



# **Ein Quartier entsteht**

Best Practice für eine sozial nachhaltige  
Entwicklung von Neubaugebieten



# A1

## Komitment Klärung des Auftrags

### A1.1 Annahmen

Der Erstkontakt zwischen einer Gemeinde bzw. Immobilienfirma und dem künftigen Projektträger kann auf vielfältige Weise zustande kommen. Möglich ist, dass die Gemeinde dem sozialen und kommunikativen Aspekt der „In-Gang-Setzung“ des Neubaugebiets von Anfang an besonderes Gewicht beimisst und die Initiative vom Präsidialamt, also der Gemeindegemeinschaft, ausgeht. Vielleicht sehen aber auch einzelne Verwaltungsbereiche, wie das Soziale oder Kultur & Sport, das Einwohnernetz usw., Handlungsbedarf. Denkbar ist auch, dass die Initiative von einer Immobilienfirma oder von einer Liegenschaftsverwaltung ausgeht. In jedem Fall ist mit unterschiedlichen Interessenlagen, ambivalenten Einstellungen und unterschiedlichen Erwartungen gegenüber einem solchen Projekt zu rechnen. In der Regel dürfte es so sein, dass die Auftraggeber unklare Vorstellungen von der möglichen Problemlage haben und ihre Befürchtungen und Vorstellungen nicht präzise formulieren können.

Nach dieser ersten, eher informellen Kontaktnahme sind eine formale Klärung des Auftrags und die Ausarbeitung eines Projektbeschreibens erforderlich. Beides ist zu diesem Zeitpunkt mit vielfältigen Ungewissheiten verbunden, erfordert aber gleichzeitig bereits eine möglichst konkrete Darstellung der Ist-Soll-Situation und der zu erwartenden Wirkungen für die Bevölkerung, die Politik, die Verwaltungsabteilungen und die Immobilienfirmen. Vorab die Erwartungen, allenfalls sogar die quantifizierten Ergebnisse und Fortschritte, sind abzufragen, da sich hier die grössten Missverständnisse ergeben können.

Unabhängig davon ist auf jeden Fall die verbindliche Zustimmung und Unterstützung durch die politischen Entscheidungsträger der Standortgemeinde sowie der privaten Liegenschaftsverwaltungen. Die Unterstützung umfasst sowohl ideelle, logistische, personelle wie auch finanzielle Komponenten. Mit der Gemeinde und mit den Liegenschaftsverwaltungen sind insbesondere folgende Aspekte zu klären und vertraglich zu vereinbaren:

- Ziele und Erfolgskriterien: Klare Hauptzielsetzung, aufgeteilt nach Monitoring und Interventionen mit Spielraum für situations- und gebietsbezogene Anpassungen und Konkretisierungen
- Dauer des Projekts: Mindestens 2 Jahre; gegliedert nach Meilensteinen
- Beteiligte: Mindestens Vertreter oder Vertreterinnen der politischen Exekutive, Abteilungen der Gemeindeverwaltung und die Liegenschaftsverwaltungen unter Federführung der jeweils Entscheidungsbefugten
- Berichterstattung und Evaluation: Klärung betreffend Art und Umfang von Zwischenberichten und des Schlussberichts
- Finanzierung: Kostenberechnung für die zeitlichen und materiellen Aufwendungen – aufgeteilt nach zeitlichen Meilensteinen und/oder einzelnen Produkten
- Mittelbeschaffung: Finanzielle Beteiligung durch die direkt Beteiligten sowie durch Dritte (lokale Betriebe, Stiftungen, Förderbeiträge von Bund und Kanton, usw.)
- Projektorganisation: Klärung der Rollen, Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse der Projektbeteiligten und Auftraggebenden

### A1.2 Umsetzung

Der Erstkontakt erfolgte durch den Leiter Soziales und den Leiter Jugend, Freizeit & Sport der Stadterwaltung. Sie machten sich Gedanken über die infrastrukturelle Ausstattung und die soziale Integration der Neubebauung. Die Sorge war, dass die Stadt aus ihrer Sicht diese Faktoren eventuell etwas zu wenig

A1	Komitment Klärung des Auftrags	3
A2	Vertrauensbildung Zusammenarbeit mit Verwaltungen, Politik & weiteren Akteuren	6
A3	Zuständigkeiten Klärung von Zuständigkeiten und Ansprechpersonen	10
A4	Gesellschaftliche Sensibilisierung Orientierung auf Gesamtgemeinde	13
A5	Verankerung Strategie zur integrierten sozialen Stadtentwicklung	16
B1	Kennenlernen Kommunikation und Kontakte	19
B2	Formulieren Thematizierung von Interessen nach innen und nach aussen	21
B3	Institutionalisieren Initiierung einer formalen Struktur und Stadtteilvertretung	24
B4	Umsetzen Beratung, Unterstützung und Moderation nach Bedarf	26
B5	Verabschieden Übergabe und Verabschiedung	28
...	Zum Schluss	30
St	Stellenbeschrieb	31
Mo	Monitoringraster	35

antizipiert haben könnte und damit nicht genügend auf den plötzlichen Bevölkerungszuwachs vorbereitet wäre. Mit diesen Fragen richteten sich die beiden Leiter an die ZHAW, welche ihrerseits eine Projektskizze entwickelte und einen Forschungsantrag bei der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) einreichte.

Die Klärung des Auftrags fand im Rahmen der Projektingabe als Forschungsprojekt beim Bund statt, da hierfür alle relevanten Faktoren geklärt werden mussten, vorab die Ziele des Projekts und die Erwartungen aller Beteiligten.

Zielsetzung und Erfolgskriterien: Sozial nachhaltige „In-Gang-Setzung“ des Neubaugebiets durch Integration der Neuzugezogenen mittels Sozialmonitoring, partizipativer Verfahren und dem Aufbau geeigneter Kommunikationsstrukturen zwischen den neuen BewohnerInnen und Bewohnern und der Standortgemeinde (vgl. weitere Konkretisierung unter B1).

Erfolgskriterien waren u.a.:

- Monitoringbezogen:
- Qualitative Befragung von ausgewählten Schlüsselpersonen der Standortgemeinde zum Neubaugebiet (Ausserperspektive)
  - Dreimalige Auswertung der verfügbaren Einwohnerdaten (Personen- und Haushaltsdaten) zum Neubaugebiet (Binnenperspektive)
  - Zweimalige standardisierte Befragung der Neuzugezogenen (Binnenperspektive)
  - Vertiefte qualitative Interviews mit ausgewählten Personen
  - Zweimalige Forodokumentation

Interventionsbezogen:

- Mindestens 5 % der Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger beteiligen sich aktiv am Projekt
- Mindestens 3 Anlässe ermöglichen eine breite und aktive Beteiligung der Neuzuzügerinnen und -zuzüger; mindestens ein Anlass bietet Beteiligungsmöglichkeiten für die gesamte Bevölkerung der Standortgemeinde
- Es findet eine Themenklärung und -bündelung bezüglich möglicher infrastruktureller und zusammenarbeitrelevanter Aspekte mit der neuen Bewohnerschaft statt und es bilden sich entsprechende Arbeitsgruppen
- Interessierte Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger kümmern sich um die gemeinsamen Belange des Neubaugebiets und organisieren sich zu diesem Zweck als demokratisch legitimierte, rechtlich handlungsfähige Organisation (z.B. als Verein nach ZGB Art. 60ff)
- Die längerfristige Begleitstruktur seitens der Standortgemeinde ist definiert und es liegt ein konkreter Antrag z.H. der politischen Entscheidungsträger vor

Dauer des Projekts:

Die Laufzeit erstreckte sich über zweieinhalb Jahre vom Frühjahr 2011 bis Herbst 2013.

Projektverantwortliche neben ZHAW:

Stadtpräsident, Stadtschreiber, Ressortleiterin Soziales sowie die Gebietsverantwortlichen der zwei beteiligten Immobiliengesellschaften

Berichterstattung und Evaluation:

Aufgrund der forschungsorientierten wurden insgesamt 3 Monitoring- und 2 Interventionsberichte sowie ein Synthesebericht verfasst.

Finanzierung:  
Die Finanzierung setzte sich aus drei Komponenten zusammen:

Cash-Beiträge für Sachaufwendungen (ca. 10 %); intern zu verrechnende Personalleistungen der Gemeinde und der Immobiliengesellschaften (ca. 40 %) sowie Leistungen der ZHAW für das Monitoring und die Interventionen (ca. 50 %).

Mittelbeschaffung:

Die Mittel setzten sich aus Eigenleistungen und -beiträgen der Standortgemeinde und der Immobiliengesellschaften (50 %) sowie aus Forschungsbeiträgen des Bundes zusammen.

Projektorganisation:

Die Projektorganisation erforderte aufgrund der spezifischen Vorgaben für das Forschungsdesigns eine komplexe Strukturierung. Das zentrale Steuerungsorgan bildete ein „Leitgremium“, bestehend aus dem Stadtpräsidenten, dem Stadtschreiber, der Ressortleiterin Soziales, den beiden Vertretern der Immobiliengesellschaften, einem Umsetzungspartner sowie dem vorköpfigen Forschungsteam der ZHAW.

### A1.3 Empfehlung

Erstkontakte:

Erstkontakte können bereits Aufschluss über die Motivlagen und Interessen der Standortgemeinde und der Immobiliengesellschaften geben. Von grosser Wichtigkeit sind daher von Anfang an eine transparente Kommunikation und eine realistische Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen einer fachlichen Begleitung und Unterstützung der sozialen In-Gang-Setzung eines Neubaugebiets.

Vertragliche Vereinbarungen:

Die vertraglichen Vereinbarungen müssen mit den politischen Behörden der Standortgemeinde und den Verantwortlichen der Immobiliengesellschaften abgeschlossen werden. Aufgrund der je einmaligen Umstände und des unbestimmten Verlaufs des Projekts müssen diese Vereinbarungen klare Rahmenbedingungen und gleichzeitig offene Handlungsspielräume beinhalten. Dazu empfiehlt es sich, eine interne Projektorganisation aufzustellen und diese mit klaren Kompetenzen und Aufgaben auszustatten.

Zielsetzung und Erfolgskriterien:

Für die Gemeinden und Immobiliengesellschaften muss sich die Investition rechnen. Entsprechend müssen klare Ziele definiert, Produkte ausgewiesen und die zu erwartende Wirkung seitens der Immobiliengesellschaften und der Standortgemeinde dargelegt werden.

Interventionsdauer:

Monitoring und Intervention erfordern zumindest einen Zeitraum von zwei Jahren. Eine kürzere Projektdauer kann keine nachhaltige Wirkung entfalten und es wird kaum möglich sein, die nötigen organisatorischen, institutionellen und kommunikativen Strukturen aufzubauen und sicherzustellen.

Finanzierung:

Hauptfinanzierungspartner sind die Standortgemeinde und die involvierten Immobiliengesellschaften. Die Kosten dürften sich alles in allem im oberen fünfstelligen Bereich bewegen. Allerdings lohnt sich der Aufwand in Hinblick auf den zu erwartenden Nutzen in Bezug auf grössere Planungssicherheit, weniger Fluktuationen, bessere Integration der Neuzuzüger und Neuzuzügerinnen, weniger Segregation, weniger soziale Folgekosten, Früherkennung von Hotspots, usw.

Es lohnt sich zudem, bei Bund, Kanton und Privaten um Beiträge und zusätzliche Mittel zu ersuchen. Die Generierung von Drittmitteln ist erfahrungsgemäss umso erfolgreicher, je spezifischer und zweckbezogener die Anfrage erfolgt.



# A2 Vertrauensbildung

## Zusammenarbeit mit Verwaltungen, Politik & weiteren Akteuren

### A2.1 Annahmen

Nachdem der Auftrag im Grundsatz mit der Gemeinde und den Immobiliengesellschaften vertraglich geklärt ist, geht es jetzt darum, den Kontakt und die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Instanzen und Akteuren für die „In-Gang-Setzung“ des neuen Stadtreits zu suchen und zu etablieren. Wer dabei in welcher zeitlichen Reihenfolge welche Bedeutung für welche Themen hat, lässt sich nicht generell festlegen; das dürfte von Gemeinde und von Situation zu Situation verschieden sein.

- Für das Interventionssteam ist es wichtig, sich zu Beginn für diese Aufgabe genügend Zeit zu nehmen, um die Rolle als intermediäre Instanz überhaupt ausfüllen zu können. Im Kern geht es dabei um zwei Aspekte:
- Im Sinne einer generalen Befindlichkeitsanalyse gilt es herauszufinden, wie die Gemeinde über das Neubaugelbiet „denkt“, welche Erwartungen und Befürchtungen bestehen und wie darüber geredet wird, um besser zu verstehen, wie sich die Veränderung auf das Selbstverständnis der Gemeinde auswirkt.
- Im Sinne der Netzwerkbildung gilt es, sich mit den verschiedenen Instanzen und Akteuren bekannt zu machen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen, ihre Interessen kennenzulernen und dem Projekt ein Gesicht zu geben.

Folgende Zusammenarbeitspartner und -instanzen können dabei eine wichtige Rolle spielen. Wie, wann und in welcher Form und Reihenfolge welche Kontakte zustande kommen, kann allerdings sehr variieren. Im Rahmen der Projektorganisation muss zudem geklärt werden, über welche Instanzen oder Personen die Kontakte in der Verwaltung und zur Politik zustande kommen. Nicht abgesprochene Kontaktnahmen sind zu vermeiden.

### Politik

- Stadt-/Gemeinderat (Exekutive): Auch wenn die vertragliche Vereinbarung auf der Zustimmung der jeweiligen politischen Exekutive beruht, spielt der persönliche Kontakt zu einzelnen Politikerinnen und Politikern eine bedeutende Rolle. Es ist davon auszugehen, dass die Zustimmung zum Projekt mit ganz unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen verbunden ist und sich im Verlaufe des Projekts verändern kann.
- Parlament (Legislative): Wo ein solches besteht, ist auch hier die Kontaktnahme wichtig, wenn auch nicht zeitlich im Vordergrund. Wichtige Schlüsselpersonen (etwa Fraktionschefs oder -chefinnen) sollten ab frühzeitig kontaktiert und informiert werden.
- Schulbehörden: In manchen Gemeinden werden die Schulbehörden unabhängig von der politischen Exekutive direkt vom Volk gewählt und verfügen deshalb auch über eine gewisse Autonomie. Die Schulfrage erweist sich bei jeder grösseren Neutüberbauung als Herausforderung, da sich die genaue demografische Zusammensetzung der Neuzuzügerinnen und -neuzuzüger kaum im Voraus bestimmen lässt. Für die neu zugezogenen Familien mit schulpflichtigen, aber auch mit kleineren Kindern sind die Fragen rund um die Schule und die Sicherheit der Schulwege von höchster Priorität.

### Gemeindevorstellung und Dienste

- Präsidiales: Im Gemeindepräsidium laufen i.d.R. die wichtigsten Fäden der Gemeinde zusammen, wobei je nach Gemeinde unterschiedliche Geschäftsmodelle bestehen, sei es mit einem Gemeindevorstand und/oder einem Geschäftsführer. Aufgrund der zentralen Position in der Gemeindevorstellung und ihrer unmittelbaren Schnittstelle zur Politik kommt dieser Verbindung besondere Bedeutung zu.
- Kommunikation: Viele Gemeinden haben einen Kommunikationsbeauftragten oder eine Kommunikationsbeauftragte, die bzw. der zuständig ist für die Printmedien und den Webauftritt der Gemeinde

- nach aussen sowie für die interne Kommunikation. Da Kommunikation für das Projekt von Anfang an eine zentrale Rolle spielt, ist diese Zusammenarbeit unabhängig und frühzeitig zu etablieren.
- Einwohnerwesen: Hier werden die Daten der Neuzuzügerinnen und Neuzuzüger gesammelt, welche für die Erörterung des Bewohnerprofils im Rahmen des Sozialmonitorings unerlässlich sind. Es ist sinnvoll, mit dem Einwohnerwesen den Arbeitsaufwand für die Bereitstellung der Daten abzusprechen.
- Hoch- und Tiefbau, Verkehr, Entsorgung: Zum Zeitpunkt des Einzugs der neuen Bewohnerinnen und Bewohner müssen i.d.R. noch vielfältige infrastrukturelle Massnahmen abgeschlossen oder Anpassungen vorgenommen werden. Die Fragen der Neuzugezogenen beziehen sich oft auf Themen, für welche die genannten Verwaltungsabteilungen zuständig sind. Hoch- und Tiefbau können aber auch für geplante Installationen oder Initiativen des Interventionsteams wertvolle Unterstützung leisten.
- Soziales/Gesundheit: In Hinblick auf das Neubaugelbiet stehen auch hier einerseits Fragen der Versorgung und andererseits der sozialen Integration im Vordergrund. Besondere Beachtung erfordern Kinder und Jugendliche, ältere Bewohnende und die ausländische Bevölkerung. Neben den betreffenden Abteilungen sind hier professionelle Einrichtungen, wie KITAs, die Jugendarbeit oder Spices weitere mögliche Ansprechpartner.
- Sicherheit: Sicherheits- und Bewilligungsfragen kommen zum Tragen, wenn von Seiten des Interventionsteams Interventionen oder Installationen im Neubaugelbiet geplant sind.

### Immobilienvorstellungen

- Gebietsverantwortliche: Je nach Eigentumsstruktur decken die Gebietsverantwortlichen der Immobiliengesellschaften lediglich einen Teil der Neutüberbauung ab. Haus- und Wohneigentümer organisieren sich in der Regel in kleinräumigen Eigentümergemeinschaften. Diese Kontakte werden zu den Bewohnerinnen und Bewohnern des Neubaugelbiets gezählt. Dagegen sind die Gebietsverantwortlichen der vermieteten Liegenschaften nicht Teil der Wohnerschaft. Sie müssen sich primär gegenüber Ansprüchen der Mieterinnen und Mieter legitimieren. Gleichzeitig verfügen sie in Hinblick auf das Sozialmonitoring über interessante Informationen, wie z.B. die von ihnen gesteuerte Wohnungsvergabe, die Nachfrage, Kindgängen und Wohnungswechsel sowie zusätzliche Daten über die Mieterschaft (Einkommen, Beruf, usw.).
- Hauswarte: Hauswarte kennen die Situation vor Ort und stehen in täglichem Kontakt mit der Mieterschaft bzw. den Eigentümergemeinschaften. Sie sind v.a. in Hinblick auf den Kommunikationsfluss, Dienstleistungen und Zugangsmöglichkeiten von Bedeutung. Oft wohnen sie auch in der Überbauung und nehmen dadurch eine Doppelrolle ein als Angestellte und Bewohnende.

### Zivilgesellschaft

- Vereine, Verbände, usw.: In jeder Gemeinde gibt es zahlreiche Vereine und Initiativgruppen. Die neue Wohnerschaft bietet ihnen die Chance, neue Mitglieder oder Aktivistinnen zu gewinnen, wobei auch mit ambivalenten Haltungen gegenüber „den Neuen“ zu rechnen ist.
- Kirchen: Kirchen bieten wie Vereine die Möglichkeit, sich zugehörig zu fühlen und verfügen daher über grosse Integrationspotentiale, insbesondere für Neuzuziehende, da sie auf geteilten Werten und Traditionen beruhen.

### Private

- Gewerbe und Dienstleistungen: Für das örtliche Kleingewerbe und Dienstleister eröffnen die Zugezogenen immer auch neue Chancen. Sie sind deshalb an der Entwicklung des Neubaugelbiets interessiert und können eine wichtige Rolle in Hinblick auf die Integration der Neuzugezogenen in die Gemeinde spielen.
- Lokale Unternehmen: Lokale und regionale Firmen beeinflussen den Charakter eines Neubaugelbiets und leisten mit ihren Produkten, als Sponsoren oder Kooperationspartner einen Beitrag zur Integration der Neuzugezogenen. Sie können aber auch Anlass zu Konflikten und Auseinandersetzungen sein. Auf alle Fälle ist eine frühzeitige Kontaktnahme ratsam.
- Unabhängige Persönlichkeiten: Schliesslich ist auf ortsnähe Persönlichkeiten zu verweisen, deren

Beurteilung und Einschätzung zur Veränderungsdynamik in der Gemeinde durch das Neubaugebiet wertvolle Hinweise geben und deren Einfluss auf die öffentliche Meinung in der Gemeinde zu beachten ist.

## A2.2 Umsetzung

Seitens der Stadt waren der Stadtpräsident, der Stadtschreiber und insbesondere die Ressortleiterin Soziales als Teil des Leiterteams die zentralen Ansprechpersonen für das Interventionssteam. Sie ermöglichten verschiedene weitere Verbindungen in die Gemeindeverwaltung.

Dabei erwiesen sich die Kontakte zum Einwohnerwesen, zur Kommunikationsbeauftragten, zur Jugendarbeit sowie zum Neubau-Gebietsverantwortlichen der technischen Dienste im Tiefbauamt als besonders bedeutsam. Letzterer half tatkräftig beim Ausstellen und Betrieb eines umgebauten Schiffcontainers als Begegnungsort in der Anfangsphase der Gebietsinterventionen.

Die Gebietsverantwortlichen der Immobilienverwaltungen stellten alle wichtigen Unterlagen zur Projektentwicklung zur Verfügung, woraus sich die beabsichtigten Ziele der Überbauung sowie die anvisierten Zielgruppen erschen liessen. Ferner machten sie Führungen in Häusern und Wohnungen, vermittelten zusätzliche verschlüsselte Bewohnerdaten – selbstverständlich unter Beachtung des Datenschutzes – und gaben Auskünfte über die Ideen zur Freiraumgestaltung und zu den (fehlenden) Gemeinschaftsräumen. Unterschiedlich gut gelang der Kontakt zu den Hauswarten, wobei hier v.a. die Unterstützung bei der Nutzung von „Schwarzen Brettern“ wichtig war.

Zivilgesellschaftliche Kontakte ergaben sich im Rahmen des jährlichen Begrüssungsapéro für alle städtischen Neuzugewinnerinnen und Neuzugewinner (nicht nur aus dem Neubaugebiet). Vereine und Kirchen konnten darauf aufmerksam gemacht werden, dass sie den Schiffcontainer als Veranstaltungsort und Informationsplattform im Neubaugebiet nutzen könnten. Das gleiche Angebot ging auch an Geschäfte und Dienstleister. Allerdings blieb das Interesse angebots- wie auch nachfrageseitig von den Neuzugewinnern begrenzt.

Dagegen erwies sich die bauliche und betriebliche Präsenz einer privaten Unternehmung mitten im Neubaugebiet als wichtiger Faktor. Es handelt sich dabei um eine grosse englischsprachige Privatschule für Oberstufenschülerinnen und -schüler. Mitten im neuen Wohngebiet angesiedelt, musste sie dem Zusammenleben zwischen ihr und der Wohnerschaft besondere Beachtung schenken und konnte gleichzeitig ihre räumliche Infrastruktur für grössere Versammlungen zur Verfügung stellen, wozu eine Vereinbarung mit der Gemeinde bestand.

Kontakte zu einzelnen Persönlichkeiten in der Gemeinde kamen gezielt im Rahmen einer Schlüsselpersonenbefragung zustande. So konnten exemplarisch Informationen zur Ausserwahrnehmung der Neubebauung gesammelt und die Stimmung dazu in der Gemeinde erkundet werden.

## A2.3 Empfehlung

Präsenz in der Gemeinde:

Dem Aufbau der Kontakte in der Standortgemeinde soll viel Gewicht beigemessen werden. Er dient als Grundlage für die Positionierung als intermediäre Instanz aber auch zur Sensibilisierung im Hinblick auf die Herausforderungen, die mit einer grossen Neubebauung für die Gemeinde verbunden sind.

Vielfältige Kontakte:

Zur Wahrnehmung der intermediären Funktion sind Kontakte zu unterschiedlichen Akteurgruppen in der

Gemeinde sinnvoll; am intensivsten zu Politik und Verwaltung, aber auch zu Vertreterinnen und Vertretern der Zivilgesellschaft und zu Privaten.

Abgesprochene Kontaktaufnahmen:

Vor allem im Bereich von Politik und Verwaltung sollen Kontaktaufnahmen über zentrale Ansprechpersonen, die direkt mit dem Projekt verbunden sind, erfolgen. Andernfalls kann sich schnell Verunsicherung und Misstrauen entwickeln, wodurch die angestrebte intermediäre Position gefährdet würde.

Realistische Erwartungen:

Allen Beteiligten muss klar werden, dass die Erwartungen, die sie mit einem solchen Projekt verknüpfen, „am Boden“ bleiben müssen. Dem Projekt ist mit überzogenen Erwartungen nicht gedient. Was aber auch klar werden darf ist, dass in dieser Phase der Entstehung eines neuen Stadtteils oder Quartiers noch sehr viel gesteuert werden kann, dass also die Einflussnahme für alle gegeben ist. Mit anderen Worten: Der Zeitpunkt ist gut, um Erwartungen zu formulieren; die Umsetzung erfolgt aber längerfristig und erfordert Ausdauer.

Situative Gelegenheiten nutzen:

Kontakte werden nicht nur geplant, sondern ergeben sich auch spontan. Sobald sich der Ruf eines Projekts etwas verbreitet hat, entstehen Interesse und Engagement auch an Orten und bei Leuten, bei denen man das kaum vermutet hätte. Offenheit gegenüber solchen Initiativen ist wichtig.



# A3 Zuständigkeiten

## Klärung von Zuständigkeiten und Ansprechpersonen

### A3.1 Annahmen

In der Regel verfügen mittelgrosse Agglomerationsgemeinden (noch) über keine eigenständigen, ressort-übergreifende Abteilungen oder Dienste, die für den Kontakt und Austausch mit dem neuen Stadtteil zuständig sind. Vielmehr findet der Austausch punktuell und abteilungsspezifisch statt, ohne Gesamtsticht und ohne eine koordinierte und integrierte Handlungsstrategie. Ähnliches gilt für die Behörden und die Exekutive.

Grund dafür ist ein bislang noch fehlendes Bewusstsein über die Bedeutung einer koordinierenden und integrierenden Instanz seitens der Standortgemeinde, aber auch höchst unterschiedliche Problem- und Fragestellungen, die sich mit der In-Betriebnahme eines Neubaugebiets ergeben und von je unterschiedlichen Abteilungen und Diensten betreut werden. Dazu einige Beispiele:

- **Schulische Infrastruktur:** Braucht es ein neues Schulhaus oder reichen die bestehenden Kapazitäten? Wie steht es mit der Erreichbarkeit für die Schütlerinnen und Schüler? Wie und was kommuniziert man diesbezüglich gegenüber den neu zugezogenen Eltern?
- **Versorgung mit Dienstleistungen und Einkaufsmöglichkeiten:** Wer ist dafür eigentlich zuständig? Was kann die Gemeinde ausrichten? Was können die Bewohnerinnen und Bewohner des Neubaugebiets erwarten? Gibt es Initiativen aus der Bewohnerschaft? Wie könnten diese von der Gemeindeverwaltung unterstützt werden? Wer ist im Einzelfall zuständig, das Soziale, die Wirtschaftsabteilung, das Präsidiale oder niemand, weil dies als eine Sache der Privaten und des Marktes betrachtet wird?
- **Gemeinschaftsräume:** Sind in der Neubebauung Gemeinschaftsräume vorgesehen? Wem gehören sie, bzw. wer kommt für die Kosten auf? Wer könnte oder sollte sie betreiben? Worin könnte der Beitrag der Gemeinde liegen? Wer aus der Gemeindeverwaltung soll mit wem darüber reden und entscheiden?
- **Öffentlicher Verkehr:** Bewährt sich die von der Gemeinde geplante und eingerichtete Anbindung an den öffentlichen Verkehr? Reicht der Taktplan aus oder sollte er ev. zeitlich angepasst werden? Inwiefern spielt dabei die übergeordnete Verkehrsplanung eine Rolle? Wer steht gegenüber den Bewohnerinnen und Bewohnern dazu Red und Antwort?
- **Kommunikation mit der neuzugezogenen Bevölkerung:** Wie soll mit den Bewohnerinnen und Bewohnern des Neubaugebiets kommuniziert werden? Wie oft? Worüber? Wer ist dafür seitens der Gemeinde zuständig, bindet die Themen, bzw. holt sie bei der Bewohnerschaft ab?
- **Einbindung der neuen Bewohnerschaft:** Welche Anreize und Gefässe gibt es für die Beteiligung der neuen Bewohnerschaft? Wie kann die Bereitschaft zum Engagement bei den neuen Bewohnerinnen und Bewohnern überhaupt herausgefunden und angeregt werden? Wie können die neuzugezogenen, vermehrt gut gebildeten Ausländer und Ausländerinnen angesprochen und einbezogen werden?

Für all diese Themen braucht es für die neuzugezogenen Personen ein sichtbares und handlungsfähiges Gegenüber auf Seiten der Gemeinde. Schrittweise soll demzufolge in dieser Phase eine Klärung der verwaltungsmässigen Zuständigkeiten stattfinden und eine Handlungsstrategie entwickelt werden. Die organisatorische Form kann von Fall zu Fall verschieden sein. Möglich ist ein Ausschuss mit leitenden Vertreterinnen und Vertretern aus wichtigen Verwaltungsabteilungen wie z.B. Präsidiales, Schule, Soziales, Sicherheit, Hoch- und Tiefbau, usw. Entscheidend ist die optimale Wirkung nach zwei Seiten hin:

- nach innen: Sensibilisierung innerhalb der Gemeindeverwaltung und bei den Behörden über die komplexen Herausforderungen der In-Betriebnahme eine neuen Stadtteils;
- nach aussen: als sichtbar, jederzeit ansprechbar und für Anliegen der Neuzuzüger und Neuzuzügerinnen offene Instanz.

Für die Gemeinde beginnt damit ein Prozess der organisatorischen und strukturellen Klärung, wer nach der baulichen Fertigstellung des neuen Stadtteils als Ansprechpartner für Fragen und Anliegen der Bewohnerschaft zur Verfügung steht und wie die gemeindeinterne Kommunikation in Bezug auf die Neubebauung künftig vorantreiben gehen soll.

### A3.2 Umsetzung

Nachdem das Interventionssteam in der ersten Projektphase v.a. zu einzelnen Abteilungen und Diensten Kontakte pflegte und auch punktuell auf deren Unterstützung zurückgreifen konnte, stellte sich die Frage nach der konzeptionellen und organisatorischen Klärung der gemeindeeseitigen Zuständigkeit für das Neubaugebiet.

Der Lösungsansatz bestand im vorliegenden Fall in der Bildung einer Kerngruppe (Ausschuss) mit Vertreterinnen und Vertretern aus folgenden Bereichen:

- Stadtrat und Ressortvorsteher Jugend- und Sport
- Ressortleiterin Soziales
- Ressortleiter Präsidiales
- Sekretärin/operative Leiterin Schule

Die Kerngruppe richtete ihre Aufmerksamkeit auf die folgenden drei Aspekte:

1. Beobachtung und Verfolgung der Entwicklung im Neubaugebiet mit besonderer Beachtung der „weicher“ Faktoren (Attraktivität des Wohnens und Zusammenlebens im neuen Stadtteil generell, Nachfrage nach lokalen Dienstleistungen und Angeboten, Interessen der Gemeinde, usw.)
2. Ansprech- und Empfangsinstanz seitens der Politik und Stadtverwaltung für Fragen und Anliegen der Bewohnerinnen und Bewohner des Neubaugebiets
3. Türöffner und Vermittlungsinstanz vis à vis der Verwaltung der Standortgemeinde

In einer ersten Bestandaufnahme und Problemanalyse wurden folgende Punkte zusammengelassen:

- Das Interesse der Stadt an der Entwicklung des neuen Stadtteils sei bisher kaum ausformuliert worden, und wenn, dann standen eher finanzielle Fragen (Steuersubstrat) und das Interesse am einwandfreien technisch-infrastrukturellen Funktionen im Vordergrund.
- Die Gebietsentwicklung sei seitens der Stadtverwaltung bisher generell wenig beachtet worden und habe entsprechend wenig Gewicht.
- Va. die Investitionen ins Zusammenleben seien bislang zu kurz gekommen.
- Das Schütlerinnen- und Schütleraufkommen sei eher grösser als erwartet und die Folgen daraus noch unklar.
- Viele fremdsprachige Familien mit Kindern im Kleinkindalter seien zugezogen.
- Es stellen sich offene Fragen in Bezug auf die Käufer von Wohneigentum: Handelt es sich dabei eher um Investitionskäufe oder um Käufe zur Eigennutzung?
- Die generelle Ausrichtung der Neuzugezogenen auf die Standortgemeinde oder doch eher auf die nahegelegene Grossstadt.

Auf organisatorischer Ebene trat das Kernteam erstmals im Rahmen der Vorbereitung der zweiten allgemeinen Bewohnerversammlung im Neubaugebiet in Erscheinung (vgl. B.2.2). Der Anlass wurde zusammen mit einer kleinen Delegation von Bewohnerinnen und Bewohnern und mit Unterstützung des Interventionssteams konzipiert und umgesetzt. Damit war erstmals eine formelle Zusammenarbeit zwischen Vertreterinnen und Vertretern der Standortgemeinde und der neuen Bewohnerschaft zu Fragen und Anliegen aus dem Neubaugebiet zustande gekommen.

Als schwieriger erwies sich die Aufgabe des Kernteams, den Sensibilisierungsprozess innerhalb der Gemeindevverwaltung in Bezug auf das Neubaugebiet weiter voranzutreiben und die Thematik auf die politische Agenda zu setzen. Hierfür waren weitere Aktivitäten des Interventionsteams hilfreich, um die Sensibilisierung vorab auch politisch breiter abstützen zu können.

### A3.3 Empfehlung

Verbündete in der Gemeindevverwaltung gewinnen:

Als aussenstehendes Team ist es nicht möglich, direkt auf Verwaltungsprozesse Einfluss zu nehmen; umso wichtiger ist es deshalb, sowohl auf Verwaltungsebene als auch auf politischer Ebene Verbündete zu gewinnen, die sich für die Belange des Neubaugebiets interessieren und zu engagieren bereit sind.

Die Bildung eines gemischten Ausschusses anregen:

Da die Themen und Anliegen des Neubaugebiets von verschiedenen Ressorts/Abteilungen bearbeitet werden und immer auch politische Sensibilitäten eine wichtige Rolle spielen, empfiehlt es sich, einen gut gemischten Ausschuss zu bilden, in welchem sowohl Verantwortliche der Politik wie auch von verschiedenen Verwaltungseinheiten Einsitz nehmen und der mit einem klaren Auftrag, mit Kompetenzen und Verantwortung seitens der Verwaltungsebene ausgestattet ist.

Klärung der Aufgaben:

Gemeinsam mit dem Interventionsteam muss der Ausschuss seine Funktion und seine grundlegenden Aufgabengebiete klären und sich diesbezüglich einigen, bevor nach aussen wirksame und sichtbare Aktivitäten stattfinden.

In konkrete Handlungen einbinden:

Längst nicht alle Ressortleitende sind sich gewohnt, in Beteiligungsverfahren direkt mit Bewohnerinnen und Bewohnern über deren Anliegen und Bedürfnisse zu sprechen. Oft wird ihr Tun oder Nicht-Tun von den betroffenen Bevölkerungsgruppen in Frage gestellt, und sie müssen es öffentlich legitimieren. Diese Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit der Bewohnerschaft ist aber eine zentrale Voraussetzung für die Integration der Bewohnerinnen und Bewohner eines Neubaugebiets in die Gesamtgemeinde. Entsprechend muss diese Art der Auseinandersetzung gelernt und geübt werden.

# A4

## Gesellschaftliche Sensibilisierung

### Orientierung auf Gesamtgemeinde

#### A4.1 Annahmen

Ein grösseres Neubaugebiet kann das Selbstverständnis wie auch die Identität einer Gemeinde nachhaltig beeinflussen und verändern. Bei der bisherigen Bevölkerung gibt es Gerüchte und Phantasien über die Zusammensetzung der neuen Bewohnerschaft und über die künftige Entwicklung des neuen Quartiers. Die Neuen sind zunächst „die dort drüben“ oder „dort unten“, usw. Sie werden von den einen als diejenigen wahrgenommen, die das bisherige Gefüge durcheinander bringen, vielleicht gar den bisherigen beschaulichen Rahmen in Frage stellen. Andere freuen sich darüber, dass endlich ein neuer Wind kommt und dadurch vielleicht verkrustete Strukturen aufgebrochen werden. Viele werden die Veränderungen aber einfach zur Kenntnis nehmen und abwarten, wie sich die Sache weiter entwickelt.

Stärker als die Durchschnittsbevölkerung dürften dagegen die Politikerinnen und Politiker auf die Veränderungen reagieren, die mit der Schaffung eines Neubaugartlers einhergehen. Bei den Befürwortern stellt sich die Frage, ob die mit der Vergrösserung verbundenen Erwartungen der Gemeinde auch wirklich erfüllt werden; bei den Skeptikern, ob durch die vielen Neuen nicht die bisherige Identität der Gemeinde in Frage gestellt wird, sich die bisherigen Gleichgewichte verschieben und sich vermehrt Anonymität, Übernutzung und „Dichtestress“ bemerkbar machen. Dazu kommen mögliche Herausforderungen im infrastrukturellen Bereich, wie z.B. der Ausbau des ÖV, des Strassenetzes, der Altersversorgung, der Freizeit- und Sportangebote, der Vorschule, der Bildungseinrichtungen generell, der städtischen Infrastruktur, usw.

Von offensichtlichem Interesse ist das Neubaugebiet aber auch für das private Gewerbe und Dienstleistungen in der Standortgemeinde, bieten sich doch neue Nachfragepotentiale und Absatzmöglichkeiten. Ähnliches gilt für die zivilgesellschaftlichen Akteure wie Vereine und Kirchen, die in den Neuzuziehenden ein vielversprechendes Potential, allenfalls aber auch Konkurrenz und Einnischung sehen können.

Unabhängig von diesen eher unbestimmten gefühlsmäßigen Annahmen und Erwartungen stellt der schnelle und unter Umständen erhebliche Zuwachs an neuen Bewohnerinnen und Bewohnern in einem Neubaugebiet die ganze Gemeinde auch objektiv vor neue Herausforderungen. Insbesondere stellt sich die Frage, wie der neue Stadteil in die Gemeinde als Ganze integriert werden kann und inwiefern dem durch den schnellen Bevölkerungszuwachs unvermeidlichen Urbanisierungsprozess Rechnung getragen werden muss. Viele Gemeinden erreichen mit diesem Zuwachs einen Schwellenwert, der den Übergang vom bisher dörflichen Charakter mit den entsprechenden Steuerungs- und Verwaltungsstrukturen hin zu einem neuen, städtisch geprägten Selbstverständnis markiert. Damit dürften ein deutlich grösseres Mass an Anonymität, aber auch höhere Erwartungen an Professionalität und Spezialisierung der Dienstleistungen und Angebote verbunden sein.

Für den neuen Stadteil wie auch für die Gesamtgemeinde ist es wichtig, dass sowohl die gefühlsmäßigen wie auch die objektiven Auswirkungen der Veränderungen thematisiert werden und dadurch bekannt wird, wie die verschiedenen (politischen) Kräfte in der Gemeinde darüber denken und wo sie die Probleme und Chancen sehen; genauso, wie es darum geht, die unvermeidlichen Implikationen des schnellen Zuwachses so weit wie möglich fachlich abgesetzt und differenziert darzulegen.

Mit dieser Herausforderung des schnellen Wachstums und Übergangs vom dörflichen zum städtischen Charakter sind viele Agglomerationsgemeinden konfrontiert. Es kann sich deshalb für sie lohnen, diese Erfahrungen und den Umgang damit untereinander auszutauschen. Auch wenn die spezifischen Umstände und Auswirkungen des schnellen Bevölkerungszuwachses und der veränderten Bevölkerungszusammensetzung jeweils unterschiedlich sind und entsprechend andere Massnahmen im Vordergrund stehen, kann

die Aussensicht von „Gleichgestellten“ enorm bereichernd wirken und zu neuen Sichtweisen und Ideen inspirieren.

#### A4.2 Umsetzung

Die Aufgabe der gesellschaftlichen Sensibilisierung und damit auch die Ausrichtung auf die Gesamtgemeinde brachte das in seinen zeitlichen und finanziellen Ressourcen begrenzte Interventionsteam zwangsläufig an seine Grenzen. Es konnte in dieser Frage lediglich Impulse setzen und die eine oder andere Gelegenheit wahrnehmen, wenn sie sich ergab.

Im Wesentlichen konnte das Interventionsteam im vorliegenden Fall in drei Bereichen einen Beitrag zur gesellschaftlichen Sensibilisierung und zur sozialen Auswirkung auf die Gesamtgemeinde leisten:

a) Befragung von Politikern und Behördenmitgliedern:  
Befragte wurden sechs als Meinungsbilder bzw. Schlüsselpersonen identifizierte Politiker (Exekutive und Legislative) und Verwaltungskader der Gemeinde in Hinblick auf ihre Wahrnehmung und Einschätzung der Auswirkungen der Neubebauung auf die Standortgemeinde wie auch ihre Vorstellung und Beurteilung hinsichtlich einer allenfalls neu zu schaffenden abteilungsübergreifenden Funktion „soziale Stadtentwicklung“. Die eher als Gespräche denn als Interviews geführten Befragungen ergaben vielfältige Hinweise auf die aktuelle Aussensicht zum Neubaugebiet, auf die spezifischen Sensibilitäten der Standortgemeinde sowie auf ihre Einschätzungen, wie man auf die neuen sozialen Herausforderungen als Stadt reagieren sollte.

b) Austausch mit lokalen VertreterInnen des Gewerbe- und Dienstleistungssektors:

Im Rahmen eines jährlich stattfindenden Treffens des Stadtpräsidenten mit dem örtlichen Gewerbe (KMU), das jeweils als Frühstück konzipiert und sehr gut besucht wird, konnte das Interventionsteam das Projekt vorstellen und die Auswirkungen mit den Anwesenden diskutieren. Das Projekt stess auf erhebliches und wohlwollendes Interesse, Fragen wurden vorab zum konkreten Nutzen geäußert.

c) Informelles Treffen zwischen zwei Stadtpräsidenten und Delegationen des Verwaltungskaders:

Im Rahmen eines interkommunalen Austauschs zu Fragen der sozialen Stadtentwicklung fand ein vom Interventionsteam eingefädertes Gespräch zwischen den Stadtpräsidenten, je zwei Verwaltungsspitzen sowie dem Interventionsteam statt. Beide Städte haben eine vergleichbare Einwohnerzahl, eine analoge Nähe zum urbanen Zentrum und verzeichnen einen ähnlichen Wachstumsprozess. Der Austausch hatte bewusst informellen Charakter: Es ging in erster Linie darum, die jeweiligen Erfahrungen, Herausforderungen und bisher ergriffenen Massnahmen in Bezug auf die sozialen Implikationen neu geschaffener Stadteile für die Gesamtgemeinde zu erörtern. Im Vordergrund standen dabei Überlegungen, mit welchen Massnahmen man bisher inhaltlich und organisatorisch auf den schnellen Bevölkerungszuwachs in politischer und verwaltungsbezogener Hinsicht reagiert hatte und weiterhin zu reagieren beabsichtigte.

#### A4.3 Empfehlung

Ausweitung des Blicks auf die gesamte Gemeinde:

Die In-Gang-Setzung eines neuen Stadtteils und der damit verbundene schnelle Bevölkerungszuwachs hat Auswirkungen auf die gesamte Gemeinde und zwar im subjektiven Empfinden wie auch in objektiver Hinsicht. Es ist deshalb wichtig, die soziale Veränderung aus der Perspektive der gesamten Gemeinde zu betrachten.

Sensibilisierung für die Konsequenzen des schnellen Wachstums:

Ein neuer Stadteil ist vergleichsweise schnell gebaut; auch bilden sich schnell Meinungen und Bilder dazu. Was der plötzliche Zuwachs an Bewohnerinnen und Bewohner aber für eine Gemeinde in sozialer und kultureller Hinsicht konkret bedeutet und wie er sich auf das Selbstverständnis auswirkt, zeigt sich erst im Laufe der ersten „Betriebsjahre“. Umso wichtiger ist eine frühzeitige und kontinuierliche Auseinandersetzung dazu auf politischer und gesellschaftlicher Ebene. Das Interventionsteam muss insbesondere die politisch Verantwortlichen dafür sensibilisieren.

Vergleiche mit anderen Gemeinden in ähnlicher Situation:

Viele mittlere Agglomerationsgemeinden befinden sich in ähnlichen Wachstums- und Veränderungsprozessen. Es lohnt sich, sich über die verschiedenen Ausgangslagen, Problemwahrnehmungen, Handlungsstrategien und Lösungsansätze auszutauschen, wobei ein informelles Setting grössere Effizienz und Effektivität verspricht.

# A5 Verankerung

## Strategie zur integrierten sozialen Stadtentwicklung

### A5.1 Annahmen

Eine nachhaltige soziale Entwicklung des Neubaugebiets kann nicht als isolierter Prozess verstanden und realisiert werden (vgl. A4). Das schnelle Wachstum der Gemeinde aufgrund der Beibehaltung eines Neubaugebiets bildet vielmehr den Anlass und stellt ein erstes Handlungsfeld dar, um mit Teilen der Bewohnerchaft in einem räumlich definierten und abgegrenzten Quartier oder Stadtteil in einen strukturierten und bewusst kommunikativer gestaltetem Austausch zu treten. Würde sich diese neue Form der Kommunikation längerfristig auf das betreffende Gebiet beschränken, wäre dies nur schon aufgrund der Mittelverteilung gegenüber der übrigen Bevölkerung problematisch und würde wohl früher oder später negative Reaktionen („Neid“) hervorrufen.

Das Neubaugebiet bildet somit den Anstoss zu einer integrierten und professionelleren Sichtweise auf die sozialen und gesellschaftlichen Aspekte der Stadtentwicklung. Einzelne Quartiere oder Stadtteile der bisher eher als geschlossene Einheit wahrgenommenen Kommune treten jetzt als eigenständige Sozialräume mit je eigenen Fragestellungen und Bedürfnissen in den Vordergrund. Gleichzeitig gilt es, stadtseitig eine tragfähige Struktur aufzubauen, die in der Lage ist, mit einer sozialräumlichen Perspektive und mit Blick auf die spezifischen Anforderungen der betreffenden Gebiete aktiv zu werden. Dazu gehören direkte Kontakte mit der Bewohnerchaft, mit Gewerbe und Dienstleistungen, ein kontinuierliches Monitoring, punktuelle Unterstützung und Begleitung von Initiativen, gezielte Interventionen, usw., aber auch die Möglichkeit, verwaltungsinterne Dienste einzubeziehen und Kooperationen anzuregen.

Um diesen vielschichtigen Aufgabenprofil gerecht werden zu können, ist eine optimale Positionierung in der Verwaltungsstruktur hinsichtlich hierarchischer wie auch ressortspezifischer Eingliederung erforderlich. Je nach Gemeinde kann dabei das Präsidialressort, das Sozial- oder ein allfälliges Gesellschaftsressort die Federführung übernehmen und den Prozess antreiben. Wichtig dabei ist, dass die Vorstehenden bzw. Vorsteher dieser Verwaltungsabteilungen mit im Boot sind.

Mit einem Strategievorschlagn für eine integrierte soziale Stadtentwicklung wäre somit der Auftrag des Interventionsteam gegenüber Politik und Verwaltung der Standortgemeinde abgeschlossen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse mit der „In-Gang-Setzung“ des Neubaugebiets hätten somit die Wahrnehmung und die Handlungsperspektiven auf die gesamte Gemeinde ausgeweitet und einen Entwicklungsprozess initiiert, der den künftigen Herausforderungen an eine urbane, sozial nachhaltige und integrierende Form des Zusammenlebens zu genügen vermag.

### A5.2 Umsetzung

Aus dem vom Forschungsteam durchgeführten Befragung verschiedener Politikerinnen und Politiker sowie Behördenmitglieder zu ihrer Einschätzung über eine eigenständige Profilierung und Professionalisierung einer Funktion „Soziale Stadtentwicklung“ (vgl. A4.2) ergaben sich drei mögliche Schwerpunkte:

- Betonung der intermediären Funktion zwischen Bevölkerung und Verwaltung mit dem Ziel der Früherkennung von Themen und Problemen, allenfalls sogar Brennpunkten der sozialen und gesellschaftlichen Entwicklung

- Zentrale und bewohnergetriebene Empfangsstruktur („One-Stop-Shop“) für Anliegen der Bürgerinnen und Bürger, für Bürgerkontakte und für die Initiierung, Begleitung und Organisation von partizipativen Prozessen
- Standortmarketing und Standortentwicklung: Kontakte zu Gewerbe- und Dienstleistungen, aber auch zu Organisationen der Zivilgesellschaft und weiteren gesellschaftlichen Akteuren

Parallel zu diesen Befragungsergebnissen wurden verschiedene Konzeptpapiere sowie Funktions- und Aufgabenbeschreibungen von bereits bestehenden Dienstabteilungen für Quartierarbeit, Quartierkoordination und Stadtentwicklung in mehreren Städten konsultiert und in Hinblick auf eine neu zu schaffende Funktion „Stadtentwicklung“ ausgewertet.

Auf dem Hintergrund dieser Unterlagen, der Befragungsergebnisse, der Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Interventionsprojekt sowie fachlicher Überlegungen wurde das „Grobkonzept für die Funktion Stadtentwicklung innerhalb der Stadterwaltung“ ausgearbeitet. Im Wesentlichen beinhaltet der bewusst kurz gehaltene Konzeptvorschlag fünf Handlungsperspektiven für eine künftige Funktion „Stadtentwicklung“:

- a) Perspektive auf einzelne Gebiete und die Stadt als Ganze
- b) Perspektive auf das Zusammenspiel von Quartieren und Verwaltung
- c) Perspektive auf die Koordination innerhalb der Verwaltung
- d) Perspektive auf die Wirtschaft
- e) Perspektive auf die Integration

Dieses Grobkonzept wurde mit dem Stadtpräsidenten und Kadernmitgliedern der Verwaltung besprochen und als Grundlage für den weiteren politischen Prozess zur Implementierung einer neuen, integralen Funktion „Stadtentwicklung“ zur Verfügung gestellt.

Für das Interventionssteam war der Auftrag somit abgeschlossen. Die jetzt anstehende politische Überzeugungsarbeit muss von Politik und Verwaltung selbst gestaltet und vorangetrieben werden. Selbsterständlich können die Erfahrungen und Erkenntnisse des Interventionsteam bei Bedarf punktuell beigezogen werden.

### A5.3 Empfehlung

Verankerung der Idee einer integrierten sozialen Stadtentwicklung auf höchster politischer Ebene:

Ohne den substantiellen und überzeugenden Rückhalt von höchster politischer Stelle lässt sich eine integrierte soziale Stadtentwicklung nicht realisieren; entsprechend muss eine kontinuierliche Rückkopplung mit der politischen Führung und dem direkt involvierten Verwaltungskader stattfinden.

Klare und zugleich adaptionsfähige Empfehlungen:

Der Zugewinn einer integrierten sozialen Stadtentwicklung für die Gemeinde bzw. das Risiko des Nicht-Handelns muss klar ersichtlich und kommunizierbar sein. Als Modellfall dienen dabei die Erfahrungen in und mit dem Neubaugebiet.

Pilotphase vorschlagen:

Die Umsetzung auf eine integrierte soziale Stadtentwicklung stellt einen bedeutsamen Struktur- und Kulturwandel für Politik und Verwaltung dar, mit teilweisen Auswirkungen auf Zuständigkeiten und Gestaltungsprozesse. Entsprechend wichtig ist es, die Erfahrungen nach 3 bis 4 Jahren auszuwerten. Eine kürzere Pilotphase empfiehlt sich wegen der Komplexität und den Entwicklungszeiträumen allerdings nicht.



# B1 Kennenlernen Kommunikation und Kontakte

## B1.1 Annahmen

Die neuen Bewohner und Bewohnerinnen des Stadtteils kennen sich zum Zeitpunkt des Einzugs untereinander in der Regel nicht. Ihre Aufmerksamkeit gilt zunächst der eigenen Wohnung und in zweiter Linie den Nachbarn und Nachbarn im eigenen Haus. Die Überbauung als Ganze bleibt in gewisser Weise etwas Abstraktes, auch wenn im neuen Stadtteil erste, eher zufällige Kontakte zustande kommen.

Das heisst allerdings nicht, dass die Neuzugezogenen keine Anliegen an das Leben am neuen Ort haben. Viehmehr stellen sich in erster Linie dringende infrastrukturelle Fragen: Familien sind, je nach Alter ihrer Kinder, in höchstem Masse daran interessiert, was in Bezug auf Krippen, Kindergärten, Schulen usw. vorgesehen ist, jetzt und in naher Zukunft. Ältere Leute haben vielleicht Anliegen in Bezug auf die Beleuchtung oder die Versorgung durch die Spixex. Wiederum andern ist der öffentliche Verkehr ein wichtiges Thema. Daneben stellen sich die einen oder andern auch Fragen zum Zusammenleben im neuen Stadtteil: Wer lebt sonst noch hier? Will man mit den Leuten etwas zu tun haben, wenn ja, was? Kinder fragen sich das nicht. Sie lernen sich kennen, wenn sie Gelegenheit dazu haben, und sie bringen auch die Eltern zusammen, je nach Alter an unterschiedlichen Orten und Anlässen.

Das Problem ist: wie findet die Kommunikation untereinander statt? Wie kommt sie in Gang, wer hält sie aufrecht, wie wird die Agenda gesetzt?

In dieser Situation kann eine aussenstehende, von der Gemeinde und den Liegenschaftsverwaltungen legitimierte Instanz wichtige und wirksame Startimpulse geben. Angesichts der zu erwartenden unterschiedlichen Interessen der Bewohnerinnen und Bewohner untereinander aber auch gegenüber der Gemeinde und den Immobilienverwaltungen ist es für die anfängliche Vertrauensbildung wichtig, dass diese Instanz möglichst unabhängig ist, um als neutrale Moderatorin und ggf. als Vermittlerin von allen Seiten anerkannt zu werden. Sie nimmt zu diesem Zweck eine vermittelnde, bzw. „intermediäre Position“ ein. Wir bezeichnen die mit dieser Position betraute Akteurgruppe in der Folge als Interventionssteam. Dessen Auftrag muss vorgängig zeitlich und inhaltlich mit der Standortgemeinde und den Immobilienträgern vereinbart werden.

## B1.2 Umsetzung

Der Name des Interventionsprojekts lautete „SONNEUAdliswil“, womit drei verschiedene Hinweise verbunden werden konnten: SO für Sozialmonitoring, NEU für die Neubebauung und „so neu“ für die Stadt Adliswil als Ganze, die mit der Neubebauung einen wichtigen Entwicklungsschritt machte.

Das Projekt musste aber auch Präsenz vor Ort markieren, um sichtbar zu werden. Da im Neubaugebiet keine Räumlichkeiten zur Verfügung standen, diente ein als Begegnungsraum umgebauter Schiffscorridor in der Anfangsphase als Eyecatcher, Austauschplattform und Treffpunkt. Er wurde während ca. zwei Monaten an zentraler Lage aufgestellt und als Stützpunkt für Veranstaltungen eingesetzt. Neben einer wöchentlichen Öffnungszeit, die jeweils unter einem bestimmten thematischen Motto stand, konnten die Bewohnerinnen und Bewohner sowie Vereine aus der ganzen Region den Corridor kostenlos für eigene Anlässe mieten.

Ausgewählte Veranstaltungen hatten zum Ziel, interessierte Bewohnerinnen und Bewohner miteinander in Kontakt zu bringen:

- Im Rahmen eines öffentlichen, im neuen Quartierpark inszenierten Tischgesprächs nach einem Konzept des Künstlers Max Bortini konnten alle Bewohnerinnen und Bewohner in der Rolle eines Gastes oder eines Gastgebers bzw. einer Gastgeberin teilnehmen.
- Ein mit den Eltern vorbereiteter Spielnachmittag mit zahlreichen Spielmöglichkeiten lockte viele Familien mit Kindern im Vorschul- und Primarschulalter an. Er fand ebenfalls auf der Wiese des neuen Stadtparks statt.

Um das Projekt auch für Web-User bekannt zu machen, richtete das Interventionsteam eine Facebook-Seite ein. Neben der Informationsfunktion sollte die Site auch als Plattform von den Neuzugezogenen genutzt werden können.

Eine besondere Gelegenheit zur Begegnung und zur Bekanntmachung des Projekts bot die jährlich stattfindende Veranstaltung zur Begrüßung der neuen Stadtbewohnerinnen und -bewohner, die sich zwar an alle Neuzugezogenen der Gemeinde richtet, aber bewusst in einer Lokalität im Neubaugebiet durchgeführt wurde.

### B1.3 Empfehlungen

#### Auftragsklärung:

Bewor ein Interventionsteam im neuen Stadtteil aktiv wird, braucht es eine Klärung des Auftrags seitens der Standortgemeinde und der Immobiliengesellschaften (vgl. B1). Auch wenn das Team nicht im Namen der Gemeinde oder der Immobiliengesellschaften auftritt, bilden die entsprechenden Vereinbarungen die Grundlage, um Handlungslegitimität zu erlangen.

#### Daten-Monitoring:

Das Interventionsteam verfügt über laufend aktualisierte Informationen zur Zusammensetzung der neuen Bewohnerschaft (z.B. aus einem parallel stattfindenden Daten-Monitoring). Diese können für geeignete Interventionen genutzt und den neu Zugezogenen als Informationen über sie selbst zur Verfügung gestellt werden.

#### Sich bekannt machen:

Das Begleitprojekt muss sich zunächst bei der Bewohnerschaft bekannt machen, wozu ein passender Name, Legitimität, Sichtbarkeit, Aktivitäten und Erreichbarkeit notwendig sind:

- Der Name ist kurz und eingängig.
- Die Legitimität ergibt sich durch den Auftrag seitens der Gemeinde und der Immobilienverwaltungen.
- Sichtbarkeit wird durch physische Präsenz geschaffen.
- Aktivitäten bestehen aus persönlicher Präsenz, Veranstaltungen sowie Webpräsenz.
- Leichte Erreichbarkeit sichert die Möglichkeit zur Kontaktnahme und dient als Basis für die künftige Kommunikation.

#### Gelegenheiten nutzen:

Von Anfang an nimmt das Interventionsteam Gelegenheiten wahr, Begegnungen zwischen den Neuzugezogenen und Repräsentanten der Gemeinde zu ermöglichen. Dazu gehören Politikerinnen und Politiker, Kaderleute der Verwaltung, Vertreterinnen und Vertreter von Dienstleistung und Gewerbe, der Kirchen und der Zivilgesellschaft sowie andere lokale Persönlichkeiten.

## B2 Formieren

### Thematisierung von Interessen nach innen und nach aussen

#### B2.1 Annahmen

Nachdem die ersten Aktivitäten im neuen Stadtteil primär dazu dienten, das Projekt bekannt zu machen und dem Interventionsteam ein Gesicht zu geben, geht es in dieser zweiten Phase darum, den Neuzuziehenden im Rahmen von ein oder zwei Veranstaltungen Gelegenheit zu geben, sich weiter kennenzulernen, miteinander ins Gespräch zu kommen und gemeinsame Interessen und Anliegen einzubringen und zu bearbeiten.

Gleichzeit sind diese Anlässe eine Gelegenheit für die Standortgemeinde, erstmals mit den interessierten Bewohnerinnen und Bewohnern des Neubaugebiets ins Gespräch zu kommen und über anstehende infrastrukturelle Projekte, allfällige weitere Ausbaupläne, gemeindebezogene Kontaktstellen und Dienstleistungen sowie weiteres zu informieren. Entsprechend beteiligen sich auch Vertreterinnen und Vertreter von Politik und Verwaltung an der Vorbereitung dieser Veranstaltungen.

Die Einladung erfolgt flächendeckend an alle NeuzuzügerInnen und berücksichtigt mögliche Sprachbarrieren, indem sie z.B. zwei- oder dreisprachig erfolgt, je nach Zusammensetzung der Bewohnerschaft.

Um zu verdeutlichen, dass es um ein neues Sozialgefüge an einem neuen Standort geht, sollte der Anlass, wenn immer möglich, im neuen Stadtteil selbst stattfinden. Falls dies nicht möglich ist, muss gut überlegt werden, was sich in der Nähe als Lokalität anbietet. Der Ort ist auf alle Fälle symbolisch bedeutsam, sei es z.B. das Schulhaus, ein Lokal der Kirchengemeinde, ein Kulturraum, ein Gemeindesaal, usw. Entscheidend ist aber letztlich die Erreichbarkeit.

Für die Durchführung der Anlässe eignen sich verschiedene Methoden, wobei darauf zu achten ist, dass der erste Anlass Themenfelder und Diskussionsräume öffnet und primär als Austauschplattform dient. Erst gegen Ende der Veranstaltung sollen Interessen- und Themenschwerpunkte in Hinblick auf künftige Arbeitsgruppen und Netzwerke gebündelt und strukturiert werden.

Im Zentrum steht der neue Stadtteil als Ganzes. Ein mögliches Fragenset dazu könnte aus vier Teilen bestehen: a) Was gefällt Ihnen besonders am neuen Ort? b) Was vermissen Sie, sollte verbessert werden? c) Was können und wollen Sie zum Zusammenleben im neuen Stadtteil selbst beitragen? d) Wie sehen Sie die Integration in die Gesamtgemeinde und was könnte Ihr Beitrag dazu sein? Sofern bereits Monitoringdaten vorliegen, können diese den Teilnehmenden im Sinne eines „Quartierspiegels“ vorgestellt werden – wer möchte nicht gern wissen, wie sich sein eigenes Quartier zusammensetzt? Schliesslich sollen die „Ergebnisse“ aus dieser ersten Veranstaltung wiederum allen Bewohnerinnen und Bewohnern in einem geeigneten Kommunikationsmedium zugänglich gemacht werden.

Ein zweiter, einige Monate später angesetzter Anlass bietet Gelegenheit, die Zusammenarbeit unter den Bewohnerinnen und Bewohner selbst sowie zwischen der Standortgemeinde und den Neuzuziehenden zu vertiefen. Auf dem Hintergrund der ersten Veranstaltung ist es jetzt möglich, bereits im Voraus Themenschwerpunkte zu setzen und zielgerichteter zu arbeiten. Eine Thematik nimmt dabei eine Sonderstellung ein: Überlegungen zur Bildung einer formalisierten und demokratisch gewählten Vertretungsstruktur des neuen Stadtteils (Quartierverein o.ä.), um künftig als Sprachrohr und Interessenvertreter nach innen und aussen legitimiert zu sein und aktiv werden zu können.

Für die Standortgemeinde ist dies wiederum eine Gelegenheit, ihr Interesse an einem legitimierten Gesprächspartner seitens des Neubaugebiets zu bekräftigen und den Bewohnerinnen und Bewohnern dadurch zu zeigen, dass man sie willkommen heisst und ihre Anliegen ernst nimmt.

## B2.2 Umsetzung

Die Einladung zur ersten Veranstaltung erfolgte mittels eines zweisprachigen Flyers, der an alle Haushalte und via Facebook verteilt wurde unter dem Titel „Ein Abend für den neuen Stadteil / An Evening for your Neighbourhood“.

Die Teilnahme erforderte eine vorgängige Anmeldung, was die Verbindlichkeit des Anlasses betonte und dem Interventionsteam eine gezielte Vorbereitung ermöglichte. Als Veranstaltungsort konnte die Aula der mieten im Neubaugebiet befindlichen „Zürich International School“ genutzt werden.

An der ersten Veranstaltung nahmen 75 Personen teil, davon 25 Paare, eine leichte Überzahl älterer Bewohnerinnen und Bewohner und eine Gruppe englischsprachiger Neuzuzüglerinnen und -zuzüger.

Methodisch orientierte sich das Interventionsteam am Modell einer Forumveranstaltung mit Zweigesprächen sowie vordefinierten Arbeitsgruppen (vgl. Annahmen) und Rückmeldungen an alle Anwesenden.

Eintretend orientierte zudem die zuständige Stadträtin über den weiteren Ausbau des neuen Stadteils sowie über die Pläne für ein neues Schulhaus.

Obwohl in der Einladung zur Veranstaltung die Erwartung zum Ausdruck kam, sich aktiv an der Entwicklung des Neubaugebiets zu beteiligen, bestanden keineswegs bei allen Beteiligten die gleichen Vorstellungen zum Anlass. Diese Unbestimmtheit dürfte sich kaum vermeiden lassen; sie ist auch kein Problem, da die Interessierten in dieser Phase primär Gelegenheit haben sollen, miteinander ins Gespräch zu kommen, sich über Gemeinsamkeiten und Trennendes zu verständigen und sich in Hinblick auf ihr weiteres Engagement klar(er) zu werden.

Entsprechend bildeten sich am Ende des Anlasses eher lockere Interessengruppen die Gelegenheit boten, sich im Freizeitbereich zu vernetzen („Sport & Spiel“, „Wander- und Naturgruppe“) bzw. aktuelle Anliegen zum Zusammenleben im neuen Stadteil aufzunehmen („Mehrzweckräume im Quartier“, „Kinder und Familie“).

Im Rahmen des sechs Monate später stattfindenden zweiten Anlasses konnte der Integrationsprozess vertieft und verbindlicher strukturiert werden. Vorausgegangen war die Bildung einer Vorbereitungsgruppe mit Beteiligten des ersten Anlasses und der Stadterwaltung. Gemeinsam wurde nun unter dem Motto „Wir brechen auf! – Ein Folgebend zu Aktivitäten und Organisation im Neubaugebiet“ ein Abend mit Informationen und thematisch vorstrukturierten Arbeitsgruppen durchgeführt.

Ca. 50 Personen beteiligten sich in 8 verschiedenen, wiederum selbst moderierten Arbeitsgruppen:

- Kommunikation
- Quartierverein
- Mehrzweckräume im Quartier
- Kleinkinder, Familien und Spielplätze
- Integration
- Freizeit, Aktivitäten und öffentlicher Raum
- Verbindung zu Adliswil und Infrastruktur
- Eigenes

Im Rahmen dieses zweiten Anlasses konnte der Kontakt des Interventionsteams zu einigen Exponentinnen und Exponenten des neuen Stadteils vertieft werden. Allerdings beteiligten sich die bis anhin aktiven fremdsprachigen Bewohnerinnen und Bewohner nicht mehr stark am Prozess. Hier wären eine zusätzliche Anstrengung und damit auch zusätzliche Ressourcen nötig gewesen.

Nach Abschluss der Veranstaltung wurden die neuen Arbeitsgruppen vorerst nicht weiter begleitet und unterstützt, da sich jetzt die Bereitschaft zur Übernahme von Eigeninitiativen zeigen musste, sollte sich eine eigenständige Stadtkultur und -struktur entwickeln. Für das Interventionsteam galt es jetzt, von einer aktiv-anstossenden zu einer begleitend-unterstützenden Instanz zu werden. Dieser Rollenwechsel sollte gleichzeitig den Beginn des Ausstiegs markieren und wurde auch entsprechend kommuniziert.

## B2.3 Empfehlung

Zurückhaltende Steuerung:

Auch in dieser zweiten Formierungsphase steht das gegenseitige Kennenlernen im Vordergrund. Dies braucht weiterhin Zeit und Raum und darf nicht durch eine zu starke Fokussierung auf Themen und Resultate verhindert werden.

Klar strukturierte Offenheit:

Die Veranstaltungen müssen klar und verbindlich strukturiert sein, gleichzeitig aber inhaltliche maximale Offenheit zulassen und Raum für Eigeninitiativen geben, damit sich Interessen und Energie selbstständig entfalten können.

Einbezug in die Planung:

Sobald sich die Möglichkeit ergibt, sollen die Veranstaltungen zusammen mit interessierten Bewohnerinnen und Bewohnern sowie mit Vertreterinnen und Vertretern der Standortgemeinde vorbereitet werden.

Präsenz der Standortgemeinde:

Die Standortgemeinde muss ihr Interesse am Geschehen durch aktive Teilnahme und Informationsbereitschaft dokumentieren. Die Bewohnerinnen und Bewohner fühlen sich dadurch ernst genommen, können Anliegen äussern, Gerüchte relativieren und sich mit Exponentinnen und Exponenten der Gemeinde auseinandersetzen.

Rückkoppelung der Kommunikation:

Es lässt sich nicht feststellen, wer verhindert war, an einer Veranstaltung teilzunehmen oder allenfalls auch nur aus Ambivalenz vorerst fernblieb. Umso wichtiger ist es, die ganze Bewohnerschaft mittels geeigneter Kommunikationsgefässe immer wieder auf dem Lautenden zu halten.

Einbezug der Fremdsprachigen:

Die üblichen Partizipationsgefässe stellen selbst für gut qualifizierte fremdsprachige Personen eine erhebliche Hürde dar. Ihr dauerhafter Einbezug erfordert daher zusätzliche Massnahmen und Ressourcen sowie konkrete Anknüpfungspunkte.



## B3 Institutionalisieren Initiierung einer formalen Struktur und Stadteilvertretung

### B3.1 Annahmen

Die Bedeutung einer formalen zivilgesellschaftlichen Struktur und Stadteilvertretung besteht darin, dass aktuelle Fragen und Themen des Zusammenlebens, des entstehenden Selbstbildes als neuer Stadteil sowie zur Interessenvahmehmung nach aussen einen Ort bekommen, wo sie gebündelt und in geeigneter Weise artikuliert werden können. Der Schritt zur Initiierung einer solchen Vertretung kann auf verschiedene Weise erfolgen:

- Interessierte Neuzuziehende können von sich aus eine Initiative ergreifen und einen Aufruf zur Bildung einer Stadteilvertretung lancieren. Der Vorteil einer solchen Initiative besteht in der Selbstorganisation und Selbstbestimmung. Als problematisch kann sich dabei die ungenügende Legitimation als repräsentatives Sprachrohr für die Interessen der gesamten Bewohnerschaft des Neubaugebiets erweisen.
- Die Standortgemeinde kann (eventuell zusammen mit den Liegenschaftsverwaltungen) die neuen Bewohnerinnen und Bewohner dazu einladen oder auffordern, sich zu organisieren, damit sie für Anliegen aus dem neuen Stadteil ein definiertes und möglichst legitimes Gegenüber hat. Hier besteht die Problematik darin, dass die neue Struktur von Teilen der Bewohnerschaft als von der Gemeinde abhängig wahrgenommen werden könnte.
- Schliesslich kann die formale Struktur von einer intermediären Instanz angeregt und soweit konkretisiert werden, wie es die Situation erlaubt oder erfordert. Je mehr sich die intermediäre Instanz allerdings selbst um die Realisierung einer Vertretungsstruktur bemüht, desto schwieriger wird es für sie, sich wieder zurückzuziehen und desto unklarer bleibt das Interesse und der Wille der Bewohnerschaft an einer dauerhaften Vertretungsstruktur.

Als geeignete rechtliche Körperschaft hat sich die Rechtsform des Vereins nach ZGB Artikel 60ff erwiesen. Sie ist vergleichsweise leicht einzurichten, bedarf weniger aktiver Personen, verfügt über grossen Gestaltungsspielraum und kann gleichwohl mit Hilfe der Statuten präzise Zweckbestimmungen und Spielregeln definieren. Entscheidend für eine legitime und legitimierte Stadteilvertretung sind folgende Bestimmungen:

- Klare Zweckbestimmung als Vertretung von Anliegen der Bewohnerschaft des neuen Stadteils
- Recht auf Mitgliedschaft für alle Bewohnerinnen und Bewohner des neuen Stadteils, unabhängig von ethnischen oder nationalen Zugehörigkeiten
- Politische, konfessionelle und religiöse Neutralität
- Ausgewogene Zusammensetzung der Organe
- Öffentlichkeitsprinzip: d.h. die Statuten und Protokolle der Jahresversammlungen sind öffentlich zugänglich.

Der Aufbau und Betrieb eines Quartiervereins ist mit viel Arbeit verbunden und erfordert eine Anzahl engagierter Bewohnerinnen und Bewohner. Insbesondere in der Anfangsphase müssen verschiedenste Regelungen vereinbart, Absprachen getroffen und Kontakte geknüpft werden. Dazu braucht es sowohl die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Verständigung wie auch Beharrlichkeit und Zielstrebigkeit. Zu den vielen in der Anfangsphase zu klärenden Fragen gehören u.a.: Earbeiten eines konsensualen Statutenentwurfs, Organisation einer Gründungsversammlung, Klärung der personellen Besetzung der Organe, Namen und Logo, Mitgliederwerbung und Mittelbeschaffung, Auftritt nach aussen – inkl. Webauftritt und elektronische Kommunikationsplattform, Zusammenstellung eines Aktionsprogramms, Kontakte mit Behörden, Verwaltungsabteilungen und sonstigen Dritten, usw.

### B3.2 Umsetzung

Im Rahmen der bereits erwähnten zweiten Veranstaltung im neuen Stadteil bildete sich eine Arbeitsgruppe, die das Ziel einer Quartiervereinsgründung weiter verfolgte. Das Interventionssteam hielt sich in dieser Phase zurück und wollte zunächst abwarten, ob sich die Idee zur Bildung einer dauerhaften Struktur und Stadteilvertretung aus eigener Initiative konkreteren würde.

Tatsächlich formierte und organisierte sich eine Initiativgruppe mit Teilnehmenden aus den vorangegangenen Veranstaltungen sowie neuen Personen zur Vorbereitung eines Quartiervereins. Das Interventionssteam beschränkte sich in dieser Phase auf punktuelle Kontakte und Unterstützung sowie die beratende Teilnahme an einer grösseren Vorversammlung, wo der Statutenentwurf, erste Vorstandsnominatoren und der Ablauf der Gründungsversammlung besprochen wurden.

Gut zwei Monate nach der zweiten Veranstaltung des Interventionsstreams fand die öffentliche Gründungsversammlung des Quartiervereins mit 32 Quartierbewohnerinnen und -bewohnern statt. Der Quartierverein gliederte sich in 5 Ressorts:

- Mitgliederverwaltung
- Anlässe
- Infrastruktur
- Senioren und Kultur
- Kommunikation und Finanzen

Für den Verein war es wichtig, sich schnell im Quartier breiter bekannt zu machen. Zu diesem Zweck wurde als erste Aktivität ein „Sammlhausfest“ organisiert, nicht zuletzt, um die Familien mit kleineren Kindern anzusprechen und einbeziehen zu können.

Punkto Mitglieder entwickelte sich der „Quartierverein Grüti-Park – Dielmoos – Moos“ von anfänglich gut 50 Mitgliedern zu einem lebendigen Quartierverein mit über 70 Mitglieder nach Ablauf der ersten 18 Monate.

Weitere Informationen zum Verein finden sich unter: [www.qvqdm.ch](http://www.qvqdm.ch).

### B3.3 Empfehlung

Ausloten der Möglichkeiten:

Je nach Situation kann der Auslöser zur Bildung einer formalen Vertretungsstruktur in einem Neubaugebiet sehr unterschiedlich sein. Es empfiehlt sich daher eine abwartend beobachtende und Gelegenheiten schaffende Vorgehensweise durch das Interventionssteam.

Zurückhaltende Begleitung:

Die Gründung einer tragfähigen Vertretungsstruktur kann nur durch die Bewohnerinnen selbst erfolgen. Daher ist eine forcierte Unterstützung von aussen oder gar stellvertretendes Handeln nicht zielführend.

Konzeptionelle und fachliche Beratung:

Damit die neue Struktur breite Anerkennung finden kann, müssen gewisse Grundregeln der Inklusion, Neutralität und Öffentlichkeit beachtet und vom Interventionssteam wenn nötig aktiv eingebracht und verfochten werden.

# B4 Umsetzen

## Beratung, Unterstützung und Moderation nach Bedarf

### B4.1 Annahmen

Mit der Gründung eines Quartiervereins oder einer analogen Vertretungsstruktur kann und muss sich das Interventionssteam als eigenständiger Akteur aus dem direkten Geschehen im Neubaugebiet zurückziehen. Alle weiteren Aktivitäten werden zusammen mit dem Quartierverein geplant und koordiniert. Gleichwohl ist es gut möglich, dass sich für die neue Vertretungsstruktur Situationen oder Aufgaben ergeben, die es sinnvoll erscheinen lassen, auf das bisherige Interventionssteam zurückzugreifen. Dieses begibt sich zu diesem Zweck in einen „Stand-By-Position“.

Insbesondere können sich die in der Anfangsphase aufgebauten personelle Beziehungen und Kontakte zu Behördenmitgliedern, Verwaltungsabteilungen und -diensten sowie zu Dritten (z.B. zu Gewerbe und Dienstleistungen, Schulen, Kirchen, Vereinen, usw.) als hilfreich erweisen. Das Interventionssteam kann auch seine Erfahrungen mit Zugangsmöglichkeiten und Vorgehensweisen, einzuholenden Bewilligungen, atmosphärischen Stimmungen und politischen Konstellationen einbringen, wobei hier Umsicht und Ausgewogenheit von grosser Bedeutung sind und beachtet werden müssen. Gerade jetzt ist das Einhalten einer intermediären Position eine Frage der Glaubwürdigkeit und von anwaltschaftlichem Handeln ist eher abzusehen.

Möglichkeitserweise sind einzelne Personengruppen in dieser Phase am Beteiligungsprozess immer noch untervertreten oder sie fallen aus dem Wählerempfangsradar der Vertretungsstruktur. In diesem Fall kann es Sinn machen, den Quartierverein darauf aufmerksam zu machen und gegebenenfalls auch zusätzliche Unterstützung zu deren Einbeziehung zu leisten. Namentlich die Beteiligung der ausländischen, fremdsprachigen Bewohner\*innen erfordert oft bewusste zusätzliche Anstrengungen, welche in der Gründungsphase der neuen Vertretungsstruktur wohl begründet aber faktisch nur begrenzt oder gar nicht erbracht werden (können).

Eine weitere Möglichkeit besteht für den Quartierverein darin, sich am Monitoringprozess aktiv zu beteiligen, indem er im Rahmen weiterer Befragungen eigene, aus seiner Sicht oder für seine Aktivitäten relevante Fragestellungen einbringt. Je nach Konstellation könnte er auch selbst mit entsprechender Unterstützung durch die Gemeindeverwaltung das Monitoring weiterführen.

### B4.2 Umsetzung

Der Kontakt mit dem neuen Quartierverein begrenzt sich auf einige wenige Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern des Vorstandes. Der QV musste jetzt selbst Fuss fassen im neuen Stadteil und seine Rolle und Funktion finden.

In Hinblick auf den Austausch über verschiedene aktuelle Fragen kann es ca. 5 Monate nach der Vereinsgründung zu einer organisierten Zusammenkunft mit einer Delegation des Vorstandes. Thematisiert werden dabei die folgenden Themenkomplexe: Fragen der Kommunikation mit der Stadtverwaltung, die vom QV nach wie vor als ungenügend und unklar, manchmal auch schleppend wahrgenommen wurde; Fragen zur Infrastruktur, bei welchen verschiedene Themen zur Klärung anstanden und gewisse infrastrukturelle Ausstattungen der Neubüberbauung als weiterhin ungeeignet oder ungenügend taxiert wurden, Meldungen an den QV über Spannungen zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern und der Schülerschaft der Internationalen Oberschule wegen Litteringthemen; sowie Probleme mit dem Informationsaustausch unter den Bewohnerinnen selbst. Das alles waren Themen, die zeigten, dass der Quartierverein im neuen Stadteil

„angekommen“ war und seine Funktionen als Clearingstelle, Interessenvertretung, Blitzableiter, Vermittler, usw. wahrzunehmen begann.

Von Seiten des Interventionssteams wurden in dieser Besprechung zusätzlich einige Punkte angesprochen und Vorschläge für weitere Aktivitäten gemacht. So wurde darauf hingewiesen, dass man sich für die fremdsprachigen Miethewohnenden eine besondere Aktivität überlegen könnte, dass es Möglichkeiten zur weiteren Anreicherung des neuen Stadteils durch die Bewohnerinnen und Bewohner gäbe, z.B. in Form von Urban Gardening oder Brachenbewirtschaftung sowie die Idee, sich mit anderen Quartiervereinen auszutauschen, die sich in einer ähnlichen Lage befinden, um von den jeweiligen Erfahrungen profitieren zu können.

Ein spezifischer Punkt betraf die Datenerhebung im Rahmen des Monitoringprozesses: Der Quartierverein sollte die Gelegenheit des dritten Monitorings dafür nutzen können, seinerseits Fragen einzubringen, die er als wichtig erachtete. Im vorliegenden Projekt waren dies zum Beispiel Fragen bezüglich der technischen Infrastruktur, etwa zum Wunsch nach einem gemeinsamen Internetzugang sowie zur Beteiligung an einer Photovoltaikanlage.

### B4.3 Empfehlung

In Bereitschaft stehen:

Die neue Vertretungsstruktur muss jetzt Gelegenheit bekommen, ihre Rolle und Funktion im Neubaugartier und bei der Bewohnerschaft zu finden. Entsprechend zurückhaltend soll die Begleitung und Unterstützung durch das Interventionssteam sein.

Integrative Ausrichtung beachten:

Die neue Vertretungsstruktur entwickelt nun ihre eigenes Profil und Arbeitsprogramm. Der Blick auf das ganze Quartier kann dabei punktuell verloren gehen. Umso wichtiger ist es, dass das Interventionssteam in dieser Phase darauf achtet, dass alle Bewohnerinnen und Bewohner im Wählerempfangsradar bleiben.

Beteiligung am Monitoring ermöglichen:

Die neue Vertretungsstruktur soll Gelegenheit haben, sich organisatorisch und inhaltlich am Monitoringprozess zu beteiligen und diesen ggf. künftig auch selbstständig durchführen können.

# B5 Verabschieden

## Übergabe und Verabschiedung

### B5.1 Annahmen

Das zeitliche Engagement des Interventionsteam ist begrenzt. Genauso wie eine sukzessive Bekannmachung des Projekts und der involvierten Personen nötig war, braucht es jetzt eine überlegte und schrittweise Rücknahme des Engagements. Wie bereits angeführt, beginnt dieser Prozess mit der Gründung und Etablierung einer eigenen Vertretungsstruktur der neuen Wohnerschaft, auch wenn weiterhin punktuelle Unterstützungs- und Vermittlungsleistungen möglich und sinnvoll sind.

Nachdem der Fokus der Aktivitäten bisher auf die Wohnerschaft im Neubaugebiet ausgerichtet war, bietet sich für das Interventionsteam zum Abschluss des In-Gang-Setzungsprozesses die Möglichkeit, eine Brücke zur übrigen Bevölkerung der Standortgemeinde zu schlagen und damit einen letzten, wichtigen Vermittlungsbeitrag zu leisten. Gleichzeitig soll damit aber auch ein Abschluss markiert werden, indem die Weiterarbeit am Projekt, bzw. dessen Themen und Zielsetzungen offiziell an die Akteure vor Ort übergeben wird und das Interventionsteam Gelegenheit hat, sich öffentlich zu verabschieden.

Idealerweise handelt es sich dabei um eine Veranstaltung, die sowohl von der neuen Stadteil-Vertretungsstruktur, der Stadtverwaltung wie auch des Interventionsteam vorbereitet und realisiert wird. Sie gibt der Stadt wie auch dem QV die Möglichkeit zu einer bewusst kooperativen Planung und einem gemeinsamen Auftritt unter Einbezug von weiteren Akteuren aus dem Neubaugebiet und der Standortgemeinde.

Eine solche öffentliche Verabschiedung ist auch aus Gründen der Wertschätzung der bisher geleisteten Aufbauarbeit der Wohnerschaft des Neubaugebiets und der Standortgemeinde wichtig. Sie signalisiert den Willen, die Zusammenarbeit und den Austausch auch in Zukunft pflegen zu wollen.

### B5.2 Umsetzung

Der offizielle Abschluss des Projekts „SONNE.U.Adlswil“ und die Verabschiedung des Interventionsteam erfolgte im Rahmen einer festlichen Veranstaltung, die gemeinsam mit Vertretenden des QV, der Abteilung Soziales der Stadtverwaltung und dem Interventionsteam geplant und durchgeführt wurde und in den Räumlichkeiten des vor Ort gelegenen internationalen Oberstufenschulhauses stattfand.

Während die Bewohnerinnen und Bewohner des Neubaugebiets dazu eingeladen wurden, je etwas zu einem gemeinsamen Buffet beizutragen, organisierte der QV einen Foxtrail-Postenlauf durch das ganze Gemeindegebiet, ermöglichte die Gemeinde den Auftritt lokaler Musikgrößen und eines Kinderzirkus und übernahm das Interventionsteam die Organisation des Apéros für alle Besuchenden.

Eingeladen war in diesem Fall die gesamte Bevölkerung der Standortgemeinde. Alle interessierten Bewohnerinnen und Bewohner der Gemeinde sollten die Gelegenheit haben, mit den Neuzugezogenen im Neubaugebiet ins Gespräch zu kommen und sich vor Ort einen Eindruck zu verschaffen. Tatsächlich nahmen an der Veranstaltung etwa hälftig je ca. 100 Personen teil, also aus dem Neubaugebiet wie aus der übrigen Stadt.

### B5.3 Empfehlung

Abschied sichtbar machen:

Für die Wohnerschaft ist der Abschluss der Interventionen durch das Interventionsteam lediglich ein Zwischenschritt; er markiert den Übergang von einem begleiteten zu einem selbständigen Prozess. Dieser Übergang bietet allen Beteiligten eine gute Gelegenheit, bisherigen Aktivitäten und Leistungen öffentlich zu würdigen und die nunmehr selbstverantwortliche Zuständigkeit für die Entwicklung des neuen Stadteils zu bekräftigen. Der Abschied soll den Beginn einer neuen Phase verdeutlichen.

Gemeinsame Planung und Durchführung eines Abschlussanlasses:  
Die gemeinsame Planung und Durchführung einer öffentlichen Veranstaltung durch Vertreterinnen und Vertreter der Quartierstruktur, der Stadtverwaltung und der Immobilienverwaltungen festigt das gegenseitige Vertrauen und stärkt die Zusammenarbeitsfähigkeiten.

Öffnung zur gesamten Bevölkerung der Gemeinde:

Mit einer solchen Veranstaltung soll postuliert werden, dass das neue Quartier damit „angekommen“ ist. Es verbindet sich sichtbar mit der übrigen Wohnerschaft, es wird Teil des Ganzen, es zeigt, dass es genügend Identität aufgebaut hat, um sich gegenüber der Stadt zu öffnen.

## ■ ■ ■ Zum Schluss

Die schweizerischen Gemeinde und Städte stehen mehr denn je unter hohem Druck. Während die kleinen Kommunen sich über mögliche Fusionen Gedanken machen müssen, ist es bei den grösseren, und hier vor allem bei den Agglomerationsgemeinden, die Standortkonkurrenz untereinander und zu den Kernstädten, welche die Behörden herausfordern.

Die Einsicht, dass auch kleinere Städte langsam aber sicher eine Stadtentwicklung mit einem (im fachlichen wie geografischen Sinn) integralen Ansatz betreiben müssen, hat sich noch nicht überall durchgesetzt. Verschiedene Gemeinden und Städte, im Mittelland wie auch im Alpenraum, mussten aber im Rahmen von Ausbauprojekten erfahren, dass die Herausforderungen einer nachhaltigen – also alle Aspekte im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen, kulturellen und ökologischen Bereich umfassenden – Entwicklung enorm sind und die Behörden aufs äusserste belasten können. Es fehlt sowohl an Strukturen wie an Knowhow. Und da die meisten Gemeinden nicht mehrere solcher Projekt realisieren, sondern vor einer singulären Situation stehen, stellt sich immer wieder die Frage, ob es sich wirklich lohnt, das Knowhow selber aufzubauen.

Wo aber die Kräfte eines einzelnen nicht mehr ausreichen, muss die solidarische Kooperation treten. Ein Austausch von Erfahrung und Wissen ist daher, gerade bei kleinen und mittleren Gemeinden, von hoher Bedeutung. Wir hoffen, dass wir mit dieser Broschüre einen kleinen Beitrag dazu leisten konnten.

# St

## Stellenbeschrieb

### Grobkonzept für die Funktion „Stadtentwicklung“ innerhalb der kommunalen Verwaltung

#### St1 Ausgangslage und Ziel dieses Papiers

Grosse und umfassende Projekte in einer Gemeinde oder Stadt, zum Beispiel Entwicklungsprojekte, Gemeindefusionen oder Bauprojekte, welche einen erheblichen Zuwachs an EinwohnerInnen mit sich bringen werden, stellen eine enorme und oftmals unterschätzte Herausforderung für Politik und Verwaltung dar. Hier richtet sich der Fokus auf die Organisation, die Aufgaben und die Entwicklung der Stadtverwaltung. Dahinter steht die These, dass sich parallel zur Entwicklung in der Gemeinde auch eine solche innerhalb der Verwaltung abspielen muss. Es kann sich dabei um einen Ausbau, um eine Neudefinition der Aufgaben oder um eine Umorganisation (oder auch um Kombinationen davon) handeln.

Zentral ist der Aspekt, dass sich eine Gemeinde bei einem grossen und komplexen Entwicklungsprojekt eine Herausforderung aufteilt, die umso grösser wird, je kleiner (und möglicherweise unprofessioneller) die Verwaltung ist. Solche Herausforderungen beanspruchen jeweils die gesamte Verwaltung und Exekutive (oder doch einen überwiegenden Teil davon) und stellen zugleich Ansprüche an Planung, Kommunikation, Administration und Finanzen.

Der Aufgabenbeschrieb in solchen interdisziplinär ausgerichteten Entwicklungsprojekten hat sich dabei in den letzten Jahren, wie auch der Blick auf grössere Städte zeigt, verändert, weg von der „klassischen“ Planungs- und Gemeinwesenarbeit hin zu einer kombinierten Stadt- oder Quartierentwicklungsaufgabe, welche in der Regel als Querschnitts- und zugleich als Führungsaufgabe verstanden und interpretiert wird. Das vorliegende Papier versucht, einen funktionsbeschrieb einer möglichen neuen Aufgabe (oder auch Stelle) innerhalb der kommunalen Verwaltung zu erstellen. Das Papier soll als Grundlage für weiterführende Prozesse dienen, die in ihrer Ausgestaltung den einzelnen Gemeinden überlassen und dort den jeweiligen Umständen angepasst werden müssen.

#### St2 Problematik

Die Gemeinde ist die kleinste Verwaltungseinheit in der Schweiz. Die Einwohnerzahl der politischen Gemeinden reicht von 12 EinwohnerInnen in Cortippo TI bis mehr als 380'000 EinwohnerInnen in der Stadt Zürich (Angaben BFS 2012).<sup>1</sup> Und obschon die politische Organisation der Gemeinden Aufgabe der Kantone ist und die Aufgaben damit sehr unterschiedlich sind, haben die Verwaltungseinheiten aller Gemeinden zahlreiche gemeinsame Aufgabengebiete und Funktionen – egal welche Grösse und welche Professionalität sie aufweisen.

Wie eine Erhebung des IDHEAP<sup>2</sup> ergab, weisen die Verwaltungen in der Schweiz typischerweise eine Grösse von zwischen 12,4 und 49,8 Vollzeitstellen pro 1000 EW auf (Angaben 2008). Man kann sich also leicht vorstellen, dass sehr viele Gemeindeverwaltungen aus nur wenigen Personen bestehen, welche aber Aufgaben in verschiedenen Bereichen erfüllen müssen. Oft existieren nur ein Gemeindeführer und allenfalls ein paar Sachbearbeitende. Komplexe Grossprojekte sind in solch kleinen Gemeinden zwar auch nicht oft zu erwarten, aber „grosso“ oder „komplex“ ist relational gesehen auch schon bald erreicht und fordert die Verwaltung stark. (Man denke zum Beispiel an Andernatt und das Savaris-Projekt, welches einen gewaltigen Zuwachs an Infrastruktur, EinwohnerInnen und Arbeitsplätze bringen wird.)

Zudem ist auf den qualitativen bzw. auf den Ressourcenaspekt hinzuweisen: Komplexe Entwicklungsprojekte haben benötigten Fachexpertise und Zeit. Und da ein allfälliger Return on Investment sehr oft eher ein mittel- bis langfristiger Effekt ist, müssen auch finanzielle Vorleistungen erbracht werden können. Weil grössere Entwicklungsprojekte in kleineren Gemeinden sehr oft auch einmalige Ereignisse sind (vielleicht

maximal eines pro Generation), lohnt es sich eigentlich kaum, eigene Expertise in der Verwaltung aufzubauen, die dann später nicht mehr benötigt wird.

### St3 Drei mögliche Schwerpunkte

Was die strategischen Aufgabenbereiche einer solchen Funktion oder Fachstelle angeht, so sind empirisch drei Schwerpunkte oder Zielrichtungen auszumachen, die sich teilweise auch ergänzen.

1. Funktion „Gemeinwesenarbeit“  
Intermediäre Funktion zwischen Bevölkerung und Verwaltung, Vermittlerfunktion, Früherkennung von Themen und Problemen, allenfalls sogar von Brennpunkten der gesellschaftlichen Entwicklung
2. Funktion „Anlaufstelle“ oder „Drehscheibe“  
One-stop-Shop für Anliegen der BürgerInnen, Anlaufstelle mit Bürgerkontakt, Organisation von partizipativen Prozessen
3. Funktion „Standortmarketing“  
Standortmarketing und -entwicklung, Kontakte zu KMU's, Ansiedlung von Firmen, aber auch Organisation der Zivilbevölkerung, Vereinskontakte etc.

Selbstverständlich braucht es für alle drei Richtungen eine enge Zusammenarbeit mit den übergeordneten Instanzen (Bezirk, Kanton) sowie verwaltungsinternen Stellen wie der Ortsplanung, der Finanzverwaltung usw.

Im Folgenden werden generische Beschriebe solcher Stellen bzw. Funktionen entworfen.

### St4 Funktionsbeschreibung

#### Stellenbezeichnung

Vorschlag: Fachstelle Stadtentwicklung

#### Arbeitspensum

Beispiel für Gemeinden mit 10-20'000 EW und je nachdem, welche Aufgabenzuordnung vorgenommen wird: 80-100 Prozent.

#### Berufliche Qualifikation

Aus- und Weiterbildung im Bereich Soziale Arbeit, Soziokultur, Raumplanung, Geografie, Soziologie, Politologie, usw.  
Berufserfahrung in der Verwaltung, in der Planung bzw. im Consulting, in der Stadtentwicklung oder Gemeinwesenentwicklung, usw.

#### Hauptaufgaben/Stellenziele (was erreicht werden soll)

Stadtentwicklung durch verstärkte sozialräumliche Integration der gesamten Stadtbewölkerung mit besonderem Blick auf die Neuzuziehenden und Neubaugebiete sicherstellen.  
Kooperation und Vernetzung innerhalb der Stadtverwaltung fördern, organisieren und umsetzen.  
Zugangsstelle für Anliegen der Bevölkerung in Bezug auf den öffentlichen Raum

#### Einkoordnung in die Organisationsstruktur

Angliederung bei allenfalls bereits bestehenden interdepartementalen Strukturen. Möglich ist auch die Zuordnung zu einem Präsidialdepartement. Letztlich ist das aber der politischen Debatte überlassen.

#### Aufgabenbereiche

##### A: Perspektive auf einzelne Gebiete und die Gemeinde als Ganze

- Ziel: Vertiefte Kenntnis der Quartiere, der BewohnerInnen und Anspruchsgruppen zwecks Monitoring, Bedarfsabklärung, Koordination und Unterstützung
- Monitoringaktivitäten zur Entwicklung von definierten Gebieten (Kennzahlen, Umfragen, etc)
  - Bedarfe aufgreifen und Brennpunkte erkennen
  - Kontakte zu wichtigen Akteuren/Institutionen pflegen (auch aufsuchend)
  - Förderung der Partizipation und Mitwirkung der Bevölkerung innerhalb einzelner Quartiere und innerhalb der ganzen Gemeinde
  - Vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessen und Konflikten von BewohnerInnen und Bewohnern im öffentlichen Raum; Intervention bei Nutzungskonflikten

##### B: Perspektive auf das Zusammenspiel von Quartieren und Verwaltung

- Ziel: Kontinuierlicher Austausch und Verständigung zwischen Stadterwaltung und den BewohnerInnen und Bewohnern, „Bürgernähe“
- Unterstützung und Entwicklung einer direkten Kommunikationskultur zwischen Verwaltung und BewohnerInnen
  - Interessensvermittlung, Moderation und Förderung des Dialogs zwischen Verwaltung und BewohnerInnen und Bewohnern
  - Anregen von Beteiligungsprozessen
  - Anlaufstelle für Entwicklungen und Anliegen der Bevölkerung, mit besonderer Beachtung der Neubaugebiete
  - Zusammenbringen von VertreterInnen verschiedener Dienstabteilungen und Interessengruppen
  - Förderung von Initiativen und Selbstorganisation, Ressourcen ermitteln

1 Quelle: [https://www.wsls.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/bevoelkerungsstandstmal/30\\_3\\_2014/](https://www.wsls.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/key/bevoelkerungsstandstmal/30_3_2014/).

Zwischen den beiden letzten Volkszählungen 2000 und 2010 gab es eine Abnahme von 312 Gemeinden oder durchschnittlich 30 Gemeinden pro Jahr.  
2 Resultate in Kartierform auf: [http://www2.unil.ch/balac/light/carto.php?lang=de&mygeo=vil&curCodeDomCH=dom3&curCodeThemeCH=vilhm310&myprintCH=C&curCodeIndCH=V-3\\_12&NAVITC&curseiteCH=2008\\_11\\_11\\_2013j](http://www2.unil.ch/balac/light/carto.php?lang=de&mygeo=vil&curCodeDomCH=dom3&curCodeThemeCH=vilhm310&myprintCH=C&curCodeIndCH=V-3_12&NAVITC&curseiteCH=2008_11_11_2013j).

### C: Perspektive auf Koordination innerhalb der Verwaltung

Ziel: Vernetzung und Koordination der Verwaltungsabteilungen in Bezug auf Aktivitäten in Quartieren bzw. Sozialräumen; „Stadtentwicklung“

- Ressourcen der Gemeinde nutzbar machen und kombinieren
- Vernetzung in der Verwaltung in Hinblick auf bestimmte Aktivitäten in Quartieren
- Kontakte pflegen zu Verwaltungsabteilungen, Beratung
- Leitung/Koordination interdepartementaler und interdisziplinärer Projekte

### D: Perspektive auf die Wirtschaft

Ziel: Standortförderung mit Fokus auf KMU; Anliegen des Gewerbes innerhalb der Verwaltung und der Stadtentwicklung vertreten

- Ansprechstelle für KMU
- Standortförderung
- Kontakte pflegen, Networking (Bezirke, Verbände, Wirtschaft, usw.)

### E: Perspektive auf die Integration

Ziel: Erhöhung des Sozialkapitals in der Gemeinde durch optimale Integration verschiedener Bevölkerungsgruppierungen

- Kontakte zu wichtigen Akteuren und Institutionen pflegen
- Unterstützung der Integration der NeuzuzügerInnen in die Gemeinde
- Anlaufstelle für Entwicklungen und Anliegen der Bevölkerung; mit besonderer Beachtung der Neubaugebiete
- Erkennen von Brennpunkten
- Vernetzung entsprechender Verwaltungseinheiten, wie zum Bsp. Asylwesen, SeniorInnen, Sozialhilfe, Jugendarbeit, usw.

### Kompetenzen

Die Stelle/Funktion kann als Stabstelle oder Fachstelle konzipiert werden, muss aber auf jeden Fall über eine gewisse Entscheidungsbefugnis verfügen. Da es sich um eine politisch exponierte Funktion/Stelle handelt und sie auch gegenüber der Gemeindeverwaltung eine gewisse Unabhängigkeit bewahren sollte, erscheint es wünschenswert, sie direkt dem Stadtpräsidenten bzw. dem Stadtpräsidenten zu unterstellen. Wichtige Aspekte, wie Weisungsbefugnis, Budgetkompetenz, Rapportwesen, usw. müssen im Detail festgelegt werden.

### Räumliche Verortung / Arbeitsplatz

Als Leitformel in Bezug auf die räumliche Verortung bzw. den Arbeitsplatz sollte gelten, dass die Stelle, bzw. die mit der Aufgabe betraute Person für die Bevölkerung gut erreichbar ist. Ideal wäre eine Erdgeschossnutzung in Zentrumsnähe. Eine minimale räumliche Distanz zur Gemeindeverwaltung unterstreicht zudem den intermediären Aspekt der Funktion auf der Schnittstelle zwischen Gemeindeverwaltung und Bevölkerung.

## Mo Monitoring: Wer wohnt in den Neubaugebieten?

### Monitoringraster für Gemeinden zur einfachen Auswertung bestehender Daten

#### Mo1 Ausgangslage

Wenn Gemeinden wachsen, führt dies bei verschiedenen Behördenstellen oder in der Politik oft unmittelbar zur Frage, wer diese Neuzuziehenden sind.

Über die Datenbank des Einwohnerwesens stehen den Gemeinden Daten über die Wohnbevölkerung zur Verfügung. Darin enthalten sind die wichtigsten soziodemographischen Angaben der Bevölkerung (Alter, Geschlecht, Zivilstand, Religion, Nationalität, Aufenthaltsbewilligung u.a.), Angaben zum Zugangsort der einzelnen Bewohnerinnen und Bewohner sowie wohnungsbezogene Angaben (Anzahl Zimmer, Wohnungsgrösse u.a.).

Für Gemeinden kann ein Monitoring, d.h. eine regelmässige Auswertung solcher Daten, folgenden Nutzen haben:

- Veränderungen der Bevölkerungsstruktur können im zeitlichen Verlauf erfasst werden mit dem Ziel, Infrastrukturgängnisse (z.B. im Schulbereich, Verkehr, Jugendarbeit, Dienste für Senioren und Seniorinnen) zu antizipieren und frühzeitig Massnahmen einleiten zu können.
- Gemeinden können schnell erfahren, wenn sich in Neubaugebieten Entwicklungen der Bevölkerung zeigen, die nicht erwünscht sind (z.B. Segregationstendenzen) und die beispielsweise zu einer Abwanderung von Quartieren und Gebieten führen. Frühzeitige Massnahmen sind dann möglich.

Es zeigt sich jedoch, dass die Gemeinden das Potential dieser Daten in der Regel nicht ausschöpfen beziehungsweise auf Hilfestellungen bei der Auswertung der Daten angewiesen sind.

Das folgende Raster soll Gemeinden eine Hilfestellung für eine einfache Auswertung solcher Daten geben. Das Raster beinhaltet ausschliesslich Auswertungsvorschläge für personenbezogene Daten (Individualdaten). Die Rekonstruktion von Haushaltsdaten aufgrund von Individualdaten ist aktuell nur mit grossem Aufwand möglich. Aus Datenschutzgründen sind diese Haushaltsauswertungen entweder durch das Einwohnerwesen selbst zu leisten oder kostenpflichtig über das kantonale statistische Amt möglich.

Die Hilfestellung bezieht sich auf Auswertungen mit Excel, da dieses Programm in den meisten Gemeinden vorhanden ist.

#### Mo2 Monitoringraster: Empfehlungen zur Auswertung

##### Häufigkeit der Auswertung

Wenn sich eine Gemeinde aufgrund von vielen Neuzuzügen schnell verändert, sind häufigere Monitorings angemessen (Empfehlung: 1 Mal im Jahr); wenn dies jedoch nicht der Fall ist, sind auch weniger häufige Monitorings sinnvoll (Empfehlung: alle zwei Jahre).

##### Vergleich von Gebieten

Bei den meisten Gemeinden ist eine Auswertung der ganzen Gemeinde angezeigt. Ist die Gemeinde jedoch an einem ganz spezifischen Gebiet oder Quartier interessiert, sind auch diese spezifischen Auswertungen mit Daten des Einwohnerwesens möglich. Hierzu können die Variablen „Strasse“, „Hausnr.“ und „Haus-Nr.Zusatz“ verknüpft werden zu einer neuen Variable „Adresse“, die die Grundlage für strassen- und gebietsbezogene Auswertungen bildet.

**Auswertungsvorschläge Auswertungen mit einer Variable**  
 Nachfolgend werden die Hauptvorschläge für Auswertungen mit *einer* soziodemographischen Variable (so genannte univariate Auswertungen) dargestellt. Im Excel sind Auswertungen mit Pivottabellen sehr einfach zu bewerkstelligen.

Variable	Auswertungsbeispiel	Anzahl Personen
Alter	Altersklasse	142
Beim Einwohnerwesen wird das genaue Geburtsdatum erfasst. Das Alter muss daraus berechnet werden (Geburtsjahr - aktuelles Jahr), danach Gruppierung der Daten mit Hilfe von Pivottabellen	0 bis 4	101
	5 bis 9	59
	10 bis 14	48
	15 bis 19	176
	20 bis 29	415
	30 bis 39	272
	40 bis 49	158
	50 bis 59	109
	60 bis 69	51
	70 bis 79	8
80 bis 89		
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>1539</b>

Auch Prozentanzeigen sind mit Hilfe der Pivottabellen möglich

Geschlecht	Geschlecht	Anzahl von Geschlecht
	männlich	771
	weiblich	768
	<b>Gesamtergebnis</b>	<b>1539</b>

  

Nationalität	Nationalität	Anzahl von Nationalität
Die Nationalitäten können gruppiert werden (mit Pivottabellen), z.B. in die zwei Kategorien „Ausland“, „Schweiz“	Schweiz	954
	Deutschland	135
	Italien	52
	Vereinigtes Königreich	45
	Vereinigte Staaten	29
	Polen	27
	Spanien	26
	Russland	20
	Brasilien	20
	<b>Gesamtergebnis</b>	

Variable	Auswertungsbeispiel	Anzahl von Einwohnerstatus
Einwohnerstatus	Einwohnerstatus	892
	Niederlassung CH	332
	Aufenthalt B	213
	Niederlassung C	57
	Ortsbürger	28
	Kurzweiliger L	10
	Nicht zugeteilt	6
	Wochenaufenthalter	1
	Vorläufig aufgenommen	
	<b>Gesamtergebnis</b>	

Zivilstand	Zivilstand	Anzahl von Zivilstand	
	ledig	732	
	verheiratet	704	
	geschieden	72	
	verwitwet	24	
	In eingetragener Partnerschaft	6	
	aufgelöste Partnerschaft	1	
	<b>Gesamtergebnis</b>		<b>1539</b>

Zuzugsort	Zuzugsort PLZ	Anzahl Personen	
Der Zuzugsort kann am einfachsten mit der Zuzugs-postleitzahl ausgewertet werden.  Das Bundesamt für Statistik bietet Verzeichnisse der Postleitzahlen und dazugehörenden Gemeinden. Link: <a href="http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/gem_liste/04.Document.82420.xls">http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/nomenklaturen/blank/blank/gem_liste/04.Document.82420.xls</a>  Mit diesen Verzeichnissen können die Postleitzahlen den Kantonen zugeordnet werden. Anschliessend ist eine Auswertung nach Kanton möglich.	1022	2	
	1095	2	
	1200	10	
	1203	4	
	1205	3	
	1207	1	
	1211	1	
	<b>Gesamtergebnis</b>		<b>1539</b>

Zuzugsort	Zuzugsort	Anzahl Personen
Die Zuzugspostleitzahl in Kombination mit der Angabe zum Zuzugsdatum gibt Auskunft darüber, welche Personen von der Gemeinde selbst ins Neubaugebiet gezogen sind („Alteinwohner“) und wer von ausserhalb der Gemeinde zugezogen ist („Neuzuziehende“).	Alteinwohner	282
	Neuzuziehende	1257
	<b>Gesamtergebnis</b>	<b>1539</b>

### Auswertungsvorschläge Auswertungen mit mehreren Variablen

Bei der Auswertung von mehreren Variablen sind folgende Auswertungsstrategien sinnvoll:

- Vergleich des Neubaugebietes mit der gesamten Gemeinde
- Vergleiche von verschiedenen Quartieren untereinander (z.B. Altersverteilung im Quartier x im Vergleich zu Quartier y)
- Variablenkombinationen innerhalb der Neubaugebiete (z.B. Alter in Klassen kombiniert mit Nationalität [Schweiz, Ausland])

In der folgenden Tabelle sind Auswertungsbeispiele für den Vergleich der Neubaugebiete mit der gesamten Gemeinde aufgeführt.

Variable	Auswertungsbeispiel		
Alter in Klassen kombiniert mit Wohngebiet	Alter grob	Neubaugebiet (N=1539)	gesamte Gemeinde (N=18015)
	0-17	21,40%	16,50%
	18-59	67,70%	59,10%
	60 und mehr	10,90%	24,40%
	<b>Ergebnis</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Nationalität kombiniert mit Wohngebiet	Nationalität	Neubaugebiet (N=1539)	gesamte Gemeinde (N=18015)
	Schweiz	62,00%	68,10%
	Ausland	38,00%	31,90%
	<b>Ergebnis</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Zwischenstand kombiniert mit Wohngebiet	Zwischenstand	Neubaugebiet (N=1539)	gesamte Gemeinde (N=18015)
	ledig	47,60%	42,60%
	verheiratet	45,70%	44,60%
	in eingetragener Partnerschaft	0,40%	0,20%
	geschieden	4,70%	7,90%
	verwitwet	1,60%	4,70%
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### Mo3 Was tun nach der Auswertung?

Die ausgewerteten Daten können Indikatoren für bestimmte Entwicklungen sein sowie Hinweise für Massnahmen geben. Hierzu einige Beispiele:

- Zahlen zur Anzahl von Kindern und Jugendlichen zeigen auf, welche Infrastruktur im schulischen und Jugendhilfebereich nötig sein wird.
- Zahlen zu Kindern im Vorschulalter können Hinweise für die Planung des Kinderbetreuungsangebotes und von Spielplätzen geben.
- Die Verteilung der Bevölkerung nach Aufenthaltsstatus kann ein Indikator für die Dauerhaftigkeit des Wohnens sein: Personen mit festem Aufenthaltsstatus bleiben evtl. länger am Wohnort als Personen mit Aufenthaltsbewilligungen, die jährlich erneuert werden müssen.
- Die Verteilung der Bewohnerschaft nach Nationalität kann aufzeigen, ob es die Gemeinde eher mit einer sogenannten „überschichtender Migration“ (z.B. „Expats“) zu tun hat oder andere Migrationskontexte relevant sind. Ausserdem können Nationalitätsangaben Hinweise auf die sprachliche Verständigung der Gemeinde mit den neuen Zuziehenden geben (wenn sich z.B. zeigt, dass viele Personen aus den USA an einem Ort wohnen, könnten Übersetzer oder englischsprachige Veranstaltungen sinnvoll sein).
- Die Daten können aufzeigen, welche Bewohnergruppen von der Gemeinde bisher eher schlecht erreicht wurden durch Angebote (Vergleich Zahlen des Einwohnerstevens mit Nutzungszahlen von Angeboten).
- Etc.

Hanspeter Hongler, Sylvie Kobi, Markus Kunz und Thea Weiss Sampietro:  
Ein Quartier entsteht. Best Practice für eine sozial nachhaltige Entwicklung von Neubaugebieten, Zürich und Winterthur, 2014.

© ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften 2014

Gestaltung: Caroline Ting, Zürich

Projekt mitfinanziert durch die Kommission für Technologie und Innovation (KTI)

Mit finanzieller und praktischer Unterstützung durch

- die Stadt Adliswil
- Allreal
- Helvetia Versicherungen
- die Stiftung Ökopolis
- Michael Emmenegger