wurden gestärkt. Eigenbild und Stadtteilidentität wurden gefestigt. Der Stadtteil hat zu einer positiveren Haltung gefunden.

- Mit dem «Projekt Töss» hat die Stadt den Stadtteil ernst genommen. Das Gefühl, vergessen zu werden, ist gewichen. Der Stadtteil hat Wertschätzung erfahren. Dies bezieht sich auch sehr deutlich auf die Bevölkerung. Die Bevölkerung schätzt die Wahrnehmung durch die Stadt.
- Die Beteiligten haben in der gemeinsamen Arbeit voneinander gelernt. Die Beteiligten aus Töss haben Funktionsweise und Problemstellungen der Verwaltung kennen gelernt und gelernt, dass sich Abläufe und Aufgaben nicht immer mit denjenigen der lokalen Vorstellungen decken. Die Stadtverwaltung wiederum hat sich auf Bedürfnisse und Eigenheiten des Stadtteils eingelassen. Zudem bot sich der Verwaltung die Gelegenheit, die dezentrale Organisation der Quartierentwicklung zu entwickeln und erfolgreich zu testen.
- Es ist nicht nur Töss, sondern die Stadt Winterthur insgesamt, die sich – innerhalb der städtischen Landschaft der Schweiz – in einem Entwicklungsprozess befindet. Nicht selten, so ist bei solchen Bestrebungen feststellbar, gehen solche Bemühungen auf Kosten bestimmter Gruppen oder Stadtteile. Das kann heissen, dass bestimmten Stadtteilen weniger Aufmerksamkeit zukommt (Abwertung), es kann aber auch bedeuten, dass gewisse Stadtteile für zahlungskräftige Gruppen neu attraktiv werden und dadurch bisherige Bewohnergruppen verdrängt werden ('Gentrifizierung'). Für Winterthur respektive das «Projekt Töss» ist hingegen festzuhalten, dass der Stadtteil in die laufenden Entwicklungen und Bestrebungen einbezogen wird und somit daran teilhat.

IV Empfehlungen zur Übertragbarkeit

Die Stadtverwaltung Winterthur hat mit dem «Projekt Töss» Pionierarbeit geleistet. Ein nächstes Vorhaben kann von den reichhaltigen Erfahrungen im Stadtteil Töss profitieren und auf vielfältigen Erkenntnissen aufbauen. Die folgenden Empfehlungen erläutern aus Sicht der Evaluation, welchen Aspekten bei einer Übertragung Beachtung zu schenken ist.

1) Exekutivwille, Verwaltungsunterstützung und lokaler Problemdruck

Für das Gelingen eines partizipativen Stadtteilprojekts ist es als Grundvoraussetzung zu bezeichnen, dass der Stadtrat den politischen Willen und die Bereitschaft zeigt, die Verantwortung für ein solches Vorhaben zu übernehmen. Grundbedingung ist auch eine offene Verwaltung, die bereit ist, sich auf intensive Prozesse einzulassen.

Weiter ist der Leidensdruck eines Stadtteils ein wesentlicher Faktor. Anstehende Probleme müssen als dringlich empfunden werden, sonst könnte es gemäss Evaluation fraglich sein, ob das Engagement der Bevölkerung das nötige Ausmass erreicht. Veränderungswille, Lust und Energie sind zentrale Bestandteile für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Stadt und Stadtteil.

2) Weiterbildung für partizipative Prozessgestaltung

Der Wunsch nach vermehrtem Know-how in Sachen partizipative Zusammenarbeit gehört zu den klaren Forderungen aus dem «Projekt Töss». Eine aktive Beteiligung der Bevölkerung durch Stadtverwaltungen ist nach wie vor eine Ausnahme, wird aber immer häufiger in Betracht gezogen. Dazu sind professionelle Voraussetzungen erforderlich: Für Angestellte von Stadtverwaltungen braucht es Weiterbildungsangebote zu Mitwirkungsverfahren. Sie müssen zur Leitung und Durchführung von partizipativen Prozessen befähigt werden.

3) Ressourcen

Den zeitlichen Ressourcen ist Beachtung zu schenken. Die Erfahrung zeigt, dass partizipative Prozesse mehr Zeit benötigen als herkömmliche Vorgehen der Stadtverwaltung. Zeit wird a) für die inhaltliche Klärung und Umsetzung benötigt, ebenso wie b) für die partizipativen Prozesse, c) für die stadtinterne Koordination und Reflexion, d) für den Austausch mit dem Stadtteil und e) für die Öffentlichkeitsarbeit. Zeitliche Ressourcen sind entsprechend für die Gesamtprojektleitung und die Leitung der Einzelprojekte einzuplanen sowie für die Stadtteilakteure.

Der finanzielle Bedarf betrifft den erhöhten Personalaufwand stadtseits wie auch die Umsetzungskosten durch die Projekte, allfällige Entschädigungen für Freiwilligenarbeit sowie die Kosten durch externe Beratung und Dienstleistungen.

Ressource 'Energie': Bei Grossprojekten wie dem «Projekt Töss» ist Vorsicht geboten. Die Stadtverwaltung andauernd mit solchen Vorhaben zu betrauen, ist nicht ratsam. Es besteht die Gefahr der Überlastung. Dies gilt auch für das Freiwilligenengagement. Schlankere Vorhaben sind möglicherweise realistischer. Es ist empfehlenswert, die Kooperationsbereitschaft im Voraus abzuklären und zu sichern.

4) Projektgrundlagen

Die Erfahrung zeigt, dass schriftliche Projektgrundlagen den Prozess zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil erleichtern. Rollen, Pflichten und Rechte der Beteiligten sind zu klären und festzuhalten. Im Weiteren ist der Informationsfluss festzulegen. Dies betrifft die stadtinterne Seite, die Seite des Stadtteils (Informationsfluss zwischen Dachorganisation, Vereinen und Bevölkerung in beiden Richtungen) sowie der Austausch zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil.

Zur Projektdokumentation sind schlanke Grundlagen vorzusehen. Es ist zu klären, was Beteiligte festhalten sollen (durchgeführte Aktivitäten, beteiligte Akteure, Echo, erreichte Ziele, Schwierigkeiten, aufgewendete Zeit, verwendete Gelder etc.). Die Rahmenbedingungen sind nach einer gewissen Zeit zu überprüfen und zu überarbeiten. Üblicherweise ergeben sich Veränderungen und Entwicklungen.

5) Partizipation

Möglichkeiten und Grenzen der Mitwirkung der Bevölkerung sind im Voraus auszuloten, zu definieren und zu kommunizieren. Der Einbezug von Projekten mit geringem partizipativen Handlungsspielraum ist zu vermeiden.

Im «Projekt Töss» wurden verschiedene Möglichkeiten der Partizipation erprobt. Bei einem weiteren Stadtteilverhaben kann gezielt überlegt werden, welche Formen als sinnvoll erachtet werden (Arbeitsgruppen, Vereine, Informationsveranstaltungen, Begehungen, Feste, Stadtratsbesuche, Vernehmlassungen, Delegierte, Informationen via Presse, Informationsschilder etc). Für die Partizipation ist dem Informationsfluss besondere Beachtung zu schenken, sowohl zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil als auch innerhalb des Stadtteils sowie innerhalb der Verwaltung.

Zu beachten ist der Zeitpunkt, wann partizipative Prozesse günstigerweise stattfinden können (Tageszeit und Wochentage). Die Erfahrung zeigt, dass optimale Zeitfenster der einen Seite (Verwaltung) für die andere Seite (Freiwillige) häufig ungünstig sind. Notwendig sind Kompromisse, mit denen beide Seiten leben können.

Abbildungen und Kommentare aus dem Fotoprojekt zum baulichen Erscheinungsbild von Töss



Veränderungen und Aufwertungen mit Mass werden positiv bewertet und geschätzt.



Umfassende als unsanft empfundene Renovationen werden negativ erlebt, auch wegen der Verteuerung der Mietzinse.



Fastfood-Anbieter werden als Fremdkörper und als Signal für Abwertung empfunden – gleichzeitig hat Burger King den Stadtteil Töss aktiviert.

Abbildungen und Kommentare aus dem Fotoprojekt zum Stadtteil Töss als Wohn- und Lebensraum



Geschätzt werden Freiräume wie etwa der «lässige und romantische» Innenhof in Töss, der von Jung und Alt genutzt wird.



Als Erfolg wird der neue Raum bewertet, der mit dem «Projekt Töss» im GZ Bahnhof Töss und im Güterschuppen entstanden ist.



«Töss ist nicht nur die Zürcherstrasse» – es gibt Grünflächen, Rückzugsorte, Spazierwege entlang der Töss und sogar Hühner.

Abbildungen und Kommentare aus dem Fotoprojekt zum Stadtteil Töss als Wohn- und Lebensraum



Vorhandene Einrichtungen und Infrastrukturen in Töss werden positiv hervorgehoben – sie sind Zeichen eines eigenständigen und lebendigen Stadtteils.



Die Infrastruktur wird aber auch als beeinträchtigt und gefährdet erlebt, so vor allem das Zentrum Töss als infrastrukturelles Herz.



Die hochfrequentierte Zürcherstrasse zerschneidet Töss in zwei Teile, das Überqueren der Hauptverkehrsader wird als mühselig geschildert.

6) Gesamtprojektleitung

Die Rolle der Gesamtprojektleitung ist wichtig. Sie motiviert die Beteiligten und hält das Vorhaben auf allen Ebenen im Gange. Sie hat für beide Seiten, Verwaltung und Stadtteil, ein offenes Ohr zu haben und interveniert bei Konflikten im Sinne des Gesamtziels. Im Vordergrund steht die Aufgabe, die Vorhaben auf der Prozessebene zu begleiten.

7) Leitung der Einzelprojekte

Die Funktion der Projektleitungen ist für das Gelingen der Vorhaben zentral. Nebst dem Vorhandensein von Fachkompetenz ist darauf zu achten, dass Projektleitungen über partizipatives Know-how verfügen und an einer Umsetzungsarbeit unter Einbezug der Bevölkerung Interesse haben. Hierarchisch müssen Projektleitungen nicht hoch angesetzt sein. Prioritär ist, dass genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Als wichtig erweist sich der departements- und stadtinterne Austausch zum Projektverlauf sowie eine regelmässige Reflexion dazu. Der Verteilung der Projekte an die Departemente ist Beachtung zu schenken. Sie sollte verwaltungsintern besprochen werden und konsensual erfolgen. Bei Projekten, die mehrere Departemente betreffen, ist die Form der Zusammenarbeit und des Austauschs zu definieren.

8) Freiwilligenarbeit und Stadtteilvertretung

Die Erfahrung zeigt, was für eine erfolgreiche Beteiligung der lokalen Bevölkerung wichtig ist. Dazu gehört die Definition der Rolle der Freiwilligen sowie diejenige der Vereine und Organisationen. Hilfreich ist ein Dachverband, der die Vereine und Organisationen des Stadtteils vertritt.

Ein Stadtteilprojekt bietet die Möglichkeit, neue, initiative Leute zu einzubinden, die noch nicht in Vereinen oder andern Organisationen engagiert sind. Und es gibt weitere Stadtteilakteure, deren Beteiligung dem Prozess förderlich sein kann (z. Bsp. Schulen, Gewerbe etc.). Ist die Einbindung bestimmter Akteure oder Gruppen erwünscht, ist das Vorgehen gezielt zu überlegen; so ist es gemäss Erfahrung in Töss z. Bsp. sinnvoll, für die Beteiligung der Migrationsbevölkerung über Schlüsselpersonen vorzugehen.

Es ist zentral, Ansprechgruppen zu finden, die sich für die Anliegen des Stadtteils einsetzen und durch ihre Zusammensetzung legitimiert sind, für den Stadtteil zu sprechen. Um die Durchsetzung von Partikularinteressen zu verhindern, ist festzulegen, welche Gremien zur Vertretung legitimiert sind. Weiter soll bestimmt werden, wie die Information zwischen dem Hauptansprechpartner der Stadtverwaltung – im «Projekt Töss» war dies die Tösslobby – und den lokalen Gruppierungen sowie der breiten Bevölkerung des Stadtteils hin und her geht und eine breite Partizipation und der Austausch immer wieder ermöglicht wird.

Die Leistung der Freiwilligen soll explizit anerkannt werden. Das Wahrnehmen der Freiwilligenarbeit durch die Stadt, die davon als Gemeinwesen profitiert, würdigt das Engagement der BürgerInnen. Die Anerkennung soll für alle Beteiligten auf die gleiche Art und Weise geregelt sein (Spesenentgeltung, Anlass mit Essen etc.). Es

ist wichtig, die Grenzen der Freiwilligenarbeit zu beachten. Ein zu umfangreiches Ausmass erschwert die Langfristigkeit des Engagements.

9) Vorgehen für Themenwahl und Projektdefinition

Das im «Projekt Töss» gewählte Vorgehen, den Anliegen, Problemen und Wünschen der Bevölkerung mit einer Zukunftskonferenz auf die Spur zu kommen, hat sich bewährt. Das Verfahren wird für ein erneutes Vorhaben empfohlen. Aus Sicht der Evaluation empfiehlt sich zudem der Einbezug der Verwaltung in der Vorphase des Projekts. So fliessen das Know-how und die Erfahrung der Verwaltung in die Definitionsphase ein. Geplante Projekte sollten sowohl vom Stadtteil wie von der Verwaltung als notwendig erachtet werden; nicht als 'nice to have', sondern als 'need to have'.

10) Festlegen eines Globalziels

Es erweist sich für ein Stadtteilverhaben, das aus mehreren Projekten besteht, als sinnvoll, ein gemeinsames Globalziel festzulegen. Es ist zu bestimmen, wie die einzelnen Vorhaben zum Globalziel beitragen sollen. Für die Umsetzung ist sicher zu stellen, dass die Projektleitungen sowie die Bevölkerung des Stadtteils mit dem Globalziel übereinstimmen.

11) Ablauf und zentrale Phasen

Gemäss der Erfahrung im «Projekt Töss» sind für ein Stadtteilverhaben vier Phasen relevant.

a. Phase der Problem- und Projektdefinition: Die stadtextern moderierte Zukunftskonferenz war ergiebig. Zusätzlich zum Einbezug der Bevölkerung wird empfohlen, auch institutionelle Akteure des Stadtteils zu berücksichtigen (Schulleitungen, Hauswarte, Gewerbe etc.) sowie die Fachleute der Stadtverwaltung. Der frühe Einbezug von Akteuren erleichtert die spätere Kooperation und Einbindung.

b. Übergang: wer wird an der Umsetzung beteiligt? Der Übergang zwischen Start- und der Umsetzungsphase ist kritisch. Die Gesamtprojektleitung sollte dafür sorgen, dass die Aktiven des Stadtteils im Boot bleiben und später Hinzukommende aus dem Stadtteil wie aus der Verwaltung anschlussfähig gemacht werden.

c. Hauptphase – Umsetzung der Projekte: Für die Umsetzung sind die oben ausgeführten zehn Punkte relevant. Dazu zählen die Bestimmung der Akteure, die Klärung der Rollen, die Definition der Arbeitsweise etc.

d. Abschluss und Übergang in den Normalbetrieb: Dem Projektabschluss sowie der Frage, ob/wie die Zusammenarbeit nach Projektabschluss weiterläuft, ist gezielt Beachtung zu schenken.