

## **Soziokulturelle Animation und Partizipation in der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich.**

### **Eine qualitative Fallstudie in der ABZ-Siedlung Entlisberg 2.**

Alicia Ciprian

Bachelor Arbeit der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Dozentin: Anita Glatt

Modul: 382 Bachelor Arbeit

Januar 2020

**Bachelor-Arbeit**  
Ausbildungsgang **Soziokultur**  
Kurs **VZSK 2016 - 2020**

**Alicia Ciprian**

**Soziokulturelle Animation und Partizipation in der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich.**

**Eine qualitative Fallstudie in der ABZ-Siedlung Entlisberg 2.**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im Januar 2020 eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Soziokultur**.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem  
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag  
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>  
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California  
95105, USA.

#### Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle  
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



**Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten  
Zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur  
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder  
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber  
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



**Nicht kommerziell** — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



**Keine Bearbeitungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt  
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.  
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,  
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers  
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Soziokulturellen Animatorinnen und Animatoren mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2020.

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## Abstract

Die vorliegenden Bachelor Arbeit *Soziokulturelle Animation (SKA) und Partizipation in der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich Arbeit (ABZ)* von Alicia Ciprian geht in einer Fallstudie der Frage nach, wie sich Partizipation in der Siedlung Entlisberg 2 der ABZ in einem von 2008 bis 2019 dauernden Prozess zeigt und was die zentralen Bedürfnisse, Ziele und Motivationen der freiwillig Engagierten sind. Im Theorieteil werden die Grundlagen zur Partizipation, dem Berufsfeld SKA sowie ein Exkurs zur Interdisziplinarität erarbeitet. An dieser Stelle werden auch das Wohnen, der gemeinnützige Wohnungsbau, sowie die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich und ihre Siedlungs- und Quartierarbeit (S&Q) beleuchtet. Aus den Ergebnissen der Forschung werden die Praxisfrage beantwortet und Erkenntnisse für eine zukünftige Berufspraxis der SKA in Wohnbaugenossenschaften (WBG) formuliert.

Die qualitative Forschung erfolgte durch Leitfadeninterviews mit Expert\*innen aus der ABZ-Siedlung und der operativen sowie strategischen Ebene der ABZ. Die Interviews wurden mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz (2012, S. 77) ausgewertet. Dass Mitwirkungsgefässe vorhanden waren und sich die S&Q dafür einsetzte, wurde in Erfahrung gebracht. Dies erwies sich wiederum als Mehrwert, notwendig und neu, aber auch als herausfordernd und komplex. Die Rollen und Aufgaben der S&Q decken sich mit dem theoretischen Handlungsmodell der SKA und benötigen ein interdisziplinäres Verständnis. Als Motiv und Bedürfnis der Engagierten liess sich die Chance einer siedlungsübergreifenden Zusammenarbeit hin zu einer Gemeinschaft ausmachen. Die Berufspraxis der SKA in WBG zeichnet sich als relevant ab.

## Dank

Ein grosses Dankeschön geht an alle fünf Expert\*innen, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben und mir damit einen Einblick in ihr Engagement und ihr Aufgabengebiet ermöglichen. Ohne diese Grundlagen wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Herzlichen Dank dafür!

Von Seiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit bedanke ich mich besonders bei Anita Glatt, Barbara Emmenegger, Gregor Husi und Mario Störkle für die Zeit und Geduld zur Beantwortung meiner Fragen sowie die fachliche Unterstützung.

Ein weiteres grosses Dankeschön geht an Chantal Bron für das Lektorat und an Carla Emch für das kritische Gegenlesen der Arbeit.

Der Abteilung Soziales und ABZ-Kultur, insbesondere Susanna Peyer-Fischer, Regula Doppmann, Marco Hort und Faust Lehni, danke ich herzlich für die Gespräche, Zeit, Geduld sowie Unterstützung. Ein grosses Dankeschön geht an Erika Gedeon für die tolle Zeichnung, die das Titelblatt dieser Arbeit schmückt.

# Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Dank	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungs- und Zeichenverzeichnis	VI
<b>I Einleitung</b>	<b>I</b>
1.1 Ausgangslage, Berufsrelevanz und Ziel der Arbeit	1
1.2 Fragestellungen	2
1.3 Adressatinnen und Adressaten	2
1.4 Aufbau der Arbeit	3
<b>2 Soziokulturelle Animation und Partizipation</b>	<b>3</b>
2.1 Aufgabengebiet der SKA	3
2.2 Verortung der SKA	5
2.3 Raumvorstellungen	6
2.4 Rollen der SKA im Sozialraum	7
2.5 Handlungsmodell der SKA	9
2.6 Partizipation in der SA/SKA	10
2.7 Exkurs Interdisziplinarität	13
2.8 Fazit und Beantwortung der 1. Theoriefrage	14
<b>3 Wohnen und die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich</b>	<b>15</b>
3.1 Wohnen	15
3.2 Gemeinnütziger Wohnungsbau	16
3.3 Allgemeine Baugenossenschaft Zürich	16
3.4 Fazit und Beantwortung der 2. Theoriefrage	19
3.5 Siedlungs- und Quartierarbeit der ABZ	19
3.6 Partizipation in der ABZ	20

3.7	ABZ-Siedlung Entlisberg 2 -----	23
<b>4</b>	<b>Forschungsdesign -----</b>	<b>25</b>
4.1	Forschungsfragen-----	25
4.2	Stichprobenziehung und Methodenwahl-----	26
4.3	Feldzugang -----	30
4.4	Auswertungsmethoden -----	30
4.5	Bewertung der Forschungsmethoden -----	32
<b>5</b>	<b>Darstellung der Forschungsergebnisse -----</b>	<b>32</b>
5.1	Mitwirkung im Entlisberg -----	32
5.2	Strukturelle Voraussetzungen zur Mitwirkung -----	47
5.3	Rollen und Aufgaben Siedlungs- und Quartierarbeit-----	52
<b>6</b>	<b>Diskussion der Forschungsergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen</b>	<b>56</b>
6.1	Diskussion Mitwirkung im Entlisberg-----	56
6.2	Diskussion strukturelle Voraussetzungen zur Mitwirkung-----	58
6.3	Diskussion Rollen und Aufgaben Siedlungs- und Quartierarbeit -----	59
6.4	Beantwortung der Forschungsfragen -----	60
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerung und Ausblick -----</b>	<b>61</b>
7.1	Beantwortung der Praxisfrage -----	61
7.2	Ausblick-----	62
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis-----</b>	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rollen der Soziokulturellen Animation im Sozialraum-----	8
Abbildung 2: Partizipationsverständnisse -----	11
Abbildung 3: Stufenmodell der Partizipation -----	12
Abbildung 4: ABZ-Organigramm -----	17
Abbildung 5: ABZ-Landkarte -----	18
Abbildung 6: ABZ-Mitwirkungskarte-----	21
Abbildung 7: ABZ-Mitwirkungsmodell-----	22
Abbildung 8: ABZ Situationsplan Entlisberg -----	24
Abbildung 9: Innenhof Siedlung Entlisberg 2 -----	25
Abbildung 10: Übersicht Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2-----	35
Abbildung 11: Projektorganisation Mitwirkung Entlisberg -----	40

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fragestellungen Bachelor Arbeit -----	2
Tabelle 2: Aufbau der Arbeit-----	3
Tabelle 3: Aufgaben und Benennung der Interventionspositionen -----	9
Tabelle 4: Forschungsfragen -----	26
Tabelle 5: Auflistung Dokumente-----	29
Tabelle 6: Kategorienübersicht-----	31
Tabelle 7: Ablauf Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2-----	34
Tabelle 8: Ablauf Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2 (Teil 2) -----	37

## Abkürzungs- und Zeichenverzeichnis

ABZ	Allgemeine Baugenossenschaft Zürich
SKA	Soziokulturelle Animation
SA	Soziale Arbeit
WBG	Wohnbaugenossenschaften
GV	Generalversammlung
VS	Vorstand
Siko	Siedlungskommissionen
S&Q	Siedlungs- und Quartierarbeit
S&K	Soziales und ABZ-Kultur
M&W	Mitglieder und Wohnen
B&E	Bau und Entwicklung
PL	Projektleiter*innen
ebd.	ebenda
vgl.	vergleiche
Hrsg.	Herausgeber*innen
Aufl.	Auflage
z.B.	zum Beispiel
resp.	respektive
u.v.m.	und vieles mehr
« »	Zitate, direkte Rede
» »	Umgangssprache
...*innen	Gender*Sternchen
Kursiv	Erstnennung von Fachbegriffen, Abteilungen, Bereichen & Gruppierungen

## I Einleitung

In der Einleitung werden die Ausgangslage, die Berufsrelevanz und das Ziel der Arbeit beschrieben, woraus sich wiederum die Fragestellungen ableiten lassen. Danach werden auf die Adressatenschaft eingegangen und der Aufbau der Arbeit erläutert.

### I.1 Ausgangslage, Berufsrelevanz und Ziel der Arbeit

Die Forderung nach mehr Beteiligung und Partizipation, und damit nach demokratiefördernden Prozessen in unterschiedlichen Lebensbereichen, nimmt zu. Gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie Werteverlust, Individualisierung oder demografischer Wandel können ausschlaggebend dafür sein. Die Soziokulturelle Animation (SKA) als Berufsfeld befindet sich im Spannungsfeld solcher Veränderungsprozesse und wirkt mit partizipativen Methoden demokratiefördernd und differenzierenden Phänomenen entgegen.

Mit Solidarität und gemeinsamer Selbsthilfe erschufen im Jahr 1916 Frauen und Männer eine gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft, entgegen der Wohnungsnot, um guten und bezahlbaren Wohnraum für alle zu schaffen. Noch heute, nach über 100 Jahren, befindet sich die grösste Wohnbaugenossenschaft der Schweiz, die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ), eingebettet in die oben erwähnten Veränderungsprozesse. Demokratische Prozesse wie die Wahl des Genossenschaftsvorstands oder die Abstimmung von Bauprojekten sind Bestandteil des Demokratieverständnisses der ABZ. Die Forderung nach weiteren Partizipationsmöglichkeiten, um auch in der ABZ Differenzierungen entgegenzutreten und trotz zunehmender Professionalisierung den ursprünglichen solidarischen und genossenschaftlichen Gedanken aufrechtzuerhalten, wird aufgenommen und unter anderem von der Abteilung Soziales und ABZ-Kultur durch das Berufsfeld der Soziokulturellen Animation begleitet und geführt.

Im Gebiet Wollishofen, wo sich heute 11 ihrer insgesamt 58 Siedlungen befinden, startete die ABZ 2008 im Rahmen der Erneuerungsplanung der Siedlungen Entlisberg II und III einen Prozess. Mehrheitlich als Planungsprozess mit baulichem Fokus angelegt, waren jedoch auch Beteiligungs- und Partizipationsmöglichkeiten vorhanden. Diese lagen im Aufgabengebiet der Abteilung Soziales und ABZ-Kultur, welche seit ca. 2014 Siedlungs- und Quartierarbeiter\*innen beschäftigt, die der Theorie des Berufsfeldes der SKA entsprechen. Die Autorin will mit einer Fallstudie, die in der Siedlung Entlisberg 2 verortet ist und den Fokus auf die Partizipation legt, die Bedürfnisse der Engagierten sowie berufsrelevante Aspekte aus der Praxis für die SKA herausarbeiten. Eine solche Fallstudie ist der Autorin im Umfeld der ABZ nicht bekannt. Weiter existiert bis heute nur eine Literaturarbeit über die SKA in Wohnbaugenossenschaften. Ziel ist es, mit der Fallstudie ein Praxisbeispiel aus dem Berufsfeld der SKA in einer Wohnbaugenossenschaft sichtbar zu machen.

## 1.2 Fragestellungen

Die oben beschriebene Ausgangslage führt zu den in Tabelle 1 aufgeführten Fragestellungen. Diese werden mit dem Wissen aus der Theorie und den Ergebnissen aus der Forschung beantwortet.

### Fragestellungen Bachelor Arbeit

<b>Theoriefragen</b>	1. Was ist unter Partizipation im Kontext des Berufsfelds Soziokulturelle Animation (SKA) zu verstehen?
	2. Was wird unter gemeinnützigem Wohnungsbau im Kontext der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich verstanden?
<b>Forschungsfragen</b>	1. Wie zeigt sich Partizipation im Prozess von 2008 bis 2019 in der Siedlung Entlisberg 2?
	2. Welche Rollen und Aufgaben der SKA bilden sich ab?
	3. Was sind die zentralen Bedürfnisse, Ziele und Motivationen der freiwillig Engagierten?
<b>Praxisfrage</b>	1. Was lässt sich daraus für eine zukünftige Berufspraxis der SKA in Wohnbaugenossenschaften ableiten?

Tabelle 1: Fragestellungen Bachelor Arbeit  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 1.3 Adressatinnen und Adressaten

Die Bachelor-Arbeit richtet sich einerseits an Studierende der Studienrichtung SKA, andererseits auch an Berufstätige der SKA. Da sich die SKA in einer Wohnbaugenossenschaft in einem interdisziplinären Kontext befindet, richtet sich die Arbeit auch an Fachpersonen weiterer operativ-tätiger Disziplinen sowie an Vertreter\*innen der strategischen Ebene, die sich in Wohnbaugenossenschaften finden lassen (Bau, Verwaltung, Vorstand). Hinzu kommen all diejenigen, die sich für Partizipation im Bereich Bauen und Wohnen interessieren.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Nachfolgende Tabelle 2 zeigt die Gliederung der Arbeit. Diese ist in einen Theorie- und Grundlagenteil (Kap. 2-3), einen Forschungs- (Kap. 4-6) sowie einen Praxisteil (Kap. 7) gegliedert. Zum Schluss folgen die Literatur- und Quellenangaben.

### Aufbau der Arbeit

<b>Theorie- und Grundlagenteil</b>	Kapitel 2	SKA und Partizipation	Beantwortung der 1. Theoriefrage
	Kapitel 3	Wohnen und ABZ	Beantwortung der 2. Theoriefrage
<b>Forschung</b>	Kapitel 4	Forschungsdesign	
	Kapitel 5	Darstellung der Forschungsergebnisse	
	Kapitel 6	Diskussion der Forschungsergebnisse	Beantwortung der Forschungsfragen
<b>Praxis</b>	Kapitel 7	Schlussfolgerung und Ausblick	Beantwortung der Praxisfrage

Tabelle 2: Aufbau der Arbeit  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 2 Soziokulturelle Animation und Partizipation

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der ersten Theoriefrage zum Verständnis von Partizipation und dem Berufsfeld Soziokulturelle Animation. Dazu werden das Aufgabengebiet der SKA, deren Verortung und Rollen sowie die möglichen Handlungsoptionen aufgezeigt. Diese Grundlagen sollen zum Verständnis und zur theoretischen Unterstützung bei der Beantwortung der ersten und zweiten Forschungsfrage sowie der Praxisfrage beitragen. Aus dem Handlungsansatz der SKA abgeleitet, werden der Begriff Partizipation eingeführt sowie einige unterschiedliche Definitionen desselben mitsamt Kernelementen vorgestellt.

### 2.1 Aufgabengebiet der SKA

Die Soziokulturelle Animation ist ein Berufsfeld der Sozialen Arbeit (SA) und orientiert sich gemäss *Charta der Soziokulturellen Animation* an «den Grundwerten der Verfassung, den allgemeinen Menschenrechten und an einer Gesellschaft, die sich demokratisch organisiert» (Soziokultur Schweiz, ohne Datum). Die Soziale Arbeit handelt gemäss Gabi Hangartner (2013) immer dort, wo

Menschen als unterschiedliche Gruppen in Gesellschaften identifiziert werden, beispielsweise durch die Unterteilung in soziale Schichten, oder wo Individuen mit Problemen und/oder Ideen befähigt und unterstützt werden sollten (S. 269). Gemäss Gregor Husi (2018) kommt sie zum Einsatz, wenn sich Probleme im sozialen Leben abbilden (S. 6).

Mit dem Resultat einer Diskussion zweier Konzepte, eines aus der deutschen Freizeitpädagogik und eines aus der französischen Animationsbewegung, wurde 1989 mit der «Plattform der schweizerischen Schulen für soziokulturelle Animation» eine erste gemeinsame Basis geschaffen (Heinz Wettstein, 2013, S. 35). Daraus zitiert Wettstein (2013) die Definition der SKA wie folgt:

Soziokulturelle Animation ist eine **soziale Aktion**, welche sich in verschiedenen Aktivitäten ausdrückt, **abhängig von den sozialen, kulturellen und politischen Bedingungen und Möglichkeiten der betroffenen Bevölkerung**. Diese Aktion **zielt** darauf ab, die **betroffenen Gruppen zu strukturieren** und zu **aktivieren**, um die von diesen Gruppen beabsichtigten **sozialen Veränderungen** zu erreichen. Die Teilnahme beruht auf **Freiwilligkeit** und die Aktion findet auf der **Basis demokratischer Strukturen** statt (...). (S. 35)

Das Aufgabengebiet der SKA liegt gemäss Gregor Husi (2013) in gesellschaftliche Veränderungsprozesse respektive *Desintegrationskräfte* eingebettet, ist also dort zu verorten, wo „Teile“ der Gesellschaft auseinanderzubrechen drohen (98 - 100). Dabei orientiert sich die SKA nach Husi am *Geist des Demokratismus* und ist die Realisierung von *Freiheit, Gleichheit* (bzw. Gerechtigkeit) und *Sicherheit* (ebd.). Wie Hangartner, Wettstein und Husi (2013) betonen, fördert die SKA bestimmte Gruppen, also den Zusammenhalt bestimmter Menschen, was Husi auch als *Sozialintegration* bezeichnet (S. 98 - 100). Dies im Unterschied zur *Systemintegration*, womit sich die Politik- und Rechtswissenschaft beschäftigt (Husi, 2013, S. 98). Annette Hug (2013) beschreibt die alltägliche Demokratisierung in Anbetracht der Gefährdung der sozialen Beziehungen als weiteres Aufgabengebiet der SKA, (S. 209 - 210). Gemäss Franco Bezzola und Simone Gäumann (2017) wirkt die SKA durch die Partizipation und Beteiligung als Prozessbestandteil demokratiefördernd (S. 13). Dabei versucht die SKA «die Beteiligungsmöglichkeiten für Individuen und Gruppen zu erweitern und verbindet damit den Anspruch, durch mehr Partizipationsgelegenheiten dem Ideal von Demokratie als gesellschaftlichem Verständnishorizont näher zu kommen» (ebd.). Nach Bezzola und Gäumann (2017) bleibt dabei unklar, ob Demokratie als politisches System oder als Lebensform zu verstehen ist und welches theoretische Demokratieverständnis gilt (S. 14).

Es lässt sich zusammenfassen, dass die SKA als Berufsfeld der Sozialen Arbeit in unterschiedlich konstruierten Gruppen den demokratischen und zwischenmenschlichen Zusammenhalt und damit die soziale Integration mit Partizipations- und Beteiligungsprozessen fördert (mehr zu Partizipation im Kap. 2.6.). Zur genaueren Verortung der Praxis der Animation werden der Begriff *Zivilgesellschaft* und die *intermediäre Position* im nächsten Kapitel kurz eingeführt.

## 2.2 Verortung der SKA

Das Kapitel «Zivilgesellschaft und zivile Gesellschaft» aus dem ISE Working Paper Reihe Nr. 5<sup>1</sup> von Husi (2018) zeigt auf, wie komplex der Begriff Zivilgesellschaft ist und wie unterschiedlich dieser verstanden wird (S. 7 - 9). Da er kein Hauptbestandteil der Forschungsarbeit ist und damit nur die Verortung der Praxis der SKA veranschaulicht werden soll, wird nur kurz darauf eingegangen.

Die Zivilgesellschaft befindet sich neben Staat und Markt im sogenannten *dritten Sektor*. Die Verwendung des Begriffs kann gemäss Michael Edwards in «strukturell», «normativ» und «prozessorientiert» unterschieden werden (Edwards, 2009; zit. in Jakub Samochowiec, Leonie Thalmann & Andreas Müller, 2018, S. 12). Die strukturelle Sicht meint Zusammenschlüsse wie *Vereine, freiwillige Organisationen, politische Interessensgruppen* u.v.m. Dabei schliessen sich Akteure zu Vereinigungen ausserhalb des Staats zwecks Vertretung ihrer Interessen zusammen (Heiko Beyer & Annette Schnabel, 2018, S. 527). Aus normativer Sicht gehören *Toleranz, Verständigung* und *Gewaltfreiheit* zum Standard der Definition – Eigenschaften, die eine „gute“ Gesellschaft ausmachen (Samochowiec, Thalmann, Müller, 2018, S. 12). Gemäss Samochowiec, Thalmann und Müller gewinnt die prozessorientierte Sicht in unserer gespaltenen Gesellschaft immer mehr an Bedeutung (ebd.). Dabei wird Zivilgesellschaft als „Ort“ verstanden, an dem mittels Diskussionen eine „gute“ Gesellschaft ausgehandelt wird (ebd.). Gemäss Hangartner (2013) sind Zivilgesellschaften gemeinnützig (vgl. Kap. 3.2) und partizipativ und zeichnen sich durch Aktivitäten im dritten Sektor als praxisorientierte Form von gesellschaftlicher Selbstorganisation aus (S.271 - 273). Dabei verfolgen sie neben dem *Prinzip der Selbstorganisation* das *Prinzip der Freiwilligkeit*, wie dies auch aus der Definition der SKA hervorgeht (ebd.).

Genossenschaften als Wirtschaftsformen (vgl. Kap. 3.2 & 3.3) und die SKA als Tätigkeitsfeld lassen sich meist dem Sektor der Zivilgesellschaft zuordnen. Während Genossenschaften als Handlungsraum fungieren, befindet sich die SKA als handelnde Praxis gemäss Hangartner (2013) «im Spannungsfeld zwischen Ansprüchen, Anforderungen und Bedürfnissen» (S. 273). Diese „Zwischenposition“ bezeichnet Marcel Spierts (1998) als *intermediäre Position* zwischen *System* und *Lebenswelt* (S. 89). Dies in Anlehnung an das *Konzept der Lebenswelt* aus der Theorie des *kommunikativen Handelns* von Jürgen Habermas (1987), der Lebenswelt als Ort bezeichnet, wo Menschen handeln und dabei beeinflusst respektive «begrenzt und verändert werden durch den Strukturwandel der Gesellschaft (System)» (S. 182). Dies veranschaulicht das Spannungsfeld des oben erwähnten Aufgabengebiets respektive Ziels der SKA: die Förderung des demokratischen und zwischenmenschlichen Zusammenhalts und ihre wichtige intermediäre Position (vgl. Kap. 2.4) zwischen System und Lebenswelt.

---

<sup>1</sup> Zu finden unter: <https://zenodo.org/record/2535600>

Mit diesen theoretischen Ausführungen und in Anlehnung an das «Modell der offenen Situation und des Handlungsfeldes» von Heinz Moser, Emanuel Müller, Heinz Wettstein und Alex Willener (Moser et al., 1999; zit. in Hangartner, 2013, S. 293) lässt sich Folgendes zusammenfassen: Das Handlungsfeld der SKA befindet sich in einem institutionellen Rahmen wie beispielsweise einer Wohnbaugenossenschaft, der wiederum in die gesellschaftlichen Verhältnisse eingebettet ist (vgl. Hangartner, 2013, S. 293). Damit ergeben sich Situationen, die als soziales Handeln von Menschen (Zivilgesellschaften) verstanden werden, wobei die SKA vier *Interventionspositionen* aus ihrem Handlungsmodell einnimmt (ebd.). Dieses Handlungsmodell wird im Kapitel 2.5 näher erläutert. Doch davor wird auf unterschiedliche Raumvorstellungen und die *intermediäre Rolle* der SKA im Kontext *Sozialraum* eingegangen.

### 2.3 Raumvorstellungen

Gemäss Barbara Emmenegger (2013) beschäftigen sich Natur- und Geisteswissenschaften unter anderem mit zwei unterschiedlichen Fragestellungen zu Raum (S. 327): Einerseits steht zur Diskussion, «ob Raum als absoluter Raum unveränderbar gegeben ist, andererseits, ob Raum als Relation und damit je nach Standpunkt veränderbar zu denken ist und damit auch ein Konstrukt sozialer Tätigkeit sein kann». Dabei lassen sich zwei unterschiedliche Raumvorstellungen respektive Raumkonzepte ausmachen: Zum einen das Konzept des *Container- oder Behälterraums*, wobei Handlung und Struktur voneinander losgelöst sind, zum anderen das Konzept des *Beziehungsraums*, welches Raum als sozialen Raum versteht, in dem sich Handlung und Struktur gegenseitig beeinflussen (ebd.).

Auch das Verständnis von *Siedlung* kann diesen unterschiedlichen Konzepten unterliegen. Bei der Definition von Siedlung wird davon ausgegangen, dass es sich um Gruppierungen von Häusern zur Niederlassung von Menschen handelt (Brockhaus, ohne Datum), also einen Platz zum Wohnen einer Gemeinschaft, welcher wiederum den gesellschaftlichen oder politischen Aufbau dieser Gemeinschaft wiedergibt (Philippe Della Casa, 2015). In der Architektur unterliegen Siedlungen einer Mindestgrösse von Wohneinheiten und somit einer quantitativen Vorstellung (sdg21, 2019). In der Raum- und Regionalplanung sowie in der Geografie wird dieses „Gebiet“ zwar umfassender verstanden, jedoch nichts über die Handlungen der sich darin befindenden Menschen ausgesagt (ebd.).

Gemäss Emmenegger (2013) sind räumliche Einheiten und soziales Handeln im Konzept des Beziehungsraums voneinander abhängig (S. 329). Dieses Verständnis von Sozialraum ist für die Arbeit der SKA wichtig, weshalb hier vertieft auf das Raumverständnis eingegangen werden soll.

Martina Löw, Silke Steets und Sergej Stoetzer (2007) verstehen den Aufbau von Raum als *gesellschaftlichen Prozess*, also nicht nur als Arrangieren *sozialer Güter* materieller und symbolischer Be-

deutung, sondern auch als Handeln, wonach das Anordnen selbst Teil der Produktion von Raum ist (S. 63 - 64). In dieser *Dualität* werden Räume im Handeln produziert, während räumliche, institutionelle Strukturen wie z.B. eine Siedlung dieses Handeln wiederum beeinflussen (ebd.).

Neben dem Begriff Siedlung kann auch der Begriff *Quartier* definiert und je nach Disziplin unterschiedlich betrachtet werden. Aus dem Diercke Wörterbuch Allgemeine Geographie (ohne Datum) werden Quartiere als «vor allem von der Bevölkerungsstruktur her relativ homogene, kleine bis mittelgroße Wohnviertel in einer größeren Stadt bezeichnet» (zit. in sdg21, 2019). Gemäss dem Stadt- und Quartierforscher Olaf Schnur (2008) ist ein Quartier ein vierter Teil von etwas, was eine quantitative Betrachtungsweise darstellt, die einem Konzept von Quartier als Behälterraum am nächsten kommt (S. 34). Doch weiter betont Schnur (2008), dass Quartiere vor allem durch «ihre Bewohner und deren Wertesysteme, deren lokale und translokale soziale Vernetzung, deren Lebens -zyklen, -lagen und -stile und die damit verbundenen Wohnstandort- bzw. Umzugsentscheidungen geprägt sind» (S. 19 - 20). Dies bezieht sich wiederum auf das Konzept eines handlungstheoretischen Beziehungsraums.

Gemäss Emmenegger (2013) sind Räume stets sozial, da sie im Handeln entstehen (S. 337). Das Handlungsfeld der SKA bewegt sich demnach nicht „nur“ in gesellschaftlichen, sondern in sozial-räumlichen Veränderungsprozessen, worauf sich Emmenegger und Alex Willener (2013) wiederum mit den Begriffen *sozialraumorientiertes Handeln* respektive *sozialraumorientierte SKA* beziehen (S. 336 & 350 - 351).

## 2.4 Rollen der SKA im Sozialraum

Gemäss Willener (2013) befindet sich sozialraumbezogene Arbeit «(...) im Kontext des jeweiligen Raums und setzt entsprechende Ziele und Prioritäten» und wirkt demnach, wo Menschen in einem „bestimmten Raum“ arbeiten oder leben (S. 365). Dabei hat beispielweise die Soziokulturelle Animatorin oder der Soziokulturelle Animator eine örtliche und räumliche Nähe durch ein Quartierbüro und pflegt auch laufend die Nähe zur Verwaltung und Politik, also zum institutionellen Rahmen und darüber hinaus (ebd.). Die folgende Abbildung 1 zeigt diese intermediäre Rolle, welche die SKA einnimmt, auf.

## Rollen der Soziokulturellen Animation im Sozialraum

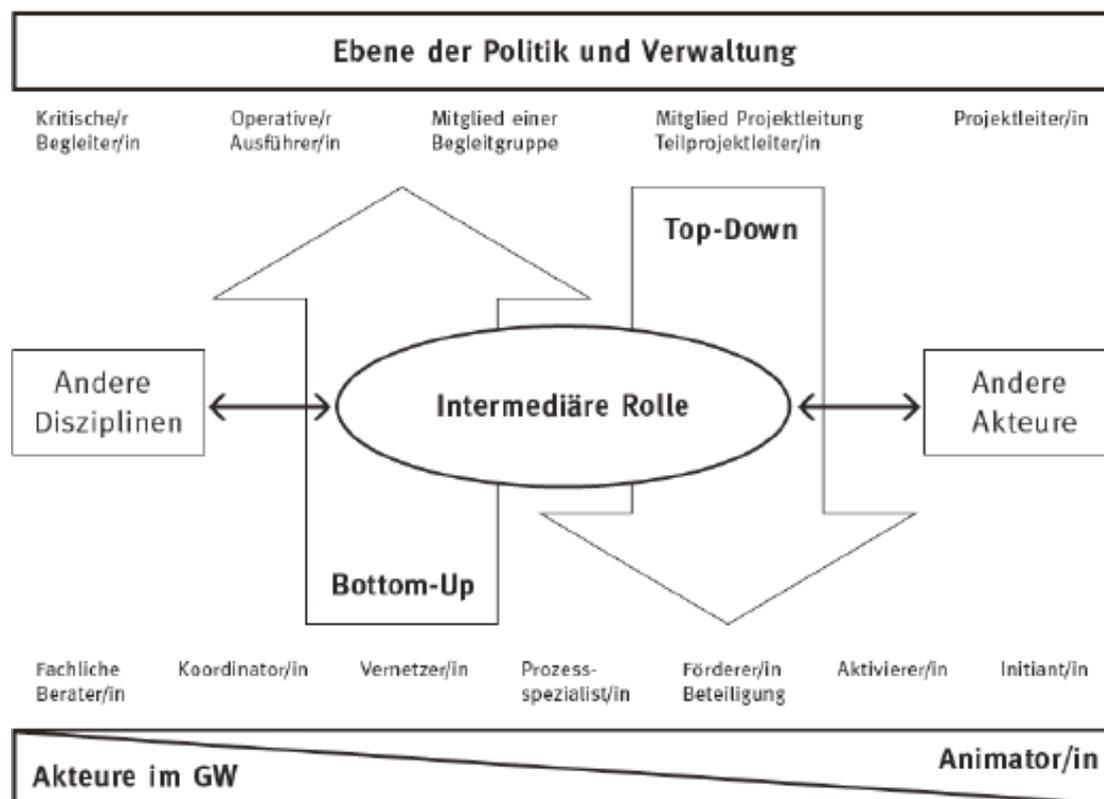


Abbildung 1: Rollen der Soziokulturellen Animation im Sozialraum  
(Quelle: Willener, 2013, S. 367)

Auch Maria Lüttringhaus (2001) verweist auf das Vermitteln «zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen, zwischen den formalen und bürokratischen Welten des politisch-administrativen Systems, den profitorientierten Welten der Ökonomie und den meist etwas „lauteren“ und unsortierbaren Lebenswelten im Quartier» (S. 152). Ein weiteres Modell führt nach Essen (Deutschland) und bezieht sich auf die Entwicklung einer *intermediären Funktionsebene im Quartiermanagement* (Oliver Fehren, 2016, S. 57 - 58). Gemäss Fehren (2016) tragen *intermediäre Instanzen* dazu bei:

die mit Stadtteilentwicklungsprozessen verbundenen Planungen und Ressourcen möglichst „passgenau“ im Stadtteil zu implementieren. Während die Funktionen von Gebietsbeauftragten auf Verwaltungsebene und der Gemeinwesenarbeit auf Stadtteilebene eher in horizontalen Vernetzungsleistungen liegen, stehen die Intermediären vornehmlich für die vertikale Vernetzung zwischen Stadtteil und Gesamtstadt. Durch vielfältige Rückkopplungsschleifen zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen wird so der Ansatz der integrierten Stadtentwicklung weg von einer expertendominierten richtigen Lösung hin zum lernenden System gestützt. (S. 60 - 61)

Diese intermediären Instanzen dienen laut Fehren (2016) als *Informations- und Frühwarnsystem* für die Lebenswelt und auch den politisch administrativen Komplex (S. 62), gemäss Sebastian Beck

fungieren sie als *Gatekeeper der Bürgergesellschaft* (Beck, 2014; zit. in Fehren 2016, S. 62). Dabei helfen sie auch der Verwaltung, ihre Aufgaben den Bürger\*innen näher zu bringen und damit passender zu gestalten (Wolfgang Hinte, 2001, 174). Welche Funktionen respektive welche vier *Interventionspositionen* und Aufgaben die sozialraumorientierte SKA in der intermediären Rolle zwischen System und Lebenswelt einnimmt, zeigt das nächste Kapitel.

## 2.5 Handlungsmodell der SKA

Das Aufgabengebiet und die Verortung der SKA führen zu Emanuel Müllers (vgl. Moser et al., 1999, S. 104) Handlungsmodell mit den vier Interventionspositionen in Tabelle 3:

### Aufgaben und Benennung der Interventionspositionen

Aufgaben der Soziokulturellen Animation	Benennung der Interventionspositionen
Animationsaufgabe	Animationsposition
Organisationsaufgabe	Organisationsposition
Konzeptaufgabe	Konzeptposition
Vermittlungsaufgabe	Vermittlungsposition

Tabelle 3: Aufgaben und Benennung der Interventionspositionen  
(Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von Moser et al., 1999, S. 104)

Die zentrale Interventionsposition ist die *Animationsposition* (Hangartner, 2013, S. 298 - 299). Ihr Zweck ist die Aktivierung der Adressat\*innen durch Animation und Beteiligung. Die *Organisationsposition* hat zum Zweck, Projekte und Prozesse mit Adressat\*innen zu planen und zu realisieren (ebd., S. 304). Weiter gehen Fachpersonen der SKA in der *Konzeptposition* Fragestellungen nach, erforschen diese und werten Theorien aus, um mögliche Zielgruppen auszumachen und Grundlagen- und Legitimationskonzepte zu erstellen (Hangartner, 2013, S. 310). Die *Vermittlungsposition* wurde bereits im Kapitel 2.2 & 2.4 erwähnt. Dabei thematisieren, problematisieren und/oder übersetzen Fachpersonen der SKA zwischen System und Lebenswelt (ebd., S. 317).

Neben diesen vier Interventionspositionen nehmen die Fachpersonen der SKA auch die wichtige *Partizipationsfunktion*<sup>2</sup> wahr (Hangartner, 2013, S. 288). Husi verwendet statt des Begriffs *Funktion*, welcher aus dem viel zitierten Grundlagenbuch von Moser et al. (1999) stammt, den Begriff *Aufgabe*<sup>3</sup> (Hangartner, 2013, S. 286), der auch in der zweiten Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit ange-

---

<sup>2</sup> Weitere Funktionen sind: Vernetzungsfunktion, präventive Funktion und integrative Funktion.

<sup>3</sup> Vgl. Gregor Husi, 2013, S. 98

wendet wird. Zum besseren Verständnis des Begriffs *Partizipation* in der Sozialen Arbeit resp. im Berufsfeld SKA, erfolgt im nächsten Kapitel eine Einführung.

## 2.6 Partizipation in der SA/SKA

Zur Lösung gesellschaftlicher Fragestellungen gewinnen laut Barbara Emmenegger, Ilja Fanghänel und Meike Müller (2017) *prozessorientierte, partizipative und kooperative Vorgehensweisen* vermehrt an Bedeutung (S. 15). Gründe dafür sind die zunehmenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse (vgl. Kap. 2.1) und deren umfassenden Herausforderungen (ebd.). Weiter auch die voranschreitende *Differenzierung der Lebensstile*, wobei wiederum gemeinsame Werte immer seltener vorkommen (Colette Peter, 2008, S. 4). Das Miteinbeziehen aller Bevölkerungsgruppen, sei es in stadtplanerischen Projekten, Unternehmensentwicklungen, Schulen oder Quartierentwicklungen, gewinnt immer mehr an Bedeutung (ebd.). Gemäss Annette Hug (2016) ist zu beachten, ob Partizipation als Ziel zur Demokratisierung oder als Methode und damit als Mittel im alltäglichen Handeln der SKA zur Anwendung kommt (S. 63). Doch bevor auf die Kernelemente der Partizipation und auf die Partizipation als Handlungsansatz in der SA respektive der SKA eingegangen wird, ist eine Begriffsklärung erforderlich.

### Begriffsklärung und Modelle der Partizipation

Partizipation rührt vom lateinischen Begriff «participatio» her und hat die Wortbedeutung *Teilhabe* (Bringfriede Scheu & Otger Autrata, 2013, S. 11). Aus dem Wörterbuch der Sozialpolitik geht folgende Definition für Partizipation hervor: «Teilnahme einer Person oder Gruppe an Entscheidungsprozessen oder an Handlungsabläufen, die in übergeordneten Strukturen oder Organisationen stattfinden» (Erwin Carigiet, Ueli Mäder & Jean-Michel Bonvin, 2003, S. 222). Im Wörterbuch Soziale Arbeit steht «Partizipation in der Sozialen Arbeit für die sehr unterschiedlichen Ansätze der bewussten Beteiligung der Adressaten/innen und meint dabei Teilnahme, teilhaben lassen, Mitgestaltung, Mitwirkung, Mitbestimmung, Mitverantwortung und Selbstorganisation (...)» (Ullrich Gintzel, 2017, S. 700 - 701).

Wenn wir davon ausgehen, dass Partizipation als „die Teilnahme von Personengruppen an Entscheidungsprozessen in einer Organisation“ definiert wird, stellt sich weiter die Frage, mit welchen Personengruppen, in welcher Organisation und in welchem Bereich/Disziplin sowie mit welchem Ziel respektive Partizipationsverständnis dies angestrebt wird.

Folgende Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Bereiche und deren Partizipationsverständnisse.

### Partizipationsverständnisse



Abbildung 2: Partizipationsverständnisse

(Quelle: leicht modifiziert nach Tanja Klöti & Matthias Drilling, 2014, S. 4)

Dabei verfolgen die unterschiedlichen Bereiche mehrheitlich das Ziel der Verbesserung des gemeinsamen Wohlbefindens, was wiederum der eingangs erwähnten, zunehmenden Differenzierung entgegenwirkt.

Das «Stufenmodell der Partizipation» von Maria Lüttringhaus (2000, S. 44) kommt in der Sozialen Arbeit oft zur Anwendung. Gemäss Tanja Klöti und Matthias Drilling (2014) stehen darin neben der Teilhabe an politischen Entscheidungsprozessen, wie z.B. Wählen oder Abstimmen, vor allem

auch das Aktivieren der Bürger\*innen<sup>4</sup> für eine selbstständige Verbesserung im Zentrum (S. 51). Folgende Abbildung 3 zeigt das Stufenmodell von Lüttringhaus.

### Stufenmodell der Partizipation

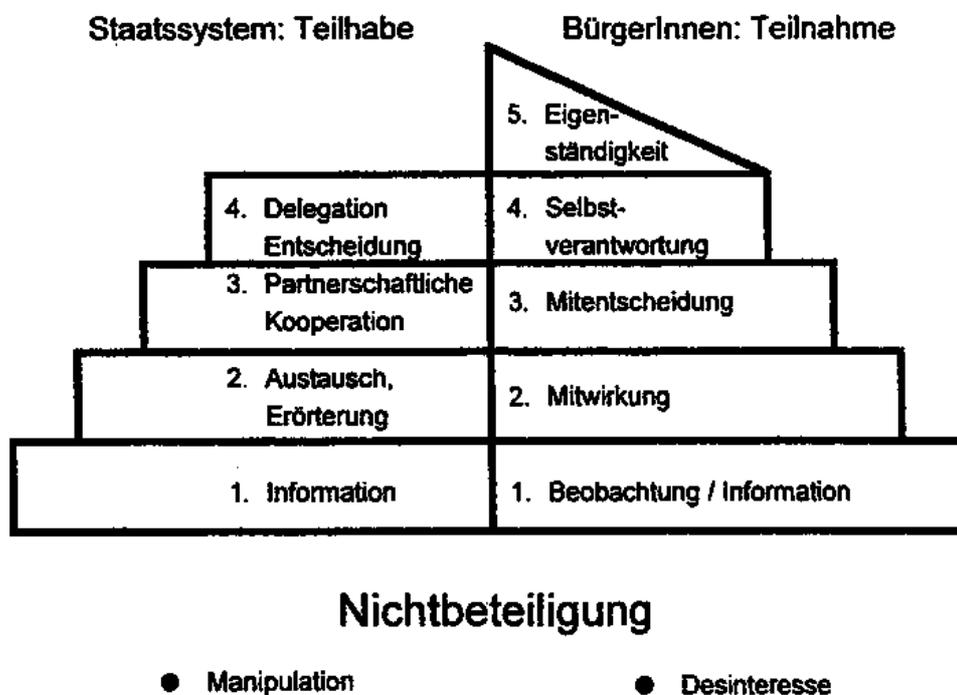


Abbildung 3: Stufenmodell der Partizipation  
(Quelle: Lüttringhaus, 2000, S. 44)

Auf der linken Seite lassen sich die Stufen der Partizipation aus der Sicht der Akteure des politischen Systems und der Verwaltung ablesen, auf der rechten Seite die der Bürger\*innen (Klöti & Drilling, 2014, S. 51). Auf die einzelnen Stufen wird im Kapitel 3.6 anhand des *Mitwirkungsmodells* der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich eingegangen.

### Kernelemente der Partizipation

Um überhaupt von Partizipation sprechen zu können, müssen laut Dorin Kaiser, Isabelle Rihm, Tanja Klöti, Matthias Drilling und Michael Emmenegger (ohne Datum) folgende Kernelemente erfüllt werden (S. 7): Die mögliche Einflussnahme auf Prozesse im Rahmen vorhandener Strukturen, wobei mehrere Personen involviert sind und das Mass der Einflussnahme im Vornherein bestimmt wird, um dabei einen Austausch zwischen den Beteiligten gewährleisten zu können (ebd.).

### Partizipation als Handlungsansatz der SA/SKA

<sup>4</sup> In dieser Arbeit wird der Begriff Bewohner\*innen verwendet.

Gemäss Kaiser et al. (ohne Datum) ist Partizipation für die Soziale Arbeit ein Handlungsansatz mit dem Ziel, benachteiligte Bevölkerungsgruppen zu unterstützen (S. 10). Hierbei wird beispielsweise die Wohnbevölkerung aktiviert und befähigt, zur Verbesserung der Lebensqualität in ihren Siedlungen/Quartieren beizutragen. Weiter sollen die Menschen zur politischen Einflussnahme ermächtigt werden. Gruppen nehmen an *Entscheidungsprozessen* teil, wobei ein *Meinungsbildungsprozess* angeregt wird, was wiederum die demokratische Basis politischer Prozesse stärkt (ebd.).

Die SKA als Berufspraxis nimmt beispielsweise in einer Siedlung unterschiedliche Rollen ein und Aufgaben wahr. Sozialräumlich und institutionell eingebettet, verfolgt sie dabei Ziele wie den zwischenmenschlichen Zusammenhalt. Mittels partizipativer Methoden soll die Demokratisierung aller Bevölkerungsgruppen gestärkt werden. Der Umfang der Mitbestimmung ist in unterschiedlichen Partizipationsstufen festgelegt.

Im nächsten Kapitel erfolgt ein Exkurs über *Interdisziplinarität*. Da sich der Forschungsbereich dieser Arbeit in einer Institution mit unterschiedlichen Disziplinen befindet, setzt dies ein Verständnis des Begriffs Interdisziplinarität voraus.

## 2.7 Exkurs Interdisziplinarität

Die intermediäre Rolle der SKA in der sozialräumlichen Arbeit setzt eine interdisziplinäre Zusammenarbeit voraus. Die SKA nimmt eine „*Brückenfunktion*“ ein, die zwischen den unterschiedlichen Disziplinen vermittelt und Verbindungen herstellt (Diana Wider, 2013, S. 10 - 11). Bei der Interdisziplinarität werden Grenzen von Disziplinen überschritten und Ergebnisse verknüpft, wobei der gleiche Gegenstand berücksichtigt und eine gemeinsame *Synthese* erstellt wird (ebd., S. 11). Dies setzt neben Fachwissen auch das Einkalkulieren *gruppendynamischer Prozesse* voraus. Nachfolgend eine Auswahl weiterer Bedingungen, die für eine gute Zusammenarbeit erfüllt sein sollten (Diana Wider, 2013)<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> Nicht vollständig aufgeführt.

#### **Strukturell-organisatorische Bedingungen:**

- genügend zeitliche Ressourcen
- strukturell verankerter Auftrag
- klare Aufgaben und Rollen
- gemeinsame Ziele
- gemeinsame Sprache und Standards
- Transparenz bezüglich Kompetenzen der Beteiligten

#### **Individuelle Bedingungen:**

- Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen
- Kenntnis der Kernkompetenzen der anderen Disziplinen
- realistische Erwartungen

#### **Interpersonelle Bedingungen:**

- gleicher Status/Gleichwertigkeit
- konstante Zusammensetzung
- gegenseitig geklärte Intentionen und Erwartungen
- Vertrauen in die Fähigkeit der anderen
- Empathie, Konfliktfähigkeit etc. (S. 12)

### **2.8 Fazit und Beantwortung der 1. Theoriefrage**

Die erste Theoriefrage *Was ist unter Partizipation im Kontext des Berufsfelds SKA zu verstehen?* kann wie folgt beantwortet werden:

Um dem zunehmenden Auseinanderdriften der Gesellschaft entgegenzuwirken, ist ein Berufsfeld mit geeigneten Methoden erforderlich. Das Berufsfeld der SKA verbindet verschiedene gesellschaftliche Bereiche und bezweckt das Herbeiführen sozialer Veränderungen mittels Methoden wie z.B. Aktivierung und Strukturierung. Die wandelnde Gesellschaft wiederum fordert zunehmend den Einbezug in unterschiedliche Themenbereiche. Diese Prozesse mit partizipativen Methoden zu gestalten, zeichnet sich als Aufgabengebiet der SKA ab. Weiter wird dadurch das Demokratieprinzip, entgegen hierarchischen Bestimmungen, gestärkt. Somit versteht sich unter Partizipation in der SKA, neben der Aufgabe des Herbeiführens und Durchführens partizipativer Prozesse, übergeordnet auch das Demokratieprinzip. Partizipation als Methode anzuwenden, kommt durch die fortschreitende Forderung nach Miteinbezug nicht nur im Berufsfeld der SKA zur An-

wendung und geht oft über einzelne Disziplinen hinaus. Dies erfordert ein interdisziplinäres Verständnis.

Der Forschungsteil ab Kap. 4 beschäftigt sich mit einem Projekt, in dem partizipative Prozesse im interdisziplinären Kontext stattfanden. Um nun den institutionellen Rahmen, worin sich die Fallstudie und das Aufgabengebiet der SKA befinden, kennenzulernen, geht es im nächsten Kapitel kurz um das *Wohnen*, um schliesslich auf die *gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft ABZ* sowie deren Abteilung *Soziales und ABZ-Kultur* eingehen zu können.

### 3 Wohnen und die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der zweiten Theoriefrage und führt dazu den Begriff Wohnen ein, ein grundlegendes Bedürfnis der Menschen, welches unter anderem den Forschungsgegenstand bildet. Spezifischer geht es um den gemeinnützigen Wohnungsbau. Danach wird die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich eingeführt, welche eine Grundlage des Forschungsbereichs bildet.

#### 3.1 Wohnen

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Wohnen wie folgt: «die Verbindung von Wohnunterkunft, Zuhause, unmittelbarem Wohnumfeld und Nachbarschaft» (WHO, 2004; zit. in Weiss, 2012, S. 93). Zur Definition der WHO passen die drei wichtigen Funktionen des Wohnens von Kerry-U. Brauer (2008):

- **Schutzfunktion** (Rückzugsort, Ort der Entspannung)
- **Soziale Funktion** (Kommunikationsmöglichkeit, soziale Kontakte)
- **Identifikation** (Bindung an einen Ort, Gefühl der Zugehörigkeit) (S. 31)

Wohnen erfüllt damit wichtige Ansprüche und gehört zu den Grundbedürfnissen der Menschen. Dieses ist in der allgemeinen Erklärung für Menschenrechte unter: Art. 25 «Recht auf einen angemessenen Lebensstandard» aufgeführt (vgl. humanrights, 2015<sup>6</sup>). In der Schweiz ist das Grundbedürfnis in der Bundesverfassung ein verankertes Sozialziel unter: Art. 41 Abs. 1 lit. e BV, und lautet wie folgt: «Bund und Kantone setzen sich in Ergänzung zu persönlicher Verantwortung und privater Initiative dafür ein, dass Wohnungssuchende für sich und ihre Familie eine angemessene Wohnung zu tragbaren Bedingungen finden können».

---

<sup>6</sup> Weitere Informationen unter: <https://www.humanrights.ch/de/internationale-menschenrechte/aemr/text/artikel-25-aemr-recht-angemessenen-lebensstandard>

Um dieses Grundbedürfnis abdecken zu können, braucht es eine entsprechende Wohnraumversorgung, welche Wohnungen zur Verfügung stellt. Gemäss André Odermatt (1997) gibt es dazu drei unterschiedliche Eigentumstypen (S. 178). In der vorliegenden Arbeit wird nur auf «gemeinnützig orientierte Wohnungseigentümer» eingegangen.

### 3.2 Gemeinnützigter Wohnungsbau

Gemeinnützig orientierte Wohnungseigentümer\*innen respektive gemeinnütziger Wohnungsbau dient gemäss Susy B. Moser (1978) «dem Nutzen der Allgemeinheit und dem Gemeinwohl» (S. 204). Wohnbaugenossenschaften (WBG) besitzen den Charakter der Gemeinnützigkeit, da sie nicht gewinnorientiert preisgünstigen Wohnraum bereitstellen und somit den Wohnraum der Spekulation<sup>7</sup> entziehen (Wohnbaugenossenschaften Schweiz (WBG Schweiz), Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger, ohne Datum, S. 4). Gemäss Moser (1978) haben Personen die Möglichkeit, eine Mitgliedschaft in einer WBG zu erwerben und eine Wohnung zu Selbstkosten zu mieten (S. 207). Als Selbstkosten, respektive Kostenmiete, versteht sich ein Mietzins einer Wohnung, welcher nur so viel wie der effektive Aufwand inkl. Rückstellungen und Abschreibungen beträgt (WBG Schweiz, ohne Datum, S. 4). Ueli Mäder (2000) betont die Vorteile der Kooperation in einer Genossenschaft und sieht darin den sozialen Kern (S. 85). Weiter handelt es sich gemäss Mäder (2000) bei Genossenschaften um «eine Wirtschaftsform, die im Sinne der Selbsthilfe möglichst von Beteiligten getragen wird» (S. 85). Dabei steht die Freiwilligkeit im Vordergrund (ebd.). Geregelt ist die kooperative Rechtsform der Genossenschaft im Obligationenrecht unter: Art. 828 Abs. I OR.

Zur genaueren Betrachtung einer solchen gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft geht es im nächsten Kapitel um die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich.

### 3.3 Allgemeine Baugenossenschaft Zürich

Die ABZ versteht sich als gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft und ist mit aktuell rund 4'900 Wohnobjekten in der Stadt und im Grossraum Zürich, verteilt auf 58 Siedlungen, die grösste WBG der Schweiz (ABZ, 2015). Sie wurde vor über 100 Jahren als Antwort auf die Wohnungsnot gegründet: Am 30. Juni 1916 wurden die Statuten niedergeschrieben und ein Vorstand gewählt. In den Statuten sind unter anderem der Name, Sitz und Zweck sowie die Grundsätze festgelegt. Weiter verpflichtet sich die ABZ der Kostenmiete und dem Spekulationsentzug von Bauland. In der ABZ bestimmen die aktuell rund 8'200 Mitglieder als kollektive Eigentümerschaft bei grundlegenden Themen mit (ebd.).

---

<sup>7</sup> Spekulation meint: «Auf Mutmaßungen beruhende Erwartung; auf Gewinne aus Preisveränderungen abzielende Geschäftstätigkeit» (Quelle: Duden, 2019)

Die ABZ ist als nicht-gewinnorientierte Organisation demnach demokratisch organisiert (ABZ, 2015). Diese Mitbestimmungsgefässe sollen gemäss ABZ-Strategie 100+ auf Siedlungs- wie auch auf Genossenschaftsebene weiterentwickelt werden, um neue Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung zu schaffen. Austauschgefässe ergänzen die Mitwirkungsmöglichkeiten und stärken die genossenschaftliche Identität (ebd.).

Heute arbeiten rund 180 Personen in der ABZ, davon sind 92 Mitarbeiter\*innen im Nebenamt und 7 Lernende (ABZ, 2015). Nachfolgende Abbildung 4 zeigt das Organigramm der ABZ. Darauf sind, neben der Geschäftsführung mit den Stabstellen Kommunikation und Personal, die verschiedenen Bereiche wie Bau und Entwicklung (B&E), Bewirtschaftung, Mitglieder und Wohnen (M&W) sowie Finanzen und Dienste abgebildet (ebd.).

## ABZ-Organigramm

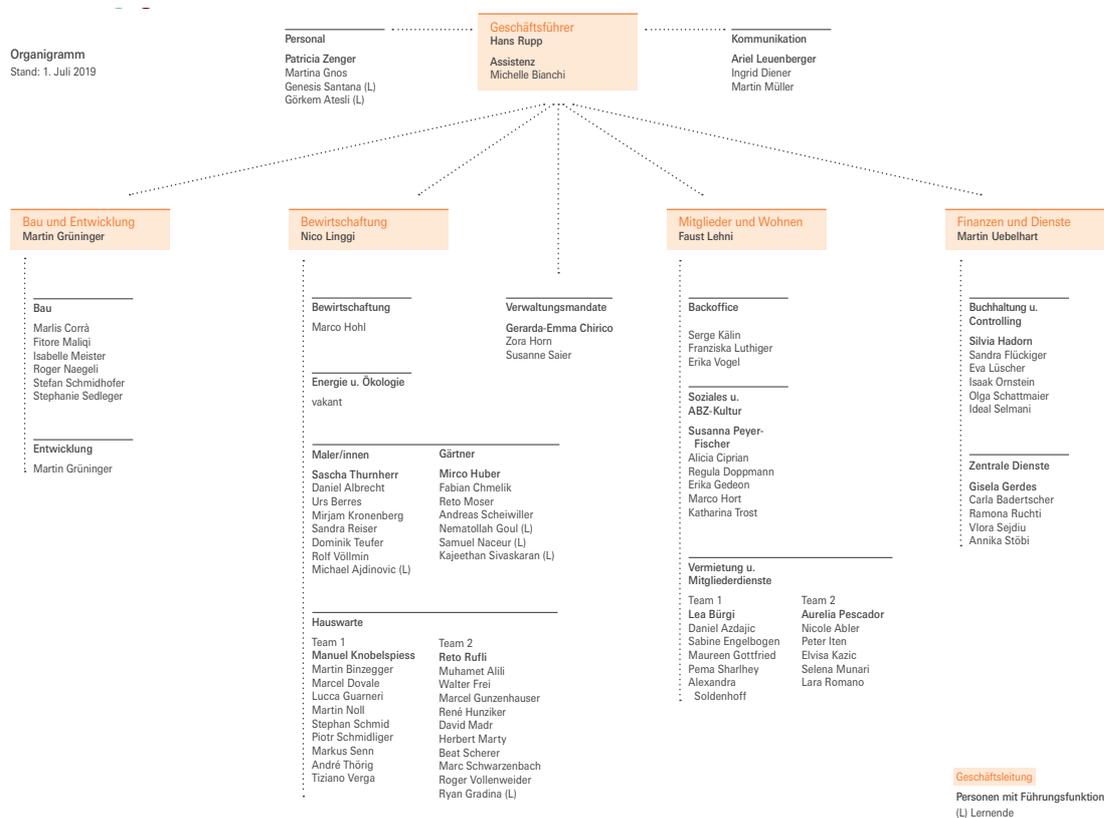


Abbildung 4: ABZ-Organigramm  
(Quelle: ABZ, 2015)



### 3.4 Fazit und Beantwortung der 2. Theoriefrage

Die zweite Theoriefrage *Was wird unter gemeinnützigem Wohnungsbau im Kontext der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich verstanden?* kann nun beantwortet werden:

Die ABZ zeichnet sich als gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft aus, da sie günstigen Wohnraum der Spekulation entzieht, solidarisch handelt und die Anliegen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe unterstützt. Die ABZ gibt ihren Mitgliedern die Möglichkeit, durch demokratische Gefässe den Vorstand zu wählen und über die Finanzierung der Bauprojekte abzustimmen, was das Demokratieprinzip auf Genossenschaftsebene anwendet.

Der genossenschaftsinternen Forderung nach mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten auf Siedlungsebene kam die ABZ mit der Gründung der Abteilung Soziales und ABZ-Kultur und der darin eingebetteten *Siedlungs- und Quartierarbeit* nach. Im nächsten Kapitel werden die Siedlungs- und Quartierarbeit, das Partizipationsverständnis der ABZ sowie die Siedlung Entlisberg 2 kurz vorgestellt. Die Kapitel 3.5 bis 3.7 dienen als Grundlage für den Forschungsteil.

### 3.5 Siedlungs- und Quartierarbeit der ABZ

Zusammengeführt lässt sich das Berufsfeld der SKA in der ABZ wie folgt verorten: Die Siedlungs- und Quartierarbeit (S&Q) der ABZ ist Teil der Abteilung Soziales und ABZ-Kultur (S&K), die wiederum im Bereich *Mitglieder und Wohnen* (M&W) angesiedelt ist (vgl. Abbildung 4, Kap. 3.3) (ABZ, 2015). Die Abteilung Soziales und ABZ-Kultur verfügt zudem über eine *Fachstelle Mieterberatung* sowie über die Siedlungs- und Quartierarbeit. In der Fachstelle sind aktuell zwei, in der S&Q vier Personen angestellt. Die Schwerpunkte der Fachstelle sind die Bearbeitung von finanziellen und nachbarschaftlichen Konflikten sowie persönlichen Schwierigkeiten (ebd.). Die Bezeichnung Siedlungs- und Quartierarbeit impliziert bereits das Handlungsfeld der SKA auf Genossenschaftsebene. Die Hauptaufgaben sind gemäss Funktionsbeschreibung der S&Q folgende (ABZ, 2018):

- Die Leitung beziehungsweise Begleitung von partizipativen Prozessen
- Die Vermittlung und Kommunikation der ABZ-Kultur, dazu gehört das Übersetzen, Koordinieren und Thematisieren der Genossenschaftskultur
- Beratung, Unterstützung und Begleitung von Siedlungskommissionen und anderen Freiwilligen in den Siedlungen,
- sowie das Aktivieren und der Aufbau einer Siedlungsgemeinschaft
- Die Zusammenarbeit, Triage und Vernetzung mit ABZ-Akteuren
- und die Mitarbeit bei der Erarbeitung von Grundlagen und Konzepten zu sozialen und soziokulturellen Themen
- Die Mitarbeit in bereichsübergreifenden Projekten gehört zu den Zusatzaufgaben (S. 1)

Diese Aufgaben zielen auf «die Gemeinwesen und sozialraumorientierte Weiterentwicklung der Lebensqualität innerhalb der ABZ ab» (ABZ, 2018). Weitere Ziele sind «die Stärkung der ABZ-Kultur durch Förderung der Mitwirkung und gemeinschaftliches Engagement und Initiativen», sowie «die Stärkung der Nachbarschaft und Gemeinschaft durch Selbstverantwortung und Unterstützung der Siedlungskommissionen und engagierten Gruppen» (ebd.). Bei Letzteren handelt es sich um die Zielgruppen der S&Q. Diese Aufgaben und Ziele entsprechen auch den unterschiedlichen Interventionspositionen und Aufgaben der SKA (vgl. Tabelle 3).

### 3.6 Partizipation in der ABZ

Christine Plüer<sup>9</sup> (2016) weist in ihrer Arbeit *Partizipation in Wohnbaugenossenschaften: Die strategische Relevanz* darauf hin, dass sich mit dem Wachstum und der Professionalisierung von administrativen Vorgängen und durch die Übernahme verschiedener Bereiche durch Fachpersonal gerade grössere WBG über abfallendes Engagement, sinkende Identifizierung und nachlassendes genossenschaftliches Bewusstsein beklagen (S. 3). Es droht ein Verlust der Genossenschaftsidee, welche neben Solidarität und Spekulationsentzug folgende Begriffe beinhaltet: *Selbsthilfe, Selbstbestimmung, Selbstverantwortung* und *Selbstverwaltung* (Peter Schmid, 2006; zit. in Plüer, 2016, S. 3). Vereinfacht gesagt, geht Plüer davon aus, dass durch das Wachstum die Partizipation der Mitglieder sinkt (ebd.). Diese Entwicklung war auch in der ABZ auszumachen, was letztlich 2010 zur Gründung der Arbeitsgruppe *ABZ-Partizipation* führte. Diese wiederum definierte Partizipation in der ABZ: «als verbindliche und kontinuierliche Einflussnahme der Betroffenen auf Planungs- und Entscheidungsprozesse der Genossenschaft» (ABZ, 2012, S. 18). Weiter bezeichnet die ABZ Mitwirkung<sup>10</sup> als Engagement mehrerer Personen in einer Siedlung für ein gemeinsames Ziel (ABZ, 2015). Gemäss ihrer Strategie 100+ will die ABZ auch für jüngere Generationen attraktive Beteiligungsmöglichkeiten schaffen. Für ein gemeinsames Verständnis von Mitwirkung haben Bewohner\*innen, Siko-Mitglieder und ABZ-Mitarbeiter\*innen zusammen eine *Mitwirkungskarte* erarbeitet. Die aufgeführten Punkte der Mitwirkungskarte dienen, wie in der Abbildung 6 ersichtlich, einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen den Freiwilligen und der Geschäftsstelle (ebd.).

---

<sup>9</sup> Mitglied im ABZ-Vorstand

<sup>10</sup> Nachfolgend wird der Begriff Mitwirkung synonym für Partizipation verwendet.

## ABZ-Mitwirkungskarte

### Unsere Mitwirkungskultur

Als Bewohnerinnen und Bewohner, Mitglieder, Engagierte, Siko-Mitglieder, Mitarbeitende und Vorstandsmitglieder kennen und gestalten wir unser Lebens- und Arbeitsumfeld. Wir handeln entsprechend unserer Verantwortung, der Möglichkeiten und der Mittel.

Unter Mitwirkung verstehen wir das Engagement mehrerer Personen für ein gemeinsames Ziel. Ein gutes Zusammenspiel aller bereichert die Zusammenarbeit und die nachbarschaftlichen Beziehungen.

Unsere Grundhaltung lässt sich in fünf Punkten zusammenfassen. 



**Zusammen sind wir stärker**  
Wir handeln im gemeinschaftlichen Interesse und wertschätzen gegenseitig unser Engagement.



**Wir hören einander zu**  
Wir begegnen uns auf Augenhöhe, sind offen gegenüber neuen Ideen, nehmen alle Meinungen ernst und lernen voneinander.



**Wir agieren verbindlich und transparent**  
Wir informieren einander, klären das weitere Vorgehen und machen getroffene Entscheidungen transparent und nachvollziehbar.



**Wir respektieren die Spielregeln**  
Wir anerkennen, dass Ressourcen wie Zeit und Geld begrenzt sind, und definieren Projekte und Lösungen, die realisierbar sind.

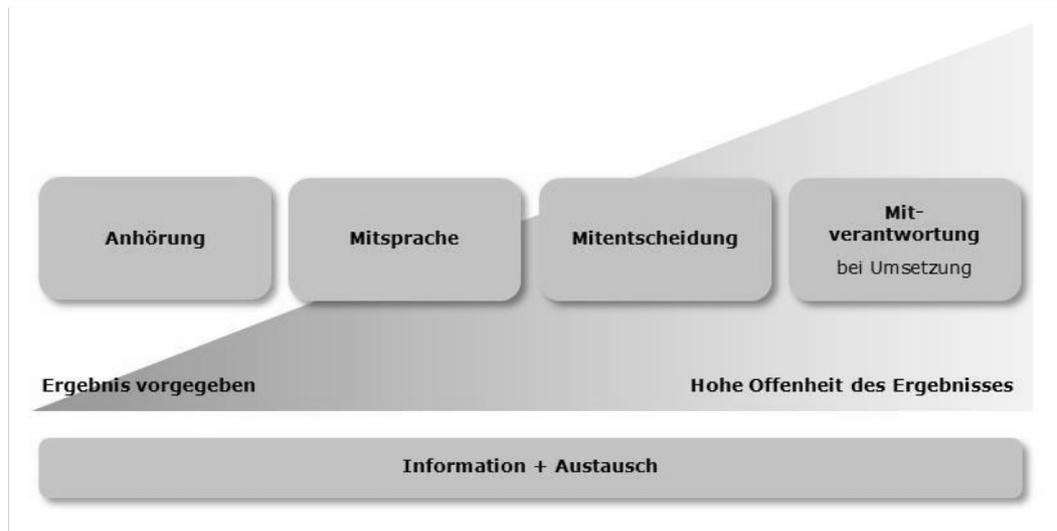


**Wir leben die Vielfalt**  
Wir berücksichtigen die unterschiedlichen Menschen und Siedlungskulturen.

Abbildung 6: ABZ-Mitwirkungskarte  
(Quelle: ABZ, 2015a)

Die S&Q orientiert sich bei der Arbeit mit engagierten Bewohner\*innengruppen und Sikos neben der Mitwirkungskarte auch am *ABZ-Mitwirkungsmodell* (ABZ, 2015). Dieses Instrument hilft bei der Klärung der Möglichkeiten und Grenzen einer Projektidee (ebd.). Folgende Abbildung 7 zeigt das ABZ-Mitwirkungsmodell mit der Beschreibung der unterschiedlichen Stufen. Zu Beginn eines jeden Projekts und jeder Stufe stehen Information und Austausch.

## ABZ-Mitwirkungsmodell



Es ist nicht das Ziel, immer eine möglichst hohe Mitwirkungsstufe zu erreichen, sondern die jeweils passende zur Projektidee zu finden. Ein wichtiger Einflussfaktor ist dabei die Ergebnisoffenheit. Die einzelnen Mitwirkungsstufen unterscheiden sich wie folgt:

<b>Anhörung</b>	Betroffene werden angehört und ihre Meinungen unter Umständen in die Lösung miteinbezogen.
<b>Mitsprache</b>	Betroffene werden als Expert/innen angesprochen und ihre Meinungen berücksichtigt, die Entscheidungskompetenz liegt jedoch bei der verantwortlichen Person.
<b>Mitentscheidung</b>	Betroffene wirken in der Entscheidungsfindung verbindlich mit (z.B. mittels Stimmrecht).
<b>Mitverantwortung</b>	Betroffene wirken bei Entscheidungen über Massnahmen mit und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung.

Abbildung 7: ABZ-Mitwirkungsmodell  
(Quelle: ABZ, 2015b)

Gregor Husi (2019) weist darauf hin, dass die Punkte **Anhörung** und **Mitsprache** als Kommunikationsformen verstanden werden können, der Punkt **Mitentscheidung** als Entscheidung, während die **Mitverantwortung** die Umsetzung abbildet. Weiter zeigt sich im Vergleich zum Stufenmodell von Lüttringhaus (vgl. Abbildung 3), dass das ABZ-Mitwirkungsmodell nicht zwingend hierarchisch ausgerichtet ist, sondern die einzelnen Stufen wie Anhörung, Mitsprache, Mitentscheidung und Mitverantwortung passend zum Projekt umzusetzen respektive einzusetzen sind.

### 3.7 ABZ-Siedlung Entlisberg 2

Das vorliegende Kapitel beschreibt die ABZ-Siedlung Entlisberg 2 als Grundlage zum Forschungsteil. Diese befindet sich, umringt von weiteren Siedlungen, im Stadtteil Zürich Wollishofen. Die beiden ursprünglichen, 1929 respektive 1931 erbauten Siedlungen Entlisberg II & III<sup>11</sup> wurden im Rahmen der ABZ-Erneuerungsplanung<sup>12</sup> zusammengefasst und wichen dem Ersatzneubau<sup>13</sup> Entlisberg 2 (ABZ und Planpartner AG, 2010 & ABZ, 2016, S. 15). Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt alle ABZ-Siedlungen des Gebiets Entlisberg vor dem Ersatzneubau Entlisberg 2. Die Siedlungen Entlisberg II und III sind markiert.

---

<sup>11</sup> alte Schreibweise vor dem Ersatzneubau

<sup>12</sup> Erneuerungsplanung Entlisberg: [https://www.abz.ch/dam/jcr:49ef7755-94bc-415f-9b40-1c16a0fe22df/ABZ\\_Masterplan\\_20101108.pdf](https://www.abz.ch/dam/jcr:49ef7755-94bc-415f-9b40-1c16a0fe22df/ABZ_Masterplan_20101108.pdf)

<sup>13</sup> «Abriss und Neubau eines Objekts. Eine andere Möglichkeit ist die Sanierung, dadurch wird die Gebäudestruktur nicht abgerissen» (Mini-Lexikon architektonischer Modebegriffe TU Graz, ohne Datum)

## ABZ Situationsplan Entlisberg

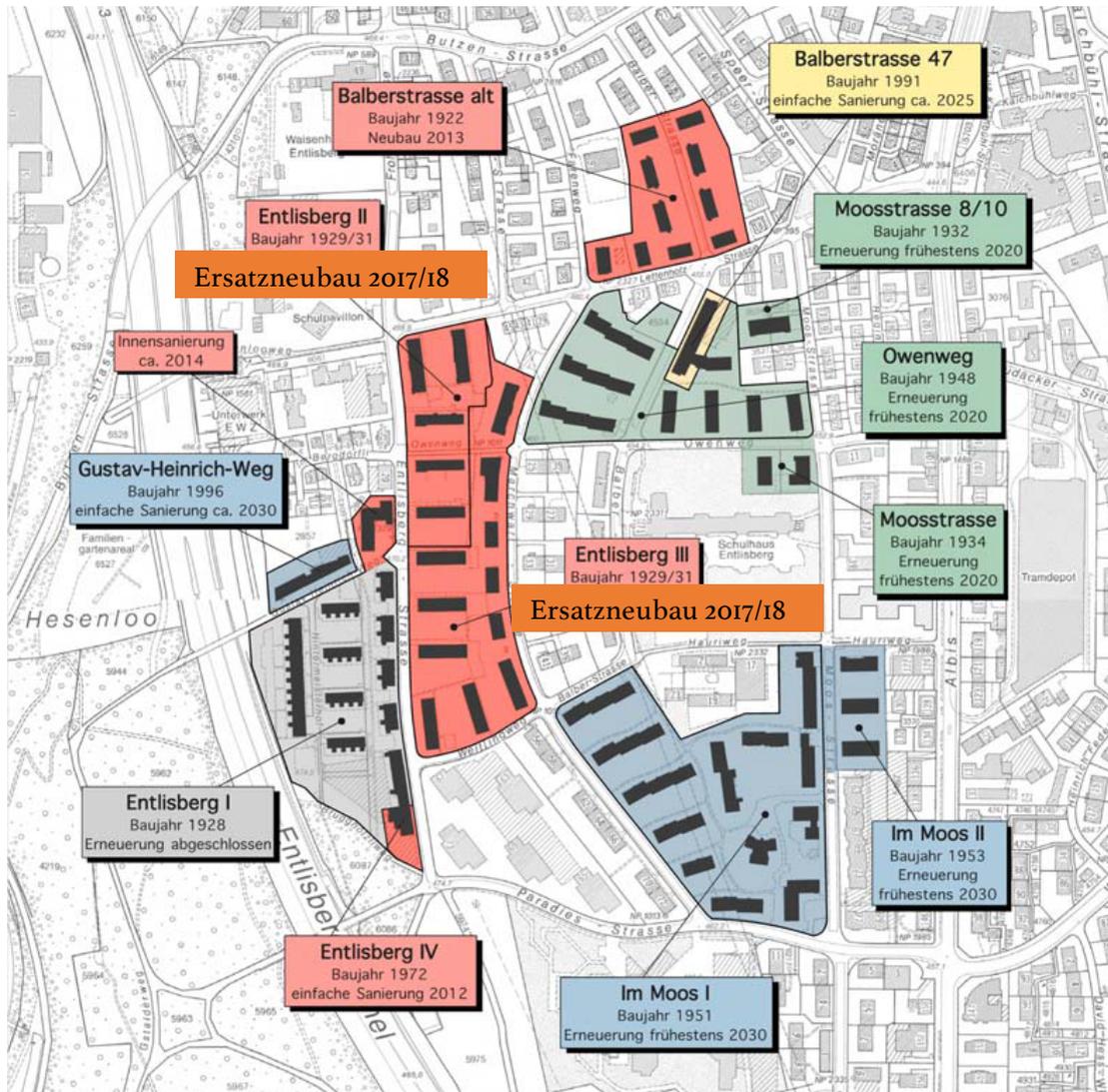


Abbildung 8: ABZ Situationsplan Entlisberg  
(Quelle: leicht modifiziert nach ABZ & Planpartner AG, 2010)

Heute befinden sich im Ersatzneubau Entlisberg 2 213 Wohnungen mit knapp 600 Bewohner\*innen (ABZ, 2015). Die Siedlung verfügt aktuell über zwei Gemeinschaftsräume, zwei Projekträume sowie drei Aussenflächen. Gemeinschaftsräume können für soziale und kulturelle Anlässe genutzt werden und stehen sowohl ABZ-Bewohner\*innen, der Geschäftsstelle sowie Nicht-ABZ-Bewohner\*innen zur Verfügung (ebd.). Die Verwaltung der Gemeinschaftsräume liegt in der Verantwortung der Siko Leimbach/Entlisberg<sup>14</sup>. Folgende Abbildung 9 zeigt einen Teil des Innenhofs der Siedlung Entlisberg 2 nach dem Ersatzneubau.

<sup>14</sup> Weitere Informationen unter: <https://siko-entlisberg.ch/>

## Innenhof Siedlung Entlisberg 2



Abbildung 9: Innenhof Siedlung Entlisberg 2  
(Quelle: ABZ, 2015)

Die ABZ als Forschungsbereich ist nun bekannt. Weiter sind die Grundlagen zum Verständnis der Siedlungs- und Quartierarbeit und zur Siedlung Entlisberg 2 – in der die Fallstudie durchgeführt wird – aufgeführt. Es folgt der Forschungsteil (Kap. 4 - 7), beginnend mit dem Forschungsdesign, abschliessend mit der Beantwortung der Forschungsfragen, der Praxisfrage und einem Ausblick.

## 4 Forschungsdesign

Bei der nachfolgenden empirischen Untersuchung handelt es sich um eine Fallstudie, in welcher unterschiedliche Elemente (vgl. Kap. 4.1. Forschungsfragen) im Rahmen des Ersatzneubaus Entlisberg 2 untersucht werden. Das Forschungsdesign bei *nicht standardisierter qualitativer Forschung* nach Uwe Flick (2009) verfügt über mehrere Elemente. Dazu gehören die Fragestellungen, die Auswahl (Stichprobe) der Befragten, die Erhebungsmethoden, der Feldzugang sowie die Auswertungsmethoden (Flick, 2009, S. 72 - 74). Diese Elemente werden in diesem Kapitel eingeführt und erläutert.

### 4.1 Forschungsfragen

Die nachfolgende Tabelle 4 zeigt die drei Forschungsfragen auf, welche mit empirischen Methoden beantwortet werden sollen. Dazu werden unterschiedliche Personengruppen angesprochen und

befragt. Die Fragestellungen wurden mit Hilfe des *Wissen-Praxis-Transfermodells* nach Gregor Husi (2018, S. 16) vor der Stichprobe erstellt.

## Forschungsfragen

<b>Forschungsfragen</b>	1. Wie zeigt sich Partizipation im Prozess von 2008 bis 2019 in der Siedlung Entlisberg 2?
	2. Welche Rollen und Aufgaben der SKA bilden sich ab?
	3. Was sind die zentralen Bedürfnisse, Ziele und Motivationen der freiwillig Engagierten?

*Tabelle 4:* Forschungsfragen  
(Quelle: eigene Darstellung)

## 4.2 Stichprobenziehung und Methodenwahl

Da es in empirischen Untersuchungen meist nicht möglich ist, alle Personen zu befragen, ist eine Stichprobe (engl. Sampling) nötig (Otto Horst Mayer, 2006, S. 37). In der folgenden Arbeit erfolgte diese deduktiv durch eine *vorab-Festlegung* nach Mayer (2006, S. 38). Dabei wurden zur Bildung der Stichprobe Kriterien festgelegt, die sich aus den Fragestellungen und verarbeiteten Theorien ergaben. Das Sampling erfolgte nach Heinz Moser (2008, S. 48) *zielgerichtet* und nach François Höpflinger (2005; zit. in Metzger, 2009, S. 3) *gesteuert*, indem durch die festgelegten Kriterien Expert\*innen ausgewählt wurden. Ein Experte fungierte wiederum als Gatekeeper, wobei die zweite gesteuerte Samplingtechnik angewendet wurde (Marius Metzger, 2009, S. 1- 2). Gatekeeper\*innen sind gemäss Marco Petrucci Expert\*innen auf einem bestimmten Gebiet, die Empfehlungen für eine weitere gesteuerte Auswahl oder für ein Profil-Sampling abgeben können (Petrucci, 2007; zit. in Metzger, 2009, S. 2). Folgende Expert\*innen wurden für die Interviews ausgewählt:

- **PL S&Q:** Marco Hort; Abteilung Soziales und ABZ-Kultur, Siedlungs- und Quartierarbeiter
- **PL Bau:** Roger Nägeli; Abteilung Bau
- **VS:** Christine Plüer; ABZ-Vorstand, Fachreferentin Soziales und ABZ-Kultur
- **Engagierte:** zwei ABZ-Mitglieder; Bewohner\*innen und Mitglieder aus Siko und/oder Gruppe E2plus sowie Themen-Gruppen aus dem Quartier Entlisberg

Die Auswahl umfasste Mitarbeiter\*innen der ABZ, welche strategisch und operativ in der Planung und Umsetzung eines Ersatzneubaus beteiligt sind und partizipative Prozesse initiieren und/oder begleiten sowie ausgewählte Personen, die sich schon länger im Einzugsgebiet befinden und dort aktiv beteiligten. Alle ausgewählten Personen entsprechen den Kriterien der vorab-Festlegung der Stichprobe und sollen als Experten\*innen zu den drei Fragestellungen interviewt werden, was einer angemessenen Methode zur Datenerhebung entspricht. Neben dem Leitfadeninterview als Expert\*innen-Interview nach Mayer (2006) wurde eine weitere Methode, die *qualitative Dokumentenanalyse* nach Flick (2009) und Philipp Mayring (2016), angewendet.

### **Leitfadeninterview als Experten\*innen-Interview**

Gemäss Mayer (2006) ist das Expert\*innen-Interview eine spezielle Form des Leitfadeninterviews, wobei nicht die Biografie der Person interessiert, sondern vielmehr ihre Tätigkeiten als Expert\*in in einem bestimmten Aufgabengebiet (S. 37). Dabei vertritt die Person eine bestimmte „Gruppe“ – so repräsentiert der Experte Marco Hort beispielsweise als Siedlungs- und Quartierarbeiter sein Team und seine Disziplin. Da es sich um vier unterschiedliche Expert\*innen-Gruppen handelte, wurden vier unterschiedliche Leitfadeninterviews erstellt. Für die drei Leitfadeninterviews mit den ABZ-Mitarbeiter\*innen wurde anhand theoretischen Grundlagen und persönlichem Vorwissen ein *sensibilisierendes Konzept* entwickelt, was als Grundlage für die Ausarbeitung eines Leitfadens diente und sich an der ersten und zweiten Forschungsfrage orientierte (Mayer, 2006, S. 42). Dabei wurden, abgeleitet von den theoretischen Begriffen und Grundlagen wie **Partizipation, Rollen/Aufgabe/SKA, Prozesse und Interdisziplinarität, Dimensionen und Subdimensionen** erstellt. Die Tiefe dieser Dimensionen hängt wiederum von der Erhebungsmethode ab (Mayer, 2006, S. 43). Es ergaben sich drei auf die Expert\*innen angepassten Leitfadeninterviews mit ca. 4-5 Hauptfragen und jeweiligen Unterfragen.

Das Expert\*innen-Interview mit den Bewohner\*innen respektive Engagierten aus dem Gebiet Entlisberg wurde aus Zeitgründen zusammengelegt und als Gruppeninterview anonymisiert durchgeführt. In den Ergebnissen wird die Identität der beiden Interview-Partner\*innen nicht aufgezeigt, was laut Mayer (2006) eine verbesserte Interviewatmosphäre verspricht, da die Aussagen nicht zugeordnet werden können (S. 45). Alle Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet.

### **Qualitative Dokumentenanalyse**

Dokumente, welche das Portfolio der Erhebungsmethoden erweitern, können sein: Jahresberichte, Entwürfe, Tagebücher u.v.m. (Stephan Wolff, 2008a; zit. in Flick, 2009, S. 131). Dabei können gemäss Mayring (2016) alle möglichen Texte, Filme sowie Tonbänder herangezogen werden, die das Denken, Fühlen und Handeln der Personen aufzeigen und interpretierbar sind (S. 47). Der Vorteil ist dabei, dass bestehendes Material genutzt werden kann, welches nicht von den Forschenden

durch Datenerhebungen erstellt werden muss. Für diese Arbeit wurden die in der Tabelle 5 aufgeführten Dokumente hinzugezogen. In der Darstellung und Diskussion der Forschungsergebnisse werden die Zitate aus den verwendeten Dokumenten entsprechend gekennzeichnet<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Bei direkter Verwendung im Text sind die Quellen im Literatur- und Quellenverzeichnis aufgeführt.

## Auflistung Dokumente

<b>Titel des Dokuments</b>	<b>Autor*in</b>	<b>Datum Version</b>
Entlisberg 2 – Aufbau Gemeinschaft. Projektskizze	Marco Hort	3. Okt. 2017
Entlisberg 2 – Aufbau Gemeinschaft	Marco Hort	14. Nov. 2017
Schlussauswertung Mitwirkung Projekt Entlisberg 2	Marco Hort	15. Feb. 2019
Brief „Ihre Mitwirkung im Entlisberg 2“ an alle Bewohner*innen im Entlisberg	Marco Hort	24. April 2018
Mitwirkung im Entlisberg – Drehbuch	Marco Hort	20. Juli 2018
Mitwirkung Entlisberg 2 Zeitplan 2018	Marco Hort	ohne Datum
Übersicht Gruppen Mitwirkung	Marco Hort	ohne Datum
Entlisberg – Entscheidungsweg	Marco Hort	ohne Datum
Traktandenlisten und Sitzungsprotokolle (falls vorhanden) von Gruppe Entlisberg 2 plus	unterschiedliche Autor*innen	01. 2018 bis 01.2019
Zusammenfassung Austausch- Treffen mit Marco Hort	Marco Hort	8. Nov. 2017
Schlussinfo der Gruppe E2+	Marco Hort	ohne Datum
Zürich-Wollishofen Masterplanung „Entlisberg“. Bericht zum Masterplan	Planpartner AG und ABZ	8. November 2010
Zürich-Wollishofen Masterplanung Entlisberg Beilagebericht 2 Prozess Masterplanung	Planpartner AG und ABZ	8. November 2010
Forumspezial. Erneuerungsplanung 2010 - 2019	ABZ	1. August 2017
ABZ-Jahresberichte	ABZ	2011, 2014, 2015 und 2018
Rundum ABZ Allgemeine Baugenossenschaft Zürich 1916 – 2016	ABZ	2016

*Tabelle 5:* Auflistung Dokumente  
(Quelle: eigene Darstellung)

### 4.3 Feldzugang

Der Feldzugang zu den Expert\*innen war sehr gut, da die Autorin einerseits zum Zeitpunkt des Verfassens der Bachelor Arbeit bei der ABZ angestellt war, andererseits bereits 2009 – 2014 bei der ABZ gearbeitet hatte und die Expert\*innen alle aus dieser Zeit kannte. Die Interviewpartner\*innen für das Gruppeninterview wurden vom Gatekeeper und Experten Marco Hort angegeben und konnten direkt per E-Mail angefragt und über die Bachelor Arbeit und die Rahmenbedingungen informiert werden. Da zum Zeitpunkt der Anfrage gerade ein längerer, intensiver Mitwirkungsprozess abgeschlossen war, war eine geringe Rückmeldung zu erwarten. Doch es liessen sich zwei Personen, welche den Kriterien vollumfänglich entsprachen, für das Gruppeninterview gewinnen.

### 4.4 Auswertungsmethoden

Mayer (2006) betont, dass die Absicht der Auswertung von Expert\*innen-Interviews darin liegt, einen Vergleich der erhobenen Texte herzustellen, beziehungsweise deren Gemeinsamkeiten herausarbeiten zu können (S. 46). Dazu wird der Inhalt der entstandenen Tonband-Aufnahmen transkribiert. Pausen und Veränderungen der Stimmlagen sind keine Elemente des Transkripts. Die Transkription aller Interviews erfolgte mit dem Computerprogramm F5. Die Auswertung der vier Interviews erfolgte nach der *inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* von Udo Kuckartz (2012, S. 77) mit dem Computerprogramm F4. Dabei wurden Hauptkategorien entlang der unterschiedlichen Expert\*innen gesetzt, und darin wiederum Subkategorien. Die transkribierten Textpassagen konnten so den entsprechenden Haupt- resp. Subkategorien zugeordnet beziehungsweise codiert werden (vgl. Kuckartz, 2012, S. 78). Die Auswertung erfolgt demnach nach Kuckartz (2012) *kategorienbasiert* entlang der Hauptthemen, wobei die inhaltlichen Ergebnisse in qualitativer Weise dargestellt werden (S.94). Bei dieser Methode dürfen auch Vermutungen geäußert und Interpretationen vorgenommen werden (ebd.). Die nachfolgende Tabelle 6 zeigt die Kategorienübersicht.

## Kategorienübersicht

Hauptthemen/Kategorien	Expert*innen (Dimensionen)	Subkategorien
Mitwirkung im Entlisberg	PL S&Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessphasen</li> <li>• Verortung und Zielgruppe(n)</li> <li>• Möglichkeiten</li> <li>• Mehrwert</li> </ul>
	PL Bau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessphasen</li> <li>• Möglichkeiten</li> <li>• Chancen und Risiken</li> </ul>
	Engagierte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessphasen</li> <li>• Verortung und Zielgruppe(n)</li> <li>• Möglichkeiten</li> <li>• Motivation, Ziele und Bedürfnisse</li> <li>• Herausforderungen und Kritik</li> </ul>
	VS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ebene Siedlung</li> </ul>
Strukturelle Voraussetzungen zur Mitwirkung	PL S&Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen, Risiken und Herausforderungen</li> <li>• Zukunft</li> </ul>
	PL Bau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen, Risiken und Herausforderungen</li> </ul>
	Engagierte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunft, Chancen und Risiken</li> </ul>
	VS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ebene Genossenschaft</li> </ul>
Rollen und Aufgaben Siedlungs- und Quartierarbeit	PL S&Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele</li> <li>• Aufgaben und Rollen</li> </ul>

Tabelle 6: Kategorienübersicht  
(Quelle: eigene Darstellung)

Für die Auswertung der qualitativen Dokumentenanalyse wurden die entsprechenden Textpassagen einfachheitshalber entlang der Hauptkategorien mit dem PDF-Programm und/oder von Hand markiert, Subkategorien herausgearbeitet und zugeordnet.

#### 4.5 Bewertung der Forschungsmethoden

Die einzelnen Expert\*innen-Interviews sowie das Gruppeninterview haben sich zur Datengewinnung bewährt, obschon sich dieses Vorgehen als sehr aufwändig entpuppte. Da mehrere Expert\*innen befragt wurden, mussten vier unterschiedliche Leitfadeninterviews erstellt werden. Weiter galt es, alle vier Interviews zu transkribieren und zu codieren, was wiederum einen grossen Aufwand darstellte. Trotzdem hätte sich die Autorin gewünscht, mehr Engagierte aus dem Quartier befragen zu können, damit die Ergebnisse noch diverser und breiter abgestützt sind.

Hinzu kam, dass die Theorie- sowie Forschungsfragen im Laufe der Interviews anpasst werden mussten. Zu Beginn standen die unterschiedlichen Phasen wie Planung, Umsetzung und Betrieb sowie die sich darin befindenden Partizipationsmöglichkeiten des Ersatzneubaus Entlisberg 2 im Fokus. Doch im Laufe der Interviews zeigte sich, dass die Phasen zwar relevant sind, jedoch je nach Disziplin und Zielsetzung unterschiedliche Start- und Endzeitpunkte aufweisen. Durch die Anpassung der Theorie- und Forschungsfragen wurde der Fokus vermehrt auf die Partizipation gelegt. Dies brachte wiederum eine Anpassung des Titels der Bachelor Arbeit mit sich.

Um möglichst viel in Erfahrung zu bringen, wurden die Interviews nicht zu stark gesteuert. Dies führte dazu, dass längere Expert\*innen- Aussagen vorlagen, was den Aufwand erhöhte und sich in die Darstellung der Forschungsergebnisse niederschlug. Die Dokumentenanalyse als weitere Erhebungsmethode war essenziell, da die Interviews ansonsten womöglich noch offener ausgefallen wären und einige Aussagen und Zusammenhänge bei der Auswertung der Daten nicht hätten zugeordnet werden können. Nicht zu unterschätzen ist das Vorwissen der Autorin durch ihre Anstellung und Mitgliedschaft in der ABZ. Dies kann jedoch teilweise auch ein Hindernis darstellen, wenn unterbewusst Annahmen getroffen werden.

### 5 Darstellung der Forschungsergebnisse

Die Forschungsergebnisse werden entlang der in der Tabelle 6 aufgeführten Hauptkategorien dargestellt sowie nach Expert\*innen und Subkategorien geordnet.

#### 5.1 Mitwirkung im Entlisberg

In der folgenden Hauptkategorie geht es um die Mitwirkung im Rahmen des Ersatzneubaus Entlisberg 2, welcher einen Teil des Masterplans bildete und 2008 begann. Um darstellen zu können, ab

wann, wo, wie und von wem über Mitwirkung diskutiert wurde und in welcher Form diese letztlich umgesetzt wurde, ist es wichtig, den ganzen Prozess rund um den Ersatzneubau zu kennen und zu verstehen. Die verschiedenen Subkategorien, ausgehend von den unterschiedlichen Expert\*innen, werden dargestellt, um den Mehrwert, die Chancen und Risiken sowie Herausforderungen von und Kritik an Mitwirkung auf der Siedlungs-/Quartier-Ebene zu erkennen. Hinzu kommt die Darstellung der strategischen Ebene zu Mitwirkung in Siedlungen/Quartieren.

### **Prozess zusammengefasst (Teil 1)**

---

Der Ersatzneubau Entlisberg 2 durchläuft mehrere Phasen. Da der Prozess nicht nur aus dem Blickwinkel einer Disziplin betrachtet werden kann, ist es wichtig, alle Phasen aufzuzeigen. Die verschiedenen Disziplinen resp. Abteilungen wie S&Q, Bau und/oder die Engagierten kamen jeweils zu verschiedenen Zeitpunkten ins Spiel und/oder hatten unterschiedliche Vorstellungen und Aufgaben. Da sich diese teilweise überschneiden, was eine klare Differenzierung verunmöglicht, kann nicht nur von einem Bauprozess und/oder nur von einem Partizipationsprozess gesprochen werden. Aus der Dokumentenanalyse und aus den Datenangaben einer E-Mail vom PL Bau Roger Nägeli lässt sich folgender Ablauf in der Tabelle 7 darstellen.

## Ablauf Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2 (Teil I)

2008: Aufnahme Masterplanung

---

22. November 2008: Grundlagenworkshop mit ABZ-Bewohner\*innen, Grundeigentümer\*innen und Quartierbewohner\*innen aus dem Gebiet Entlisberg

---

Städtebauliche Testplanung über alle ABZ-Siedlungen und die angrenzenden Strassen und Freiräume

---

Ausarbeitung Entwurf Masterplan aufgrund der Erkenntnisse aus dem Workshop und der Testplanung. Bereinigung mit Begleitgremium

---

23. April 2010: Informationsabend/Echoraum mit ABZ-Bewohner\*innen aus dem Gebiet Entlisberg, an welchem der Entwurf des Masterplanes vorgestellt und diskutiert wurde

---

1.Q/2010: Fertigstellung Masterplan

---

Der Masterplan Entlisberg gliedert sich in drei thematische Bereiche:

- Städtebauliche Aspekte mit Vorgaben zu Dichte, Bebauungsform, Nutzweise, Freiraumstruktur, Erschliessung, Parkierung usw.
- Soziale Aspekte mit Zielsetzungen zum genossenschaftlichen Leben und zur sozialverträglichen Quartiererneuerung
- Ökologie und Nachhaltigkeit mit Anforderungen insbesondere der 2000-Watt-Gesellschaft

2.Q/2010: Start Architektur-Wettbewerb (Studienauftrag) Entlisberg II & III

---

2.Q/2013: Abschluss Studienauftrag

---

3. März 2014: Abstimmung GV zum Architekturwettbewerb Ersatzneubau Entlisberg 2

---

1.Q/2015: Baugesuch

---

3.Q/2015: Baubeginn (Altlastensanierung, Rückbauarbeiten)

---

2.Q/2016: Baubeginn (Aushub, Hochbau)

---

2016/2017: Baustellen-Stammtisch (4x) Projektleiter Bau und Bewohner\*innen

---

2017/18: Inbetriebnahmen Entlisberg 2

---

4.Q/2017: Bezug pro Gebäude (bis 1. Q/2018)

---

Tabelle 7: Ablauf Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2

(Quellen: eigene Darstellung auf der Basis von ABZ & Planpartner AG, 2010 & Roger Nägeli, E-Mail vom 4. Juli 2019)

Der Masterplan Entlisberg wurde von 2008 bis 2010 gemeinsam mit der Stadt Zürich entwickelt (ABZ, 2016). Das Ziel und die Erwartungen an den Grundlagenworkshop 2008 waren gemäss Planpartner AG und ABZ folgende (2010):

Es ist der ABZ ein Anliegen, dass die Bewohner/innen der ABZ-Siedlungen, die Nachbarn, Grundeigentümer/innen von benachbarten Liegenschaften sowie Vertreter/innen des Quartiers frühzeitig informiert und in geeigneter Form in den Planungsprozess miteinbezogen werden. (...). Ziel des Workshops war es einerseits, die Teilnehmer/innen offen über die Absichten der ABZ im Gebiet Entlisberg und das weitere Vorgehen zu informieren. Andererseits wurden Anregungen und Hinweise für die weiteren Planungsschritte erwartet. (S. 1 - 2)

Es nahmen 80 Personen an der Informationsveranstaltung teil und an der GV am 3. März 2014 wurde das Ersatzneubau-Projekt Entlisberg 2 ohne Gegenstimmen angenommen (ABZ, 2016). Grafisch lässt sich der Prozess wie folgt (Abbildung 10) darstellen.

### Übersicht Prozess Ersatzneubau Entlisberg 2

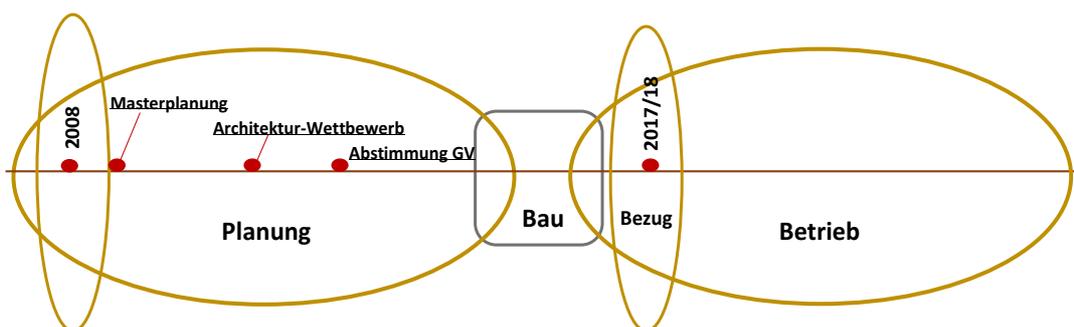


Abbildung 10: Übersicht Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2 (Quelle: eigene Darstellung nach Kochkonzept, Kochquartier.ch, 2017 auf der Basis von ABZ & Planpartner AG, 2010)

### PL S&Q – Prozessphasen

Aus dem Interview mit Marco Hort, PL S&Q, wird deutlich, dass der Einbezug der S&Q und damit auch die Diskussion rund um das Thema Mitwirkung bereits vor dem Bau der neuen Siedlung Entlisberg 2 begann. Weiter zeigt sich, dass das Projektteam, zu Beginn geleitet vom PL Bau, während des Prozesses vom PL S&Q übernommen wurde.

«(...). Wir haben uns abgelöst. Projektteam Bau hiess das damals. (...). Da ging es eher um Bauthemen, aber da ist natürlich immer mehr von Mitwirkung eingeflossen, weil das hat ja was mit Bauen zu tun. Und ich habe das dann abgelöst. Das heisst, er hatte so bisschen den konkreten Weg beschritten, und jetzt ist es total üblich. (...)» (Marco Hort, Absatz 80)

Kennzeichnend für den Ersatzneubau Entlisberg 2 ist, dass mögliche Mitwirkungsmassnahmen, vertreten durch den PL S&Q und den damaligen Leiter S&K, bereits während der Planung des Ersatzneubaus einflossen.

*«Das Besondere ist, dass es eine Mitwirkung in der Planung und im Bauen gibt. Also nicht nur die Siedlung steht, und jetzt schaut man, dass man ein schönes Fest macht, oder noch ein Spielgerät hinstellen kann. Sondern so ganz grundsätzlich. Das ist der grosse Unterschied.» (Marco Hort, Absatz 78)*

*«Das Ganze fing viel früher an. Vor dem Bau. Also das ist der Moment, wo wir uns überlegt haben, wie machen wir es eigentlich mit der Mitwirkung und mit dem Bau zusammen. Also nicht wie machen wir es dann in der Siedlung mit den Leuten, sondern Planen und Bauen. Das ist vor dem Bau und lange nach der Abstimmung (GV) passiert. Also Faust Lehni (damals Leiter Abteilung S&K, heute Leiter Bereich M&W) und Roger Nägeli (PL Bau) haben sich zusammengesetzt, und ganz oft dann wir drei zusammen.» (Marco Hort, Absatz 2)*

Weiter ist bereits ein Teil des Aufgabengebiets der S&Q ersichtlich (siehe Kap. 5.3). Die Masterplanung (vgl. Tabelle 7) betraf das ganze Quartier Wollishofen und war ein von der Abteilung S&Q unabhängiger Prozess.

*«Das ganze Projekt ist viel grösser als: wir machen dann den Garten und überlegen uns, wie wir das tun. Es gab vor der Abstimmung (GV) eine Anhörung. Eigentlich ist das der Start.» (Marco Hort, Absatz 13)*

Nach den Vorbesprechungen mit dem PL Bau und dem Entscheid, dass Mitwirkung ein Bestandteil des Ersatzneubaus der Siedlung Entlisberg 2 sein soll, stellte sich der PL S&Q die Frage nach dem grundsätzlichen Vorgehen.

*«Also wenn man jetzt quasi vom ABZ Gesamtmitwirkungsprojekt redet, dann muss das zwingend mit rein. Die Überlegung wie es dann eigentlich gemacht werden soll.» (Marco Hort, Absatz 10)*

Die eigentliche Umsetzung der Mitwirkung in der Siedlung Entlisberg 2 begann zu einem späteren Zeitpunkt (vgl. Tabelle 8) und floss in den Projektalltag des PL S&Q ein. Die Besonderheit lag vor allem in der frühen Planung von Mitwirkungsmöglichkeiten.

*«Also Planung, um nochmals zu verdeutlichen. Wir haben dafür gekämpft. Das war natürlich nicht selbstverständlich, nur weil es hier die Abteilung gibt, dass wir da im Planungsprozess mit drin sind.» (Marco Hort, Absatz 63)*

*«Der Rest ist dann „Sozikram“. Das ist, was wir sonst machen in der normalen Projektarbeit. Also eigentlich Umsetzung Mitwirkung in der Siedlung. Vor allem, dass was davor ist, macht es hier so be-*

*sonders. Mitwirkung und Bauen. Also Soziales und Planung, Bauen, Ökonomie, Bewirtschaftung.»  
(Marco Hort, Absatz 15)*

*«Und dann ist es wie bei allen Mitwirkungsprojekten und mit dem Bau, es gibt dann eine lange Pause in Sachen Mitwirkung. Weil dann erstmal gebaut wird. Und während des Bauens ist natürlich auch viel passiert. Allerspätestens mit Baustart habe ich ja diese E2plus Gruppe zusammengestellt.»  
(Marco Hort, Absatz II)*

Der Zeitpunkt der Umsetzung der Mitwirkung in der Siedlung Entlisberg 2 zeigt sich aus Sicht des PL S&Q in folgender Tabelle 8.

### **Ablauf Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2 (Teil 2)**

**2018:** Umsetzung Mitwirkung im Entlisberg 2

---

**ab 1.Q/2018:** Sitzungen E2Plus

---

**1.Q/2018:** Begrüssungspéros pro Hauseingang (17 Mal)

---

**ab 1.Q/2018:** Temporäreres Büro vor Ort von PL S&Q besetzt

---

**24. April 2018:** Infoschreiben über Mitwirkungsmöglichkeiten im Entlisberg 2

---

**13. September 2018:** Mitwirkungsveranstaltung im Entlisberg 2

---

**2018/2019:** Umsetzung durch Engagierte Projektgruppen (Obstbaumgruppe, Ackergruppe, Kleintiergruppe, Raumgruppe, Grillgruppe, Hausgemeinschaft 55+)

---

**1.Q/2019:** Schlussauswertung Projekt Mitwirkung im Entlisberg 2

---

*Tabelle 8: Ablauf Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2 (Teil 2)  
(Quelle: Marco Hort, 2017 & Siko-Entlisberg, ohne Datum)*

### **PL Bau – Prozessphasen**

---

Aus den Angaben des PL Bau lässt sich wenig zu den Phasen der Mitwirkung ableiten, dafür umso mehr zur Planung und Umsetzung eines Ersatzneubaus. Diese Angaben sind in der Tabelle 7 ersichtlich. Weiter gibt der PL Bau Auskunft über das Gefäss Echoraum, welches im Rahmen des Masterplans 2008 durchgeführt wurde.

«Und die Echoräume waren ein Miteinbeziehen der Bewohnerschaft. Wichtig und sinnvoll selbstverständlich, damit diese sehr früh nicht nur hören es wird geplant und ich muss vielleicht meine Wohnung verlassen, sondern, dass sie auch in die Prozesse reinsehen.» (Roger Nägeli, Absatz 4)

«Ein Punkt in der Stufe Masterplan war eine Art Anhörung. Man hat die Personen informiert, hat Ausstellungen gemacht mit Plänen und hat gehört, was für Bedenken, was für Anliegen und was für Wünsche und Ideen kommen. Das war die erste Stufe im Entlisbergprojekt.» (Roger Nägeli, Absatz 39)

Bezüglich Mitwirkung in Bauphasen lässt sich Folgendes festhalten:

«Dann muss man sagen, baulich aufs Projekt bezogen, haben wir fast keine Mitwirkung. Also wir haben keine Mitwirkung. Und wenn man sich so eine Planung und Realisierung mal anschaut von der Komplexität und den Zusammenhängen, stehe ich jetzt mit meinen bisherigen Erfahrungen in diesen Funktionen und Rollen voll dahinter.» (Roger Nägeli, Absatz 40)

«Die eigentliche Mitwirkung war nach der Inbetriebnahme, also nach den Einzügen der Bewohner\*innen, losgegangen.» (Roger Nägeli, Absatz 29)

### Engagierte – Prozessphasen

---

Für die Engagierten startete die Mitwirkung wie folgt:

«Der Zeitpunkt, wo wir Dinge einbringen konnten, war erst später bei der Planung der gemeinsamen Sachen mit Marco Hort zusammen. Die Geschichten, wie man dann die Aussenräume bespielt.» (Gruppeninterview, Absatz 15)

### PL S&Q – Verortung und Zielgruppe(n)

---

Gemäss dem Ablauf Prozess Ersatzneubau Entlisberg II & III / Entlisberg 2 (Teil 1&2) lassen sich die unterschiedlichen Phasen (Masterplanung, GV, Umsetzung Mitwirkung) auch in unterschiedliche Gebiete mit verschiedenen Anspruchsgruppen einteilen. Der PL S&Q hat das Gebiet und die Zielgruppe für die Mitwirkung mit verschiedenen Methoden eruiert und festgelegt.

«Ich habe mir nach den Gesprächen mit dem PL Bau, also als ich wusste, was wir für Möglichkeiten haben, eine grobe Richtung überlegt, wie wir es aufziehen können. Beispielsweise, dass es eine Gruppe wie E2plus geben könnte. Und ich wollte wissen, ob das passt. Davor habe ich für eine Sitzung eine sogenannte Spurgruppe geholt. Die war auch wichtig, das war dann noch breiter. Das war irgendwann zwischen E2plus aufbauen und den Gesprächen rund um „wie machen wir es mit der Mitwir-

*kung“. Ich wollte wissen, ob das in die Siedlung/Quartier passt und akzeptiert wird. Das war dann noch breiter abgestützt (...).» (Marco Hort, Absatz 34-35)*

Die Projektgruppe E2plus hatte folgende Aufgaben und setzte sich wie folgt zusammen (siko-entlisberg, ohne Datum):

Um den Prozess zu starten und Mitwirkungsgrundlagen zu schaffen, wurde von der ABZ die Gruppe E2plus gegründet. Diese setzte sich aus Vertretungen aktiver Gruppen wie Siedlungskommission, Verein Pro Entlisberg, Im Vogel, Obstbaum- und Ackergruppe und andererseits neue Bewohner\*innen zusammen. Legitimiert wurde die Gruppe durch die Geschäftsstelle der ABZ. Die Gruppe hat sich 9x getroffen.

*«(...) Ohne die wäre es nicht möglich gewesen. Und das sah so aus: ganz am Anfang habe ich gefragt, welche Siko sich zuständig fühlt. Und der Fall ist irgendwie klar, aber ich wollte es selbst von ihnen hören. Weil es gibt ca. 3-4 Sikos in der Umgebung da. Und dann war es dann die Siko Entlisberg, fast logischerweise. Und ich habe die Siko gebeten, mir noch ein paar Leute zusammenzusuchen, die Lust haben, mitzudenken, wie man diese Mitwirkung aufbaut, wie es stimmig ist, und die quasi die Breite abdecken von den Playern, die da sind.» (Marco Hort, Absatz 32)*

Es gab drei Räume und drei Aussenflächen im Hof der Siedlung Entlisberg 2, welche die Möglichkeit zur Mitwirkung boten. Als Erstes musste(n) die Zielgruppe(n) festgelegt werden.

*«Da sind plötzlich drei Flächen und da sind drei Räume, dann gibt es eine Siedlungskommission, die aber grösser denkt. Die nicht nur für eine Siedlung da ist, sondern auch für andere Siedlungen, und eigentlich auch noch darüber hinausdenkt. Das heisst, ich wusste schon vorher, dass es sein kann, dass ich nicht nur mit den 500 Leuten spreche, sondern eher mit 2000, weil rundherum auch noch Leute wohnen. Das war damals schon absehbar, dass sie möglicherweise Ansprüche haben oder zumindest informiert werden wollen.» (Marco Hort, Absatz 29)*

Die Projektorganisation im Mitwirkungsprojekt setzte sich dann wie in der Abbildung II aufgeführt zusammen<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> WLQ ist die Abkürzung für Wohn- und Lebensqualität. Dies war die Vorgängerbezeichnung der Siedlungs- und Quartierarbeit.

## Projektorganisation Mitwirkung Entlisberg



Abbildung II: Projektorganisation Mitwirkung Entlisberg  
(Quelle: Marco Hort, 2017, S. 2)

### Engagierte – Verortung und Zielgruppe(n)

---

Die beiden Personen aus dem Gruppeninterview entsprachen der Zielgruppe respektive waren auch Teil der Gruppe Ezplus. Die erweiterte „Raumauffassung“ war ihnen sehr wichtig.

*«Mein Ziel war es, dass man über die Grenzen hinaussieht, also nicht nur siedlungsbezogen überlegt, sondern auch quartierbezogen.» (Gruppeninterview, Absatz 5)*

*«Dass man nicht eine Siedlung schafft, die in sich alleine funktioniert. Sondern, dass man probiert, die Grenzen zu sprengen von dem Siedlungsdenken, welches beim Bau eigentlich eine Logik hat. Man baut eine Siedlung, die Personen darin sind ein Kommunikationskanal. Das war meine Motivation, dies etwas zu sprengen.» (Gruppeninterview, Absatz 17)*

### PL S&Q – Möglichkeiten

---

Wir haben gesehen, dass Mitwirkung in der Planung und Umsetzung des Ersatzneubaus mitgedacht wurde. Weiter wurden die Zielgruppe und ihr Einzugsgebiet festgelegt. So zeigte sich, wo Mitwirkung überhaupt möglich war.

*«Mitwirkung ist teilweise im Aussenraum und in gemeinschaftlich nutzbaren Räumen durch Freihaltung von Möglichkeitsräumen möglich.» (Marco Hort, 2017, S. 2).*

*«Wir kamen dann gemeinsam auf die Idee, die ist nicht super neu, aber ich glaub trotzdem, dass es nicht so viele Beispiele gibt auf der Welt, dass man eben freie Fläche und Freiräume einplant. Für einen Planer eine schwierige Sache, irgendwas nicht zu planen (...).» (Marco Hort, Absatz 20)*

*«Und wir haben festgelegt, wie viel es sein darf und wie viel es verträgt. Also wie viel Fläche und wie viele Räume (...). Und dann besonders bei den Räumen der Ausbaustandard. Das war halt eine Aufgabe, das mitzudenken. Also was macht dann Sinn aus unserer gesellschaftlichen Siedlungssicht? Also was vom Bau Sinn macht, mussten natürlich die Kollegen erklären. Macht es Sinn, riesige Flächen hinzustellen? Können die Leute das überhaupt beackern? Oder haben die ganz andere Probleme? (...).» (Marco Hort, Absatz 21-22)*

## **PL Bau – Möglichkeiten**

---

Der PL Bau erwähnt nochmals die Echoräume, welche eine Plattform für den Miteinbezug der Quartierbewohner\*innen bildeten. Weiter erwähnt er, welche Möglichkeiten für die Bewohner\*innen bestanden.

*«Natürlich nicht in fachspezifischen Sachen, sondern, dass sie informiert werden, damit sie sehen, was diskutiert wird und was die Fragestellungen sind und so. Ich war nicht dabei, aber ich denke, das sind sehr wichtige Schritte.» (Roger Nägeli, Absatz 4)*

Für den PL Bau hat sich die Umsetzung der Mitwirkung auch auf die erwähnten Flächen beschränkt.

*«Bei uns hat es sich dann auf 600 m<sup>2</sup> Aussenraumfläche beschränkt, was extrem viel ist und um zwei Räume, die heissen heute Projekträume (...).» (Roger Nägeli, Absatz 40)*

Weitere Räume bildeten die beiden Gemeinschaftsräume in der Siedlung. Darin bestanden folgende Möglichkeiten:

*«Also wirklich Ausstattung. Baulich war er fertig. Sie konnten die Oberflächenfarbe, Vorhänge, Geschirr, Tische sowie Möbel bestimmen. Baulich nichts mehr. Das waren der kleine und grosse Gemeinschaftsraum. Das war die eigentliche Mitwirkung.» (Roger Nägeli, Absatz 40)*

## Engagierte – Möglichkeiten

---

Aus dem Gruppeninterview geht wenig über die mögliche Umsetzung und die Flächen/Räume hervor. Nur kurz wird erwähnt, welche freien Flächen im Aussenraum gestaltet werden konnten.

*«Als es um die Freiräume ging, konnten wir dies mit Marco Hort besprechen. Also die Freiräume, (...) also die Anbauflächen für den Gartenbau. Ich habe natürlich an diesen Anlässen teilgenommen.»  
(Gruppeninterview, Absatz 19)*

## PL S&Q – Mehrwert

---

Mitwirkung hat nicht nur für die Abteilung S&Q eine grosse Bedeutung und einen positiven Einfluss, sondern für die ganze Organisation.

*«Und das andere ist, dass wir natürlich in der Abteilung einen riesigen Mehrwert sehen. Die Leute treffen sich dann oft ja nicht nur für ein Thema, sondern es werden noch ganz andere Sachen besprochen. Und wenn es gut gemacht ist, oder einfach gut funktioniert, dann entstehen daraus wichtige Sachen für die Siedlung, für die Umgebung, für einzelne Leute. Im Entlisberg gibt es ganz schöne Rückmeldungen von meinen Kolleg\*innen aus dem Stützpunkt<sup>17</sup>. Die da heissen, dass sie viel weniger Energie verwenden müssen für diverse Anfragen. (...) Und ein Grund dafür ist, dass sich über die diversen Partizipationsgefässe viel Leute getroffen haben, die sich über viele Themen unterhalten können. Und das bedeutet, dass irgendjemand eigentlich immer weiss, wie es geht oder wen man ansprechen muss oder wie man es macht.» (Marco Hort, Absatz 58)*

*«(...) Das ist natürlich toll! Also es ist nicht nur toll, weil es eine andere Stimmung transportiert, sondern auch ökonomisch. Zeit/Geld. Und das hat man nicht so oft, diesen Zusammenhang, dass man den so aufzeigen kann. Und hier deutet es sich wirklich stark an. Und das ist für uns ein grosser Mehrwert, deswegen fördern wir das auch. Neben allen Reibungsflächen, die wir da anbieten, ist es immer noch ein grosser Mehrwert, wenn Leute sich zusammenfinden, um in dem Fall ihre Umgebung mitzugestalten, weil, und das ist der zweite Punkt, in der Regel passt man auch mehr darauf auf.» (...)  
(Marco Hort, Absatz 59)*

---

<sup>17</sup> Büros der Vermietung sowie der Hauswartung vor Ort: <https://www.abz.ch/home/F%C3%BCr-Sie-da/Kontakt.html>

## PL Bau – Chancen und Risiken

---

Der PL Bau sieht die Chancen und Risiken der Mitwirkung wie folgt:

*«Auch wenn es mal etwas Unruhe gibt in einer Gruppe von Mitwirkungen, auch wenn es ein bis zwei Abendsitzungen gibt, muss man trotzdem die Qualität sehen, die dahinter steckt. Also die Hofgestaltung vom Entlisberg ist gigantisch und nahezu einmalig für die Stadt Zürich. Und dort 600m<sup>2</sup> frei bestimmen zu dürfen, und Mitwirken und das Einrichten und dann das Nutzen und Beleben, also ich finde das schon eine Qualität. Und die Räume. Sie sind nicht gigantisch gross, aber man hat sie zur Verfügung und man darf die bestimmen und man hat ja schon alles vom Angebot abgedeckt, was so usus ist, also die Waschküchen, die privaten Aussenräume, der gemeinschaftliche Aussenraum, das ist alles schon gegeben, es geht darüber hinaus. Also muss man das schon als Qualität sehen für unsere Bewohner\*innen.» (Roger Nägeli, Absatz 42)*

*«(...) die haben alle einen Job und die machen das freiwillig am Abend. Ist eine ehrenamtliche Tätigkeit und dann wirst so auf das Geratewohl irgendwo hingeschickt, und dann kommt einer und sagt, dass alles falsch ist. Das ist sehr undankbar. Da muss man die Prozesse wirklich stringenter führen.» (Roger Nägeli, Absatz 36)*

## Engagierte – Motivation, Ziele und Bedürfnisse

---

Auf die Frage nach ihren Motiven, Zielen und Bedürfnissen bezüglich Mitwirkungsprojekt zeigte sich insbesondere bei einer Person aus dem Gruppeninterview, die selber nicht in der Siedlung Entlisberg 2 lebt, wo das Motiv und die Bedürfnisse lagen.

*«Ich hatte kein persönliches Bedürfnis. Wenn man in der Siedlung selber lebt, kann es sein, dass man eine andere Funktion hat. Ich wusste, ich werde nicht dort leben. Ich lebe in der Nachbarsiedlung. Und mein Bedürfnis war eigentlich immer, dass man die Chance nutzt, dass Gemeinschaft strukturell gefördert wird. Und zwar nicht nur innerhalb von der Siedlung, sondern über die Siedlung hinaus. Das war immer meine Motivation. Dass man nicht eine Siedlung schafft, die in sich alleine funktioniert. (...). Dass man probiert, die Grenzen zu sprengen von dem Siedlungsdenken.» (Gruppeninterview, Absatz 17)*

## Engagierte – Herausforderungen und Kritik

---

Auch aus dem Gruppeninterview lassen sich die Herausforderungen und Kritikpunkte ableiten. Mehrheitlich geht es um die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Abteilungen, die Erfahrungen mit der ABZ-Geschäftsstelle und um das Verständnis von Mitwirkung.

«Eigentlich, wenn du etwas erreichen willst, in dem ganzen Kontext zwischen Bau, Mitwirkung und Engagement, musst du vor- und nachgeben, ansonsten hast du keine Chance. Also du musst eigentlich immer jede Seite verstehen können. (...). Das ist analog zu dem Prozess, wenn du das Wissen nicht generieren kannst, hast du in einer solchen komplexen Mitwirkungssituation wie hier ein hohes Risiko für Frustration. Und gerade wenn mehrere Abteilungen involviert sind, wo Kompetenzen auch nicht geklärt sind, weil es auch etwas pilotmässig ist. Das wäre etwas, was ich der ABZ für ein Folgeprojekt wirklich ans Herz legen will, dass sie die Kompetenzen wirklich gut klären, und zwar davor. (...). Weil diese Abklärerei in einem Baubereich, der die Finanzen spricht, oder auch die Geschäftsleitung schlussendlich, nimmt ja den Schwung beim Engagement, der sowieso schon langatmig ist, recht ab. Am Schluss hast du eigentlich nur noch Personen wie wir zwei, welche die ABZ einfach gut kennen. Und wenn du die ganzen Verfahren nicht gut kennst, dann läufst du eigentlich ins Leere. Weil du weisst gar nicht wo Andocken. Du weisst eigentlich, wenn eine Verneinung folgt, dass du nochmals und nochmals nachfragen musst, damit eine Zusage folgt. (...). Du darfst nicht beim ersten Mal aufgeben. Und das macht man nur, wenn man eine gewisse Selbstsicherheit dem System gegenüber hat. (...). Eine gewisse Hartnäckigkeit einfach gegenüber dem System, weil einfach mehrere Personen involviert sind. Und nicht alle haben den exakt gleichen Wissensstand und nicht alle haben die gleichen Motive. Und dies ist jetzt nur gegen innen. Gegen die ABZ.» (Gruppeninterview, Absatz 29)

«Diese Gebiete müssen ein Verständnis haben, was es z.B. bedeutet, wenn man mitwirken will, aber immer wieder etwas ausgebremst wird. Also was dies eigentlich mit der Motivation macht. Das hat sein Einfluss auf das gesamte System.» (Gruppeninterview, Absatz 45)

«Also alles was jetzt schon aufgegleist ist, kann ich mich an nichts erinnern, das einfach so ging, geflutscht ist. Wirklich nichts ging einfach so. Alles musstest du mit Geduld, Strategie und auch mit einer gewissen Vehemenz einfordern.» (Gruppeninterview, Absatz 33)

«Es ist nicht böse gemeint von den Personen. Überhaupt nicht. Ich glaube, es ist eine Prioritätenfrage. Also für mich scheint es so zu wirken, dass die Mitwirkenden eigentlich eine enorme Priorität haben, aber für den Bau überhaupt nicht. Und dies kollidiert etwas. Wenn man diese Prioritäten gegenseitig anpassen könnte, kommt man sich entgegen.» (Gruppeninterview, Absatz 44)

«Zusammengefasst, je mehr Abteilungen involviert sind in die Mitwirkung, umso mehr musst du kämpfen. Wer auch immer, ob Mitwirkung selber oder ob die Engagierten selber.» (Gruppeninterview, Absatz 32)

«Danach die ganzen Bereiche gegen aussen. Also gegenüber den Leuten hier, die irgendein Motiv haben, z.B. um besser wohnen zu können, einen schöneren Boden zu haben, für sich selbst. Dort hast du den ganzen Konflikt, ist es für dich oder ist es für die Gemeinschaft. Und das ist ganz schwierig herauszufinden. Und wir haben den Prozess gerade bei den Aussenräumen gehabt. Also was ist wirklich

*ein persönliches Motiv? Und was dient eigentlich der Gemeinschaft? Und das war ein sehr schwieriger Prozess. Also die Erfahrung ist schwierig, was ist eigentlich gemeinschaftsförderlich und was nicht? Das ist immer etwas argumentativ. Also es ist immer gleich: wer sich einsetzt, setzt sich aus. Und das funktioniert nicht ohne Reibung.» (Gruppeninterview, Absatz 30)*

Weitere Herausforderungen stellten die Finanzierung siedlungsübergreifender Mitwirkungsprojekte und persönliche Interessenskonflikte dar.

*«(...) Wenn du dich siedlungsübergreifend einsetzen möchtest, dann stösst du bereits an Grenzen. Also rein budgetmässig. Weil die Gelder klar an die Siedlung orientiert sind. Gewisse Strukturen, also auch in der Mitwirkung, sind klar auf Siedlungsbasis definiert. Rein demokratisch macht es dies nicht ganz einfach. Auch von der Position, man kann das Motiv nicht herauslesen. Die Vorstellung, eine Person ist nicht in der Genossenschaft, dieses Beispiel hatten wir. Personen, die nicht Genossenschafter waren, haben mitgewirkt und mitgedacht „wie könnte was sein“. Und da erkennen gewisse Personen nur das Motiv von Wohninteresse, deshalb setzt man sich ein. Dies ist eh immer die Schwierigkeit, also setzt man sich ein für persönliche Motive oder für die Gemeinschaft? Dies verfolgt mich die ganze Zeit. Wir hatten das Thema oft in der Siko. Es gab befristete Bewohner\*innen, die nur in die Siko kamen, um als Mitglied aufgenommen zu werden. Ich verstehe dieses Motiv total. Aber es deklariert niemand klar. Also für eine persönliche Verbesserung. Das sagt niemand. Und das macht es ab und zu etwas konfliktreicher.» (Gruppeninterview, Absatz 31)*

Es wird deutlich, dass sich die Motive neuer, systemunerfahrener Bewohner\*innen, miteinbezogener „nicht-ABZ-Mitglieder“ und langjähriger ABZ-Bewohner\*innen teilweise stark unterschieden und teilweise auch im Dunkeln blieben. Weitere Herausforderungen bestanden unter anderem auf der kognitiven Ebene:

*«(...) Aber ich kann die Personen an einer Hand abzählen, welche den Prozess von Beginn an lesen konnten. Es ist nicht einfach, wenn man sich im 2008 Gedanken machen muss, was dann im 2025 oder 2030 fertig sein wird. Ist ein hoher Anspruch. Muss man dranbleiben. Kontext muss zugeordnet werden können. Sehr sehr anspruchsvoll.» (Gruppeninterview, Absatz 9)*

*«Man muss die Leute an der Hand holen. Das kann die Mitwirkung nicht machen. Das müssen einige Leute aus dem Quartier machen. Und wenn du ein paar davon hast, kannst du eigentlich alles aufrechterhalten. Aber die musst du haben. Und das sind oft die, die dann halt auch ein bisschen den Karren ziehen. Es braucht einfach ein paar Leute, die das Gesamte ein bisschen überblicken. Und daran auch Freude haben. Die haben auch etwas davon, man lernt auch sehr viele Leute kennen. Und es ist immer auch eine Weiterbildung. Man merkt, dass man wirklich viel gemeinsam machen kann.» (Gruppeninterview, Absatz 59)*

*«(...) Man holt niemanden hinter dem Ofen hervor. Du musst wirklich wollen, du musst begeistert sein, ja, du musst einfach Spass daran haben, an dieser Mitwirkung. Und auch der ganze Genossenschaftsgedanke. (...) Ich habe es auch gedacht an unserem Genossenschaftstag, (...) Quartierfest, gleichzeitig Genossenschaftstag. Ja, es ist wirklich ein toller Anlass. Aber die Leute, die dann den Wagen ziehen und an den Stricken ziehen, das sind, also man kennt einander langsam und man kann sich auch aufeinander verlassen. Aber das ist kein grosser Run. Jeder kann sich melden und man hat informiert auf allen Seiten. Doch am Schluss mussten wir wirklich nochmals nachhaken, bis wir wirklich genug Leute zusammen gehabt haben, die mithelfen.» (Gruppeninterview, Absatz 53)*

*«Mitwirkung in der ABZ zu transportieren, ist für die Leute sehr schwer. Ich war ja in der Siko. Wir haben viel diesbezüglich versucht. Zu übermitteln, wie man sich engagieren kann. Da musst du einfach irgendwie freien Raum haben in deinem Kopf, und das haben die Leute tendenziell nicht. Und es ist Arbeit. Es ist nicht „nice to have“ wie wenn man in einem Laden etwas einkauft, wo klar ist, wie man es machen muss, dann gehst du an die Kasse. Ich glaube, du musst einfach etwas darüber nachdenken, und du musst es wirklich erfahren wollen! Das kann man gar nicht transportieren, sondern man muss es wirklich selber erfahren wollen. Es kommt niemand plötzlich auf die Lust, mitwirken zu wollen. Das hast du von Beginn an, und dann willst du es verstehen.» (Gruppeninterview, Absatz 52)*

*«Wir haben eigentlich prozentual einen hohen Anteil an Engagierten, wenn man es jetzt vergleicht mit anderen Siedlungen, haben wir engagierte Siedlungen. (...). Wer will, kann! Und zwar absolut niederschwellig. Aber es ist einfach eine Tatsache, es wollen einfach nicht alle. Und das ist auch etwas, was man lernt mit den Jahren, dass es auch okay ist. Oder sie können auch nicht alle. Rein zeitlich. Es ist ein Privileg, sich engagieren zu können. Rein intellektuell, zeitlich, und das Verstehen von allem. Man muss ein bisschen in einer privilegierten Situation sein. Vielleicht was noch eine Möglichkeit ist (...), dass man bei etwas Bestehendem schon mitmacht und damit heran-/herauswächst. (...). Aber so wie es hier angelegt war, von Grund auf etwas erarbeiten, da musst du wirklich Erfahrung haben! Das ist hochschwellig.» (Gruppeninterview, Absatz 54)*

Zusammengefasst bestehen für die Engagierten demnach folgende Herausforderungen: „System-Kennntnis“ muss vorhanden sein, Kompetenzen und Verständnis von Mitwirkung im „System“ muss klar sein, hohe Frustrationstoleranz und Geduld muss vorhanden sein. Bei siedlungsübergreifender Mitwirkung müssen die Motive klar sein, denn die, und die Motivation zur Mitwirkung ist geringer. Ohne die Systemkenntnisse und das damit einhergehende Vertrauen gestaltet sich ein solches Mitwirkungsprojekt allgemein schwierig und hochschwellig.

## **VS – Strategische Ebene Siedlung**

---

In der Umsetzung der Mitwirkung, geleitet durch den PL S&Q, wurde der ABZ-VS regelmässig informiert.

*«Wir haben den Partizipationsprozess vom VS aus nicht begleitet, sondern wurden dazu immer wieder informiert.» (Christine Plüer, Absatz 2)*

*«Wir definieren das Obere. Also was man genau verfolgt und wie es umgesetzt wird im Entlisberg 2, war dann bei der Geschäftsstelle. Wir haben wie das Dach darüber gesetzt und zwar durch das Strategiepapier. Es geht eigentlich wie ich es gesagt habe, also um Mitwirkung allgemein, wie es einem System einer Genossenschaft entspricht. Es geht um die Identifikation. (...)» (Christine Plüer, Absatz 6)*

*«Im Entlisberg ging es fest darum, dass die Personen hier ankommen und sich aneignen können, wo sie leben und auch so das Genossenschaftssystem durch das „Dabeisein“ und Machen erleben können. Also im Vergleich zu anderen Vermieter\*innen, wo du einfach deine Wohnung hast, schaffen wir Möglichkeiten, um sich auch auf der gesamtgenossenschaftlichen Ebene engagieren zu können. Du bist ja kollektiv Eigentümer\*in. Und ich glaube, so mit diesen Siedlungsgeschichten ist mal das Erste, wo die Personen, auch neue, erleben können, dass sie mitgestalten können weil es auch ihres ist.» (Christine Plüer, Absatz 4)*

*«Beim Strategieziel Nr. 4 „Einen sorgsamen Umgang mit den bestehenden Siedlungen pflegen“ hat man wie den Eindruck, was auch etwas stimmt, dass, wenn die Leute selber gestalten können und sich identifizieren können, halten danach auch Sorge dazu. Und das ist auch so. (...) Ich finde, wenn es so herauskommt, ist es ein enorm positiver Nebeneffekt, den man erreicht und sehr begrüßenswert, aber es darf nicht das Ziel sein. Weil dann kommt man in eine Erwartungshaltung an die Leute und wenn es dann nicht funktioniert und es wird etwas kaputt gemacht, dann ist man enttäuscht (...)» (Christine Plüer, Absatz 18)*

Es zeigt sich, dass der VS die strategisch Ebene vorgibt, auf welcher die Geschäftsstelle die operativen Geschäfte umsetzt. Durch die Mitwirkung soll Identität gegenüber der Genossenschaft geschaffen werden. Das Sorgetragen zum Lebensraum (Siedlungen) bildet ein Strategieziel und ist ein willkommener Nebeneffekt, der sich nach durchgeführten Mitwirkungsprojekten abzeichnet. Dennoch sollen Mitwirkungsprojekte nicht darauf abzielen.

## 5.2 Strukturelle Voraussetzungen zur Mitwirkung

In der folgenden Hauptkategorie geht es um den Stellenwert von Mitwirkung innerhalb der Organisation, deren Herausforderungen, Chancen und Risiken sowie einen Blick in die Zukunft.

### PL S&Q – Chancen, Risiken und Herausforderungen

---

Seitens PL S&Q ist klar, dass Mitwirkung aus der Organisation heraus gefördert werden muss und die ABZ dazu geeignet ist.

*«Draussen sag ich jetzt aus der Innensicht her, ist der Fall total klar gewesen. Überfällig. Wir wollen mitreden und es ist wichtig (...). Aber hier drinnen muss man natürlich lange lange für Verständnis werben, ganz prinzipiell. Und der nächste Schritt war dann nicht nur Pflaster kleben, sondern proaktiv Partizipation fördern. Also ist prädestiniert die Bude hierfür. Das fängt natürlich bei den Wohnungen an und bei den Häusern, bei den Gemeinschaftsräumen und beim Hof.» (Marco Hort, Absatz 66)*

Als Marco Hort 2014 seine Stelle als Siedlungs- und Quartierarbeiter antrat, gab es kaum interdisziplinäre Projektteams in der ABZ. Die unterschiedlichen Disziplinen, welche in der ABZ vertreten sind, kümmerten sich mehrheitlich um ihre Schwerpunkte. Diese Zusammenarbeit entstand zu einem späteren Zeitpunkt, wie sich auch im Pilotprojekt Entlisberg 2 zeigt.

*«Ich bin jetzt 5 1/2 Jahre dabei. Als ich kam, gab es noch nicht so viele interdisziplinäre Projektteams. Da war Bauen Bauen, und Vermieten war Vermieten. Es gab schon Austausch. Aber sicher nicht mit uns. Denn wir waren ja auch neu. (...). Und dass man sich vor allem bei Bau- und Sanierungsprojekten mit ziemlich allen Professionen austauscht und vor allen Dingen auch gemeinsam Sachen entwickelt, hat sich dann wiederum erst entwickelt.» (Marco Hort, Absatz 80)*

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Mitwirkung hat Zuspruch gefunden in der ABZ. Doch damit folgt ein nächstes Problem: Die Ressourcen dafür müssen auch vorhanden sein.

*« (...) Aber insofern bin ich zum grössten Teil total zufrieden. Wo es aber hakt, ist die Zeit. Also Zeit für eine Projektteamsitzung steht nicht mehr in Frage. Aber wir machen ja nichts alleine, also wir als Fachleute Mitwirkung, wir designen so einen Prozess und wir können mit den Leuten da draussen umgehen, wir können kommunizieren, dass es gut läuft. Aber wenn es um das Bauen geht, hat es halt immer auch mit Bauen und auch Vermieten zu tun. Das heisst, all die Kolleg\*innen müssen Zeit haben. (...). Man kann den Prozess so gut designen wie man will, wenn das Ergebnis nachher nicht stimmt oder sich verzögert, ist der Frust danach so gross und du brauchst nie wieder anfangen mit so einem gut-designten Prozess. (...) Da sind wir ein bisschen dran jetzt. Also bei der Bewi z.B. da werde ich gefragt „Was braucht ihr denn?“. Auf keinen Fall mehr als 10 Stunden pro Jahr. Meistens sind es nur zwei. Für irgendwas ausserhalb von grossen Projekten. Wenn nicht nur ich, wenn auch die Kolleg\*innen das hätten und wissen, dass sie das abrechnen dürfen und dahin dürfen, das ist super, super!» (Marco Hort, Absatz 80)*

## **PL Bau – Chancen, Risiken und Herausforderungen**

---

Für den PL Bau macht die Möglichkeit, mitwirken zu können und Lebensqualität erfahren zu dürfen, den Charakter einer Genossenschaft aus. Dies bedeutet jedoch auch einen Mehraufwand in Form von Überstunden, was nicht bei allen Mitarbeitenden auf Verständnis stösst, obwohl sich der VS auf strategischer Ebene für Mitwirkung ausgesprochen hat.

*«(...) Genau das ist es ja eigentlich, was dann auch eine Genossenschaft ausmacht. Dass sie eben nicht nur sagt „wir machen Punkt, Schluss, und wenn ihr es nicht akzeptiert, könnt ihr ja wegziehen“. Sondern, dass wir schauen, den Personen, die schon lange dabei sind und die Idee tragen. Dass sie gute Lebensumstände haben, und dass sie sich einbringen können in einem gewissen Masse. Und das sind Mehraufwendungen und auch Belastungen. Das gehört für mich in einer Genossenschaft mehr zur Rolle. Aber das ist natürlich intern immer wieder auch die Frage. Ein Aushandeln. Immer wenn man sagt, man hat zu viele Stunden, heisst es, das musst auch nicht machen.» (Roger Nägeli, Absatz 22)*  
(...)

*«Das gute Resultat will ja jeder und keine Probleme will auch jeder, aber die Massnahmen fehlen.»*  
(Roger Nägeli, Absatz 24)

*«Ich denke auch, der strategische Entscheid, dass man Mitwirkung zulassen will und leben, dem folgt einfach die Ressourcenfrage. Respektive die Frage muss davor geklärt werden, bevor der strategische Entscheid entsteht. Respektive man muss ein Konzept haben.» (Roger Nägeli, Absatz 26-27)*

Weiter betont der PL Bau den Mehrwert der Abteilung S&Q und schätzt deren Wirksamkeit sehr. Was wiederum die ABZ ausmacht, da diese es sich leistet, solche Stellen zu schaffen und entsprechend zu besetzen.

*«Ich finde es sehr toll, ist es professionell besetzt, also gibt es eine Abteilung Soziales und ABZ-Kultur, Personen, die diese Ausbildungen haben und die Fähigkeit haben, solche Prozesse zu machen. Was sich natürlich auch aufs Resultat ausschlägt. Das ist allgemein gut bei der ABZ, weil wir so gross sind, können wir es uns leisten, auf der Geschäftsstelle ganz vieles professionell zu besetzen und so auch mit den internen Leitbildern wirklich zu prägen. Wir holen nicht für alles externe Personen, die dies als Dienstleistungsauftrag sehen. Wir ABZ können das leben. Und das find ich sehr cool!» (Roger Nägeli, Absatz 43)*

Neben der Ressourcenfrage sieht der PL Bau auch die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Disziplinen als Herausforderung. Es lässt sich vermuten, dass hier wiederum die fehlenden Ressourcen und das Unverständnis gegenüber anderen Disziplinen mitspielen.

*«Die interdisziplinäre Zusammenarbeit sehe ich als grosse Herausforderung. Es ist immer mehr die Frage wie kommunizieren wir miteinander. Je mehr Personen eingebunden sind, desto unklarer und länger sind auch die Entscheidungswege. Aber ich bin eigentlich ein Freund von dem Ganzen, also ich versuche dies auch stark zu leben. (...). Es ist nicht immer so bei der ABZ, dass die Personen gewillt oder gewohnt sind überall. Das ist jetzt gerade zwischen der Abteilung Bau und der Abteilung Soziales und Kultur sehr gut und das sehe ich als sehr bereichernd. Aber es gibt auch andere Abteilungen, die das Ganze nicht so fördern oder unterstützen.» (Roger Nägeli, Absatz 45)*

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit bildet einen Mehrwert und birgt die Hoffnung, untereinander Verständnis zu schaffen.

*«Mich hat es sehr bereichert im baulichen Bereich. Ich hoffe, ich konnte der SKA etwas zeigen, die ganzen Prozesse bei uns. (...). Die Vorlaufzeiten, es muss geplant sein, es muss ausgeschrieben sein, es muss vergeben sein, es müssen Verträge da sein, Material muss bestellt sein und bis es dann auf dem Bau montiert ist, das ist zum Teil ein halbes Jahr Vorlaufzeit bis zum Entscheid her. Da konnte die SKA hineinsehen und sich bewusst werden, dass sie viel früher etwas einbringen muss.» (Roger Nägeli, Absatz 48)*

### Engagierte – Zukunft, Chancen und Risiken

---

Die ABZ hat sich für Mitwirkung entschieden und steht für den Zusammenhalt in der Genossenschaft ein. Doch die Zielgruppen fordern entsprechende Bemühungen und Entscheidungen innerhalb der Organisation, damit die Mitwirkungsprojekte in den Siedlungen mit Freude umsetzbar sind.

*«Diese Sorgfältigkeit, glaube ich, ist für die Mitwirkungsgruppe, also Bildung gegen innen, auch noch eine Aufgabe. Also Sensibilisierung, was das mit den Menschen macht. Man will es ja. Das Problem ist, dass es in den Papieren so steht. Wenn man sagen würde, man will gar keine Mitwirkung, ist es kein Problem, dann kann man es akzeptieren. Kann man auch sagen, ist nicht meine Genossenschaft und es geht nur um das Wohnen, organisiert euch selbst. Das wäre auch eine Variante. Aber wir wollen eigentlich das Zusammenleben fördern. Und das steht sehr gross auf der Fahne. Es ist fast gleichgestellt wie das Bauen. Deshalb glaube ich, muss der Bau schon seinen Schritt machen.» (Gruppeninterview, Absatz 46)*

*«Es ist immer noch in den Kinderschuhen. Die Papiere suggerieren etwas, was routiniert ablaufen sollte. Aber diese sind eigentlich die Grundlagen, wohin man will, aber für viele ist es nicht klar, dort will man eigentlich hin, dass es so kommt. Aber die Strukturen sind noch nicht so gemacht. Und die Ressourcen sind auch noch nicht da, dass es so möglich ist.» (Gruppeninterview, Absatz 48)*

Hinzu kommt, dass das Engagement der Mitwirkenden in den Siedlungen immer auch von der Arbeit in der Organisation abhängig ist. Versteht man wiederum das „System“, also die Organisation, nicht, wird die Mitwirkung in den Siedlungen beispielsweise für Personen mit geringen Deutschkenntnissen verunmöglicht.

*«Also wenn man es wirklich auch als Wachstum anschauen will dass die unterschiedlichen Personen mitwirken können. Ich meine, was wir hier gemacht haben, ist hochschwellig. Wenn du die Sprache schon ein bisschen nicht kannst, kannst du es gerade vergessen. Wenn du das System nicht kennst,*

*kannst du es gerade vergessen. Wenn du nicht aus einem ähnlichen Bereich kommst, hat man echt Schwierigkeiten, dies zu verstehen. Und wenn man dies noch herunterbrennen will, braucht es wirklich Investitionen, vor allem in dem Bereich der Mitwirkung. Ansonsten wird man die Ziele überhaupt nicht erreichen. Man muss es ins ganze System heranarbeiten. Jeden Prozess evaluieren. Und dann eben interdisziplinär. Also wie kommt man weiter mit den Vorgaben der Mitwirkung, die wir uns gegeben haben. Die Vorgaben sind hoch. (...). Oder die Vorgaben zurückschrauben. Vielleicht ist es nicht machbar mit den Ressourcen. Vielleicht muss man auch sagen, es geht nicht, dass man überall mitreden kann.» (Gruppeninterview, Absatz 50)*

Trotz aller Schwierigkeiten, Risiken und auch Niederlagen ist Mitwirkung für die Engagierten in der ABZ ein Muss, das zwar Mut erfordert, jedoch nicht mehr wegzudenken ist.

*«Ich finde, die ABZ darf den Mut haben, Experimente zu machen. Also auch kritisch sagen, da müssen wir wirklich noch daran arbeiten, da ist man noch nicht am Ende. Die Formen, die wir hier heuausprobiert haben, sind noch nicht am Ende von den Strukturen, wie man sie stellen könnte. Ich glaube, es wäre sehr schade, wenn man in einer nächsten Siedlung nicht aus den Fehlern oder Schwierigkeiten lernen könnte. Ich glaube, Mitwirkung ist ein Prozess, wo es nicht immer gleich die richtige Antwort oder das richtige System gibt. Ich glaube, man muss den Mut haben, auch gegenüber den Genossenschaftler\*innen sagen zu können, dass Mitwirkung für uns alle immer ein Prozess ist und wir uns immer wieder neu orientieren müssen, um zu prüfen, was möglich ist und was nicht. Und die Ergebnisse von Mitwirkung sind auch nicht unmittelbar sichtbar, das muss man auch den Personen transportieren. (...). Dort würde ich schon sagen, Mitwirkung kann man nicht mehr weglassen. Aber auch den Mut zu haben, von oben zu sagen, dass Mitwirkung nicht unsere eigene Erfindung ist. Sondern, dass wir es gemeinsam machen können, und wir müssen es immer wieder neu modellieren. Bei jedem Bau, bei jeder Sanierung müssen wir uns gemeinsam überlegen, wie wir es machen wollen. Und das ist sehr anspruchsvoll. Aber ich würde keinen anderen Weg sehen. Zurück um nicht mehr mitwirken zu lassen, dieser Aufwand ist noch viel grösser.» (Gruppeninterview, Absatz 67)*

## PL S&Q – Zukunft

---

Auf die Frage, was in der Abteilung S&Q unter Partizipation beziehungsweise unter Mitwirkung verstanden wird, äussert der PL S&Q unter anderem Folgendes:

*«Für uns ist es einerseits aus dem Zeitgeist heraus schlichtweg so, dass die Leute, die irgendwo wohnen oder meinetwegen auch arbeiten, mehr mitreden wollen. Die Zeiten sind lange vorbei, wo irgendjemand sagt, wo es langgeht. (...). Zumindest in der Schweiz und in Zürich ist es klar, dass mehr Leute mitreden wollen. Ob man das jetzt gut findet oder nicht, dem muss man sowieso stattgeben und irgendeine Form finden, wo man das zusammenbringt mit der Verwaltungswelt und mit der Bau-/Planungswelt. (...).» (Marco Hort, Absatz 57)*

Nach dem Mitwirkungsprojekt im Entlisberg und mit Blick auf die Zukunft ist der PL S&Q bereits daran, sich Gedanken über die Form der Mitwirkung künftiger Projekte zu machen. Noch nicht abschliessend hat er dazu einige Anpassungsideen.

*«Naja, vielleicht so ein bisschen noch zur Zukunft. Wir haben uns ja ordentlich in die Prozesse reingedrängt, das ist genau richtig so. Wir haben jetzt viel probieren können. Und wir haben ja, also mit Augenmass, aber doch immer so dafür gekämpft, dass so eine ordentliche Stück Partizipation reinkommt in all diese Abläufe. Also nicht nur Bauen. Und gerade beim Bauen und Planen, ich will nicht sagen, dass wir jetzt wieder ein, zwei Schritte zurückgehen, aber wir haben gemerkt, dass es hie und da auch zu komplex ist, und nicht nur für den Laden hier drinnen, sondern auch für Leute da draussen. Und gerade jetzt im Entlisberg, wenn ich es nochmal machen würde, würde ich es sicher vereinfachen. Ich wüsste nicht ganz genau wie, aber ich würde es sicher vereinfachen. Sei es nur weniger Flächen oder eine Fläche statt drei, oder was auch immer. Oder vielleicht viel später anfangen damit, mit der Umsetzung, dass auch wirklich alle da sind, alle Bescheid wissen. Was auch immer. Da sind wir jetzt gerade so ein bisschen am Rumdenken. Und jetzt noch nicht offiziell, noch nicht mit allen. (...). Das nächste Mal schlanker machen für alle. Ohne, dass wir den Fokus aus den Augen verlieren, dass es wichtig ist, dass die Leute mitreden bei den Prozessen.» (Marco Hort, Absatz 82)*

## VS – Strategische Ebene Genossenschaft

---

Christine Plüer zeigt auf, dass Mitwirkung auf Siedlungs- sowie auf gesamtgenossenschaftlicher Ebene die Basis der Genossenschaft stärken soll.

*«Mit den Mitwirkungsprozessen wollen wir wieder die Genossenschaft stärken, damit die Menschen merken, dass sie diese mittragen und, dass sie Teilhaber\*innen der Genossenschaft sind, dazu beitragen und mitgestalten. So wie den „Genossenschaftsgedanken“ wieder zu nähren, dass dieser nicht stirbt. Ich bin davon überzeugt, also Mitwirkung auf Genossenschaftsebene und auf Siedlungsebene. Macht man dies nicht, werden wir eine Immobilienfirma, welche vielleicht noch preiswert vermietet. Im besten Fall, und im schlimmsten Fall werden wirklich auch die Statuten abgeändert und alles und man ist wirklich nur noch eine Immobilienfirma. (...).» (Christine Plüer, Absatz 17)*

### 5.3 Rollen und Aufgaben Siedlungs- und Quartierarbeit

Das folgende Kapitel beschreibt die Ziele, Aufgaben und Rollen des PL S&Q im Prozess entlang der Hauptkategorie resp. Subkategorien.

## PL S&Q – Ziele

---

In der Projektskizze von Marco Hort (2017) sind folgende Ziele aufgeführt (S. 2):

- Mitwirkungsflächen und –räume sind bedarfsgerecht gestaltet
- Neue Bewohner\*innen konnten sich einbringen
- Siko Entlisberg und weitere Quartierorganisationen sind gestärkt
- „Pilot“ Mitwirkung bei Neubauten generiert Erkenntnisse für die Zukunft
- Ressourcengerechte Umsetzung hat stattgefunden

## PL S&Q – Aufgaben und Rollen

---

Aus den ausgeführten Aufgaben ist ersichtlich, dass der PL S&Q unterschiedliche Aufgaben übernommen und Rollen eingenommen hat. Diese beziehen sich sowohl auf „Aussen“, also die Siedlungen, wie auch zu einem grossen Teil auf „Innen“, also die Geschäftsstelle bzw. Organisation. Ein Beispiel ist die Übermittlung von „Was ist Mitwirkung?“ Um in den Siedlungen und auch in der Geschäftsstelle ein gemeinsames Mitwirkungsverständnis zu schaffen, benötigt es die Vermittlung an beiden Stellen. Im Folgenden werden dazu aus Zitaten von PL S&Q Marco Hort relevante Punkte abgeleitet.

*«Also wenn man auf unsere Rolle zu sprechen kommt, musste man sich fragen, warum eigentlich Mitwirkung. Das musste man jemandem vom Bau erst mal erklären. Also dem PL Bau (Roger Nägeli) nicht so sehr. Aber vielen anderen Leuten. Das war eine lange Vorgeschichte. Also nicht nur in Bezug auf den Entlisberg. Da haben wir mit unserer Arbeit in den Jahren davor schon versucht, Beispiele zu kreieren, um aufzuzeigen, was daran denn so wichtig ist. (...)» (Marco Hort, Absatz 17)*

- Vermittlung „Was ist Mitwirkung“
- Mehrwert aufzeigen
- Verständnis und Wissen generieren gegenüber unterschiedlicher Zielgruppen und Disziplinen

*Naja das sind einerseits viele kleine Gespräche am Kaffeetisch gewesen, um es verständlich zu machen überhaupt. Also was wir tun und warum das wichtig ist. Innerhalb. Nur intern.» (Marco Hort, Absatz 64 - 65)*

- Vermitteln und Übersetzen zwischen Zielgruppen/Siedlungen und Geschäftsstelle/Organisation
- Entscheidungen treffen und dahinterstehen

«Und wir haben festgelegt, wie viel darf es dann sein, also was verträgt es dann? Also wie viel Fläche und wie viel Räume, wie gross, und die Lage von den Flächen vor allen Dingen. Und dann besonders bei den Räumen der Ausbaustandard, das war halt eine Aufgabe, dies mitzudenken. Also was macht dann Sinn aus unserer gesellschaftlicher Siedlungssicht? Was vom Bau Sinn macht, mussten natürlich die Kollegen erklären.» (Marco Hort, Absatz 21)

- Mitwirkungsstufen festlegen
- Grenzen aufzeigen und Prozesse steuern
- Kompetenzen festlegen und berücksichtigen
- Meinungsbildung fördern
- Mit Schwierigkeiten umgehen
- Unterschiedliche Phasen aushalten
- Gruppen anleiten und begleiten

«Also gibt den einen Teil der Menschheit, die sagen „Mitwirkung, klar, kenn ich“. Und es gibt den anderen Teil, die sagen „buh, Mitwirkung, keine Ahnung“. Und selbst die, die es kennen, die haben natürlich ihr eigenes Bild. Und das zieht sich durch unsere ganze Arbeit. Selbst wenn wir es so gut, wie es uns möglich ist, erklären, dass Mitwirkung nicht heisst, dass immer alle alles mitbestimmen dürfen, sondern, dass es Abstufungen gibt, dass es Schwierigkeiten gibt, dass wir es in dem Fall in der Komplexität zum ersten Mal machen, dass wir auch Fehler machen. Selbst dann haben die alle ihre Bilder im Kopf und haben mehrheitlich das Gefühl, wir können überall mitreden. Und deswegen musste ich viel erklären. (...) Doch du kannst es nicht bis ins Detail erklären. Davon habe ich mich verabschiedet.» (Marco Hort, Absatz 76)

«(...). In unserer Genossenschaftswelt ist klar, dass man es abstützen muss, und zwar vor Ort. Und nochmal spezieller in Wollishofen. Da wohnen ja doch ganz viele Leute, die mit der Tradition sehr verhängen sind. Und das heisst viel mitreden wollen. Das ist zum grösseren Teil extrem gut, zum anderen Teil sehr anstrengend. Und es war klar, das müssen wir abstützen.» (Marco Hort, Absatz 30)

«Das ist letztendlich bei der Frage dann ein Dilemma gewesen. Wann fangen wir mit der Umsetzung an? Weil es war Einzug in zwei Etappen und so bisschen aus Erfahrung weiss man, dass insbesondere in Genossenschaften die Leute wirklich lange brauchen, bis sie erstens verstehen, was da läuft, und zweitens, was man auch alles machen darf. Und dann auch noch den Schritt, zu sagen „und jetzt habe ich auch noch Lust“.» (Marco Hort, Absatz 44)

«Da vergehen Jahre bei vielen. Und die Zeit hatten wir aber nicht, weil es liegt ein bisschen in der Sache, dass alles eng auf dem Haufen ist, dass es ein Drittel Rückkehrer gab, die aber nebenan wohnten und alle hochmotiviert waren. Und dann gab es halt einen nicht kleinen Teil, die gesagt haben „wir warten schon so so lange auf das und dieses und jenes“. Und ich war genau in dem Dilemma. Also

*wann starten wir, dass es für einen gewissen Teil der Leute..., also dass diese quasi nicht abhängen. Also das sind wichtige Leute gewesen, die wirklich tragen. Das darf man nicht vergessen. Und wie lange müssen wir warten, dass die Leute, die neu eingezogen sind und gerade die „nicht-ABZ-ler“, das sind nämlich 1/3 gewesen - super wertvoll, super wertvoll, wirklich - dass die aufspringen können, und zwar nicht nur aufspringen, sondern auch wirklich mitdenken und mitreden können. Also in dem Dilemma ist man die ganze Zeit eigentlich geblieben.» (Marco Hort, Absatz 45)*

*«(...) Also was neu ist für unsere Berufsgattung oder was einfach nicht so oft passiert, dass wir tatsächlich in der Planung mitspielen durften. (...). Das kann man vielleicht im Stellenbeschrieb so rauslesen aber das passiert ja im Alltag sonst eigentlich nicht. In der ABZ lange nicht und sonst eigentlich auch nicht. Das ist was Neues. Sofern geht das nicht über den Stellenbeschrieb raus, aber über das, was wir üblicherweise tun.» (Marco Hort, Absatz 49 - 54)*

- Plattformen schaffen für Gespräche und Begegnungen
- Betreuen und wiederum vermitteln

*«Und wenn du nach Umsetzung fragst. Der eine Teil ist Bedürfnisaufnahme und so ein bisschen Auswertung, also so, dass man das auch lesen kann, diese ganz vielen Ideen, die da kamen. Also wie macht man es, dass die Bedürfnisse überhaupt sinnvoll zu wem dann kommen. Und das waren jetzt in dem Fall ganz viele Kanäle. Also ich habe ein Büro vor Ort gehabt, das war ein ganz wichtiges Hilfsmittel. Ich war einen Tag pro Woche sowieso da. Ich war ansprechbar. Und das war zu Anfang super wichtig und dann irgendwann nicht mehr, weil die Leute eingezogen sind, die E2plus Gruppe hat sich etabliert. Und die Ideen kamen dadurch auch zu mir. Später dann auch zu E2plus, immer stärker. (...). Und auch wichtig: die Apéros zur Begrüssung. Das ist zwar nicht der Inhalt gewesen, aber das Gespräch kam immer wieder darauf, „wir haben da gehört, die Mitwirkung, was ist das eigentlich?“. Und da kamen dann auch schon so die ersten Ideen. Genau, dieses ganze Paket da zur Bedürfnisabklärung, das war eine Aufgabe und eine Rolle gleichzeitig. (...) Also auch ganz ganz viele Coaching-Geschichten. Fast unendlich viele. „Marco, wie macht man das?“ „Wir machen jetzt einen Flyer, wie sprich ich die Leute an?“ Wo soll der Flyer eigentlich hin? Oder: „wir sind die Ackergruppe, seit 10 Jahren, wir waren bisher mit 10 Leuten unterwegs, jetzt haben wir eine Umfrage gemacht, jetzt sind es 60. Wie machen wir das jetzt?“ » (Marco Hort, Absatz 69)*

- Positiv bleiben und Positives aufzeigen
- Motivieren

*«Plus, natürlich, das Gute erzählen. Also weitererzählen, was man da tut. Das eine ist auch das Motivieren der Gruppen, vor allem E2plus, weil die hatten echt zu beissen zwischendrin. Und immer wieder aufzeigen, was sie Fantastisches gemacht haben. Und auch hier drinnen (innerhalb der Geschäftsstelle) - ich musste hier drinnen vielleicht gar nicht mal so viel für Mitwirkung grundsätzlich werben.*

*Aber das war gerade eine Zeit, wo die Leute hier alle im Roten gedreht sind. Und ich habe versucht, ihnen die positiven Geschichten aus den Siedlungen immer wieder zu erzählen, auch ein bisschen als Motivation, also gar nicht mehr so sehr zum Verständnis grundsätzlich, sondern mehr zur Motivation. (...). Und das war auch noch ein nicht unwichtiger Teil.» (Marco Hort, Absatz 74)*

## 6 Diskussion der Forschungsergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen

Im vorliegenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse aus dem Kapitel 5 zusammengeführt und mithilfe der Theorien und Grundlagen aus den Kapiteln 2 - 3 dargestellt. Die Beantwortung der drei Forschungsfragen erfolgt im Kapitel 6.4

### 6.1 Diskussion Mitwirkung im Entlisberg

Bei der Diskussion *Mitwirkung im Entlisberg* dienen die ABZ-Mitwirkungskarte sowie das ABZ-Mitwirkungsmodell (vgl. Abbildung 6 & 7) als Grundlagen zum Verständnis von Mitwirkung. Wie im Kapitel 2.6 Partizipation in der SA/SKA erwähnt, ist jedoch zu beachten, dass Partizipation je nach Disziplin unterschiedlichen Verständnissen (vgl. Abbildung 2) unterliegt resp. unterschiedliche Disziplinen damit unterschiedliche Ziele verfolgen.

#### Prozessphase 2008 bis ca. 2013 zusammengefasst

---

Während die beiden Engagierten aus dem Gruppeninterview an den öffentlichen Anlässen im Rahmen der Masterplanung 2008 bereits anwesend waren, kamen die Expert\*innen erst ab ca. 2014 zur ABZ. Aus diesem Grund können Letztere wenig über die Mitwirkung in diesem Zeitraum beitragen, weshalb nur kurz darauf eingegangen wird.

Das Gefäss Grundlagenworkshop sowie der Informationsanlass (vgl. Tabelle 7), durchgeführt durch die ABZ und ein Planerbüro<sup>18</sup>, welches sich mit Städtebau und Raumplanung auseinandersetzt, zeigen den voranschreitenden Miteinbezug der Bewohner\*innen in stadtplanerische Aspekte. Beide Gefässe ermöglichen den Bewohner\*innen, sich mit den Veränderungen in ihrem Lebensbereich frühzeitig auseinanderzusetzen und ihre Bedenken zu äussern. Weiter gibt es den Planer\*innen resp. der ABZ als Bauträger\*in des Ersatzneubaus die Möglichkeit, durch das Informieren und Anhören das Vertrauen im Quartier aufzubauen und die Akzeptanz von Seiten der Bewohner\*innen vor Ort zu gewinnen. Gemäss Klöti und Drilling (2014) unterstützt Partizipation in der Planungsphase eine bedürfnisgerechte Planung und optimierte Ergebnisse (S. 4).

---

<sup>18</sup> Weitere Informationen unter: <http://www.planpartner.ch/index/>

## Zusammenfassung Expert\*innen und Subkategorien

---

Für den Experten S&Q ist es wichtig, zu erwähnen, dass er sich als Siedlungs- und Quartierarbeiter, resp. der ehemalige Leiter S&K bereits während der Planung der Siedlung Entlisberg 2 im 2013/2014, „reindrängte“, damit neue Mitwirkungsmöglichkeiten vor dem Bau mitgedacht und erstellt werden. Das Ziel ist, etwas „offen“ zu lassen und nicht fertig zu bauen, damit die Bewohner\*innen den „Raum“ später für sich bestimmen, planen und ausstatten können. Gemäss dem ABZ-Mitwirkungsmodell (vgl. Abbildung 7) sollen Mitwirkungsmöglichkeiten geschaffen werden, welche die Stufen Mitsprache, Mitentscheidung und gegebenenfalls Mitverantwortung ermöglichen. Welche Mitwirkungsmöglichkeiten aus Sicht der S&Q in dieser Siedlung sinnvoll sind, also wie viel offener „Raum“ zur Verfügung stehen soll, wurde gemeinsam mit dem PL Bau und ohne Anhörung der Bewohner\*innen festgelegt. Gründe dafür könnten sein, dass zu diesem Zeitpunkt noch unklar war, wer in der besagten Siedlung leben wird und daher keine Zielgruppe ausgemacht werden konnte. Ein weiterer Grund ist ökonomisch bedingt: Eine Anhörung oder gar die Mitsprache der ABZ-Bewohner\*innen aus dem ganzen Gebiet Entlisberg über mögliche Mitwirkungsflächen/-räume hätte Einfluss auf die Bautätigkeiten und könnte zu deren Verzögerung führen. Der PL Bau betont, dass die Mitwirkungsmöglichkeiten im Projekt Entlisberg 2 nicht auf der baulichen Ebene einsetzen, sondern erst nach dem Einzug der neuen Bewohner\*innen starteten. Die Bewohner\*innen hatten die Gelegenheit, einen grossen Bereich von Aussenflächen sowie Innenräume selbstbestimmt zu definieren und einzurichten. Dabei erwähnt der PL Bau die Gemeinschaftsräume, deren Funktionalität bereits durch die Geschäftsstelle vorgegeben (vgl. Kap. 3.7 ABZ-Siedlung Entlisberg 2) und somit nicht mehr Bestandteil der Abstimmung ist. Die ABZ-Stufe Mitentscheidung war hier z.B. durch die Bestimmung von Vorhangfarben und Geschirr vorhanden. Das übergeordnete Ziel daraus ist diskutierbar. Die Umsetzung der Mitwirkung ab 2018 war für den PL S&Q alltägliche Projektarbeit. Mehr dazu im Kapitel 6.3 (Rollen und Aufgaben Siedlungs- und Quartierarbeit).

Durch die Bestimmung und die Abstützung der Gruppe E2plus wurde gleichzeitig auch das „Aufgabengebiet“ resp. das Raumverständnis des PL S&Q und der Bewohner\*innen geklärt. Somit hatte das Handeln der umliegenden Siedlungsbewohner\*innen Einfluss auf die neue Siedlung Entlisberg 2, gleichzeitig beeinflusste das Entstehen der neuen Siedlung mit ca. 500 neuen Bewohner\*innen die umliegenden Siedlungen. Dabei können die unterschiedlichen Siedlungen als sozialer Raum (vgl. Kap. 2.3 Raumvorstellungen) verstanden werden, welche wiederum durch das Handeln der Bewohner\*innen produziert und durch die Struktur, eingelagert in die Institution ABZ, beeinflusst werden. Aus diesem Grund wurden vom PL S&Q auch die umliegenden Siedlungen und Bewohner\*innen miteinbezogen. Die Engagierten verstehen sich als Zivilgesellschaft, die sich in diesem Pilotprojekt beispielsweise als Gruppe E2plus zusammengeschlossen hat (siehe auch

Kapitel 2.2, Verortung der SKA). Zu den unterschiedlichen Themen wie Raumgestaltung, Kleintiere oder Obstbäume und Gärtnern bildeten sich weitere Interessensgruppen.

Für den PL S&Q zeigte sich der Mehrwert der Mitwirkung vor allem dadurch, dass die Bewohner\*innen sich gegenseitig kennenlernen und gegenseitig Unterstützung leisten, was die Geschäftsstelle entlastet. Dies wiederum bringt eine Entlastung der Ressourcen mit sich. Gemäss Bezzola und Gäumann (2017) wirken Mitwirkungsmöglichkeiten demokratiefördernd (S. 13), was sich positiv auf die gesamte Organisation resp. hier auf die genossenschaftliche Identität auswirkt. Doch wie sich aus dem Interview mit den Engagierten des Pilotprojekts zeigt, bestanden einige Herausforderungen. So liess sich beispielsweise nicht ausmachen, ob die Mitwirkenden aus den unterschiedlichen Siedlungen die Gemeinschaftsförderung als Ziel der Partizipationsmöglichkeiten wahrnahmen. Das Anliegen, die Siedlung Entlisberg 2 nicht nur als festgelegte Struktur mit quantitativen Daten zu behandeln, sondern als Teil des Quartiers zu verstehen und damit ein übergeordnetes Handlungsfeld zu schaffen (vgl. Kap. 2.3. Raumvorstellungen), begünstigte die Gemeinschaftsbildung durch siedlungsübergreifende Zusammenarbeit. Doch auch hier ist unklar, ob alle dasselbe Motiv verfolgten. Die Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Partizipationsverständnisse der verschiedenen Disziplinen. Für die Engagierten schienen die unterschiedlichen Verständnisse der Abteilung Bau und/oder S&Q und damit die unterschiedlichen Prioritäten nicht geklärt. Weiter ist ein gemeinsames Partizipationsverständnis der Beteiligten in dem Pilotprojekt unabdinglich. Hinzu kommt, dass die Kenntnis der ABZ als Organisation und deren unterschiedliche Abteilungen für ein frustfreies Mitwirken Voraussetzung ist. Dabei erweist sich Mitwirkung für neue ABZ-Mitglieder und/oder Personen mit geringeren Sprachkenntnissen auf dieser Ebene als sehr hochschwellig. Der PL Bau sieht es als Chance, Mehrwert und Qualitätsmerkmal, dass neben den bereits vorhandenen Räumen in der Siedlung solch grosse Flächen und Räume mitgestaltet werden können. Zugleich erwähnt er, dass die Engagierten in ihrer Arbeit möglicherweise Rückschläge erleiden mussten. Aus dieser Aussage lässt sich ablesen, dass die Prozesse teilweise unklar waren.

Weiter geht hervor, dass der Mitwirkungsprozess auf operativer und nicht auf strategischer Ebene durchgeführt wurde, was wiederum der ABZ entspricht. Als positiver Nebeneffekt der identitätsfördernden Mitwirkungsmöglichkeiten wird erwähnt, dass die Bewohner\*innen der Siedlung verstärkt Sorge tragen. Dies soll jedoch nicht zwingend zum Ziel gemacht werden, da es bei Nichterfüllung zu Frustrationen führen kann.

## **6.2 Diskussion strukturelle Voraussetzungen zur Mitwirkung**

Aus der Verarbeitung der Ergebnisse wurde klar, dass ein grosser Teil der Mitwirkung auf Siedlungsebene auch die strukturellen Voraussetzungen der ABZ betrifft. Die Diskussion erfolgt in diesem Kapitel.

## Zusammenfassung Expert\*innen und Subkategorien

---

Es wird deutlich, dass neben dem Abstimmen und dem Wählen weitere Mitwirkungsmöglichkeiten in der ABZ erwünscht sind. Mit ihrem Demokratieverständnis und dem Wunsch, die genossenschaftliche Identität weiterhin aufrecht zu erhalten, ist die ABZ dafür geeignet (vgl. Kap. 3.3. Allgemeine Baugenossenschaft Zürich). Es ist bezeichnend, dass die unterschiedlichen Bereiche wie Bau, Verwaltung, Soziales und Freiwillige eine interdisziplinäre Zusammenarbeit voraussetzen. Wie im Kap. 2.7 Exkurs Interdisziplinarität erwähnt, müssen dafür unterschiedliche Bedingungen erfüllt sein. Aus der Darstellung der Ergebnisse geht klar hervor, dass beispielsweise die zeitlichen Ressourcen für die Mitwirkung in allen Bereichen noch ungenügend eingeplant sind. Eine Verbesserung dieser Situation ist bereits geplant. Weitere Bedingungen wie klare Aufgaben und Rollen, gemeinsame Ziele sowie Transparenz bezüglich Kompetenzen und Beteiligten gelten als noch ausbaufähig. Die fachspezifische Abteilung und die Grundlagen zur Förderung der Mitwirkungsgefässe und einer gemeinsamen Identität bestehen, doch scheint es noch an Routine und einem bereichs- und phasenübergreifenden Verständnis zu mangeln. Für die Zukunft sollen weitere Mitwirkungsmöglichkeiten auf Siedlungs-/Quartier-Ebene gestaltet werden, die etwas schlanker und niederschwelliger daher kommen.

### 6.3 Diskussion Rollen und Aufgaben Siedlungs- und Quartierarbeit

Im Kap. 3.5 Siedlungs- und Quartierarbeit der ABZ sind die Hauptaufgaben gemäss Funktionsbeschreibung aufgelistet. Wie sich diese aus der Fallstudie und anhand der Rollen und Aufgaben der SKA aus der Theorie gestalten, zeigt sich in diesem Kapitel.

## Zusammenfassung Expert\*innen und Subkategorien

---

Aus der Darstellung der verschiedenen Rollen und Aufgaben des PL S&Q wird dessen Rolle im Sozialraum resp. die intermediäre Rolle der SKA ersichtlich (vgl. Kap. 2.4. Rollen der SKA im Sozialraum): Sie fungieren als Vermittler/Übersetzer zwischen Lebenswelten im Quartier und der „Verwaltungswelt“ der ABZ (vgl. Kap. 2.5 Handlungsmodell der SKA). Darüber hinaus zeigt sich, dass das Vermitteln des Partizipationsverständnisses innerhalb der Geschäftsstelle, und dadurch auch innerhalb unterschiedlicher Disziplinen, eine weitere Aufgabe des PL S&Q darstellt. Dazu gehört, den Mehrwert von Mitwirkung aufzuzeigen, da dieser nicht immer gleich ersichtlich oder spürbar ist. Dies erfordert zusätzliches Werben für gegenseitiges Verständnis unterschiedlicher Zielgruppen und Disziplinen. Wie sich zeigt, bildet die Rolle und Aufgabe als Vermittler einen Grossteil der Arbeit des PL S&Q.

Weitere Aufgaben liegen in der Animation und Organisation (vgl. Kap. 2.5, Tabelle 3: Aufgaben und Benennung der Interventionspositionen). Dazu gehören unter anderem die Bemühungen um Mit-

wirkungsmöglichkeiten vor Baubeginn, die Überlegungen zu Mitwirkungsstufen und die Entscheidung der Mitwirkungstiefe. Es ist davon auszugehen, dass ohne die Anstrengungen der Abteilung S&K keine Mitwirkungsgefäße im Ersatzneubau mitgedacht und eingesetzt worden wären. Daraus lässt sich auch das übergeordnete Aufgabengebiet der Initiierung von sozialintegrativen Projekten der SKA ableiten (vgl. Kap. 2.1 Aufgabengebiet der SKA), woran wiederum die Motivationsarbeit auf unterschiedlichen Ebenen, sei es im Quartier oder in der Geschäftsstelle, anschliesst. Dies geht mit den Animationsaufgaben einher. Darüber hinaus deckt sich die Schwierigkeit für den PL S&Q, im richtigen Moment sinnvolle Entscheidungen zu treffen, mit der Organisationsposition. Die Konzeptposition wird in der Darstellung der Ergebnisse nicht direkt erwähnt. Doch anhand der vorhandenen Dokumente (Projektskizze, Schlusserwertung) des PL S&Q lässt sich auch diese ableiten.

## 6.4 Beantwortung der Forschungsfragen

Die folgenden drei Forschungsfragen können nun wie folgt beantwortet werden.

### Beantwortung der 1. Forschungsfrage

---

*Wie zeigt sich Partizipation im Prozess von 2008 bis 2019 des Ersatzneubaus Entlisberg 2?*

Die erste Forschungsfrage war grundlegend für den Aufbau der Expert\*innen-Interviews. Sie lässt sich divers, aber nicht abschliessend beantworten. Allem voran sei gesagt, dass sich im Prozess von 2008 bis 2019 Mitwirkungsmöglichkeiten ergaben. Zu Beginn in Form eines Grundlagenworkshops und einem Echoraum/Informationsabend auf den Stufen der Anhörung und teilweise Mitsprache, geleitet durch Disziplinen aus dem Planungsbereich. Später gab es mögliche Flächen und Räume, welche unter unterschiedlichen Voraussetzungen gestaltet und bestimmt werden konnten – begleitet und durchgeführt mit einer dafür vorgesehenen Disziplin der SKA, in Form der Siedlungs- und Quartierarbeit der ABZ. Es lassen sich die Stufen Anhörung, Mitsprache und Mitentscheidung aus dem ABZ-Mitwirkungsmodell zuordnen.

Die Mitwirkung fand in drei unterschiedlichen Phasen statt: Vor der Planung des Ersatzneubaus Entlisberg 2, also während der Masterplanung, vor Baubeginn resp. nach der Planung sowie vermehrt nach der Fertigstellung der neuen Siedlung. Weiter bildet die Mitwirkung in diesem durch interdisziplinäre Zusammenarbeit gekennzeichneten Pilotprojekt etwas gänzlich Neues in der ABZ. Sie stellt sich als herausfordernd, noch sehr komplex und hochschwellig heraus, ist aber notwendig und verspricht Mehrwert. Übergeordnet sollen solche Mitwirkungsmöglichkeiten dazu beitragen, sich über ein interdisziplinäres Partizipationsverständnis demokratisch zu finden und die genossenschaftliche Identität zu stärken. Ob dieses Ziel im vorliegenden Projekt erreicht wurde, lässt sich in diesem Rahmen nicht klar beantworten.

## Beantwortung der 2. Forschungsfrage

---

*Welche Rollen und Aufgaben der SKA bilden sich ab?*

Die Rollen und Aufgaben der SKA resp. der Siedlungs- und Quartierarbeit werden bereits in der Darstellung und in der Diskussion (Kap. 5.3 und 6.3) aufgeführt und umfassend diskutiert, womit die 2. Forschungsfrage bereits beantwortet ist. Die aufgeführten Aufgaben aus dem Funktionsbeschrieb der S&Q (vgl. Kap. 3.5) entsprechen in der Praxis dem Handlungsmodell der SKA (vgl. Kap. 2.5) sehr genau. Weiteres dazu folgt im Kap. 7.1. mit der Beantwortung der Praxisfrage.

## Beantwortung der 3. Forschungsfrage

---

*Was sind die zentralen Bedürfnisse, Ziele und Motivationen der freiwillig Engagierten?*

Wie bereits erwähnt, hätten weitere Expert\*innen-Interviews mit Engagierten möglicherweise mehr Resultate geliefert, zugleich jedoch den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Doch auch so wurden die Bedürfnisse, Ziele und Motivationen klar ersichtlich. Es ist den freiwillig Engagierten ein grosses Anliegen, dass die Zusammenarbeit in Mitwirkungsprozessen über die Siedlung hinaus stattfindet und damit ein quartierbezogenes Verständnis von Mitwirkung gefördert und umgesetzt wird. Damit soll eine siedlungsübergreifende Gemeinschaft strukturell gefördert werden. Weitere Bedürfnisse lassen sich aus den erwähnten Herausforderungen ableiten: Für ein reibungsloses Engagement der Freiwilligen müssen die Prioritäten und Kompetenz innerhalb der Organisation geklärt sein.

## 7 Schlussfolgerung und Ausblick

In folgendem Kapitel werden die Praxisfrage beantwortet und ein Bild für eine zukünftige Berufspraxis der SKA in Wohnbaugenossenschaften skizziert. Es folgt ein Ausblick mit weiterführenden Forschungsthemen, welche an diese Bachelor Arbeit anknüpfen.

### 7.1 Beantwortung der Praxisfrage

*Was lässt sich für die Zukunft der Berufspraxis der SKA in WBG's ableiten?*

Eine grössere Wohnbaugenossenschaft als die ABZ gibt es in der Schweiz nicht. Daneben bestehen zahlreiche traditionelle<sup>19</sup> wie junge<sup>20</sup> Wohnbaugenossenschaften, welche ebenso in gesellschaftli-

---

<sup>19</sup> Zum Beispiel die BEP, Baugenossenschaft des eidg. Personals: <https://www.bep-zuerich.ch/>

<sup>20</sup> Zum Beispiel die Gen. Kalkbreite: <https://www.kalkbreite.net/> und die Gen. Mehr als wohnen: <https://www.mehralswohnen.ch/>

che Veränderungs- und Differenzierungsprozesse eingebettet sind. Gemäss Emmenegger, Fanghänel und Müller (2017) zeigen sich diese Prozesse auch im genossenschaftlichen Alltag (S. 15). Hinzu kommt, dass sich das zivilgesellschaftliche Engagement in struktureller Form vermehrt in die prozessorientierte Sicht verschiebt (vgl. Kap. 2.2 Verortung der SKA). Husi (2018) stellt die Frage, wie sich diese Schwierigkeiten, die immer auch Potenziale darstellen, aus methodischer Sicht im Sozialraum gut und genügsam angehen lassen (S. 21). Das Bedürfnis nach sozialem Zusammenhalt resp. nach gelebter genossenschaftlicher Identität und basisdemokratischen Beteiligungsmöglichkeiten, fordert eine Berufspraxis wie diejenige der SKA in Wohnbaugenossenschaften. Es zeigt sich, dass andere Disziplinen wie Bau und Verwaltung durch die Professionalisierung an Wichtigkeit gewonnen haben, was vermehrtes interdisziplinäres Verständnis und Zusammenarbeit erfordert. Dies spricht wiederum für die Berufspraxis der SKA, die einen wichtigen Beitrag zur Vermittlungsarbeit leistet. Es ist zum heutigen Zeitpunkt dennoch nicht selbstverständlich, dass eine Stelle als professionelle SKA in einer Wohnbaugenossenschaft gefordert und eingesetzt wird. Und selbst wenn eine solche Stelle geschaffen wird und sich die Themen als relevant erweisen, fehlen in den beteiligten Disziplinen oft die nötigen Ressourcen. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, Praxisbeispiele wie das Forschungsbeispiel zu durchleuchten, um das übergeordnete (theoretische) Aufgabengebiet der SKA aufzuzeigen und dessen Relevanz bewusst zu machen. Bevor die SKA ihre Wirkung im Sozialraum entfalten kann, ist zudem eine gewisse System- bzw. Organisationskenntnis vonnöten, was eine Phase des gegenseitigen Kennenlernens und Verstehens erfordert.

## 7.2 Ausblick

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich weitere Forschungsthemen ableiten.

In der vorliegenden Bachelor Arbeit wurde ein Fallbeispiel aufgezeigt. Ein Vergleich mit der Siedlung einer anderen Wohnbaugenossenschaft könnte in einer weiteren qualitativen Forschung Relevantes für das Berufsfeld der SKA in WBG und die interdisziplinäre Zusammenarbeit zum Vorschein bringen.

Der Fokus auf vorhandene resp. nicht vorhandene sozioökonomischen Gegebenheiten der Beteiligten war nicht Bestandteil der vorliegenden Fallstudie. Für eine Vergleichsstudie mit diesem Fokus würde sich die ABZ-Neubausiedlung Glattpark eignen, in der aktuell der Mitwirkungsprozess (analog Entlisberg 2) startet.

Wie bereits erwähnt, sollen Mitwirkungsgefässe in Siedlungen dazu beitragen, den „Genossenschaftsgedanken“ und damit den sozialen Zusammenhalt aufrecht zu erhalten, die Identität sowie die Lebensqualität fördern. Den Engagierten ist es ein Anliegen, die Gemeinschaft zu fördern und ihren Lebensraum mitzugestalten. Ob dies stattgefunden hat, oder stattfindet, könnte möglicherweise in einer quantitativen Studie gemessen werden.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2012). *Bericht und Rechnung 2011*. Zürich: Autorin.

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Bericht und Rechnung 2014*. Zürich: Autorin.

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Leben in der ABZ. Engagement und Mitwirkung*. Gefunden unter <https://www.abz.ch/home/Leben-in-der-ABZ/Engagement-und-Mitwirkung.html>

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015a). *Leben in der ABZ. Engagement und Mitwirkung. Mitwirkungskarte*. Gefunden unter [https://www.abz.ch/dam/jcr:effb33a-cd39-4aaa-b696-4aefoa2ff9ca/Mitwirkungskarte\\_Doppelansicht\\_20160512.pdf](https://www.abz.ch/dam/jcr:effb33a-cd39-4aaa-b696-4aefoa2ff9ca/Mitwirkungskarte_Doppelansicht_20160512.pdf)

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015b). *Leben in der ABZ. Engagement und Mitwirkung. Mitwirkungsmodell*. Gefunden unter <https://www.abz.ch/dam/jcr:d619c3f1-a14f-4d47-b655-419f9d3d590d/Mitwirkungsmodell%20als%20Orientierungshilfe.pdf>

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Über uns. ABZ in Kürze*. Gefunden unter <https://www.abz.ch/home/Ueber-uns/ABZ-in-K%C3%BCrze.html>

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Über uns. ABZ in Kürze. Organigramm*. Gefunden unter [https://www.abz.ch/dam/jcr:50b03393-dd69-4352-b781-48717c367f14/ABZ\\_Organigramm\\_November\\_2019.pdf](https://www.abz.ch/dam/jcr:50b03393-dd69-4352-b781-48717c367f14/ABZ_Organigramm_November_2019.pdf)

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Über uns. Geschichte*. Gefunden unter <https://www.abz.ch/home/Ueber-uns/ABZ-Geschichte.html>

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Über uns. Neu hier? Herzlich willkommen! ABZ Landkarte*. Gefunden unter [https://www.abz.ch/.imaging/stk/abz/article-photo-large/dam/%C3%9Cber-uns/Aktuelles/ABZ\\_Landkarte.jpg/jcr:content/ABZ\\_Landkarte.jpg.2019-07-05-13-18-38.jpg](https://www.abz.ch/.imaging/stk/abz/article-photo-large/dam/%C3%9Cber-uns/Aktuelles/ABZ_Landkarte.jpg/jcr:content/ABZ_Landkarte.jpg.2019-07-05-13-18-38.jpg)

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Über uns. Strategie ABZ 100+*. Gefunden unter [https://www.abz.ch/home/Ueber-uns/Strategie\\_ABZ\\_100plus.html](https://www.abz.ch/home/Ueber-uns/Strategie_ABZ_100plus.html)

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Über uns. Vorstand + Gremien*. Gefunden unter <https://www.abz.ch/home/Ueber-uns/Vorstand-Gremien.html>

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2015). *Wohnen + Bauen. Siedlungsübersicht. Entlisberg 2*. Gefunden unter [https://www.abz.ch/home/Wohnen-Bauen/Siedlungen/26\\_Entlisberg-2.html](https://www.abz.ch/home/Wohnen-Bauen/Siedlungen/26_Entlisberg-2.html)

Alicia Ciprian, Modul 382 BAAR: SKA und Partizipation in der ABZ

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2016). *Rundum ABZ. Allgemeine Baugenossenschaft Zürich 1916 – 2016*. Zürich: Autorin.

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] (2018). *Funktionsbeschreibung*. Unveröffentlichte Funktionsbeschreibung. Zürich: Autorin.

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] & Planpartner AG (2010a). *ABZ Beilagenbericht2 Masterplan 2010*. Gefunden unter [https://www.abz.ch/dam/jcr:cae36830-a603-43f6-a5ab-b84b9e9f698f/ABZ\\_Beilagenbericht2\\_Masterplan\\_2010.pdf](https://www.abz.ch/dam/jcr:cae36830-a603-43f6-a5ab-b84b9e9f698f/ABZ_Beilagenbericht2_Masterplan_2010.pdf)

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich [ABZ] & Planpartner AG (2010b). *ABZ Bericht Masterplan*. Gefunden unter [https://www.abz.ch/dam/jcr:f5c6aff2-ef8e-44ce-a5f9-a8c7dbe7c688/ABZ\\_Bericht\\_Masterplan\\_20101108.pdf](https://www.abz.ch/dam/jcr:f5c6aff2-ef8e-44ce-a5f9-a8c7dbe7c688/ABZ_Bericht_Masterplan_20101108.pdf)

Beyer, Heiko & Schnabel, Annette (2018). Zivilgesellschaft. In Johannes Kopp & Anja Steinbach (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (12. Aufl., S. 527–530). Wiesbaden: Springer VS.

Bezzola, Franco & Gäumann, Simone (2017). *Im Dialog mit der Soziokultur. Eine Diskursanalyse der Fachdebatte zur soziokulturellen Animation*. ISE Working Paper Reihe Nr. 1, 2017, Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung.

Brauer, Kerry-U. (2008). *Wohnen, Wohnformen, Wohnbedürfnisse. Soziologie und psychologische Aspekte in der Planung und Vermarktung von Wohnimmobilien* (1. Aufl.). Wiesbaden: IZ Immobilien Zeitung Verlagsgesellschaft.

Brockhaus (ohne Datum). *Siedlung*. Gefunden unter <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/siedlung>

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999. Art. 41 Abs. 1 lit. e BV. Gefunden unter <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/index.html?nodirect>

Carigiet, Erwin, Mäder, Ueli & Bonvin, Jean-Michel (Hrsg.) (2003). *Wörterbuch der Sozialpolitik*. Zürich: Rotpunktverlag.

Della Casa, Philippe (2015). *Siedlung*. *Historisches Lexikon der Schweiz (HLS)*. Gefunden unter [https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/007854/2015-08-19/#\\_hls\\_servicebox](https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/007854/2015-08-19/#_hls_servicebox)

Duden (2019). *Spekulation*. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Spekulation>

- Emmenegger, Barbara (2013). Raumkonzeptionen und Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (2. Aufl., S. 325–347). Luzern: Interact.
- Emmenegger, Barbara, Fanghänel, Ilja & Müller, Meike (2017). *Schlussbericht – Kurzfassung: Nachbarschaften in Genossenschaftlichen Wohnsiedlungen als Zusammenspiel von gelebtem Alltag, genossenschaftlichen Strukturen und Gebautem Umfeld - ein Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit*. Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit.
- Fehren, Oliver (2016). Soziale Arbeit und Stadtentwicklung aus einer intermediären Perspektive. In Matthias Drilling & Patrick Oehler (Hrsg.), *Soziale Arbeit und Stadtentwicklung. Forschungsperspektiven, Handlungsfelder, Herausforderungen*. (2. Aufl., S. 57–69). Wiesbaden: Springer VS.
- Flick, Uwe (2009). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Reinbek: Rowohlt- Taschenbuch-Verlag.
- Gintzel, Ullrich (2017). Partizipation. In Dieter Kreft & Ingrid Mielenz (Hrsg.), *Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfeld, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (8. Aufl., S. 700 – 704). Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Habermas, Jürgen (1987). *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft* (4. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hangartner, Gabi (2013). Ein Handlungsmodell für die Soziokulturelle Animation zur Orientierung für die Arbeit in der Zwischenposition. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (2. Aufl., S. 265–322). Luzern: Interact.
- Hinte, Wolfgang (2001). Soziale Kommunalpolitik: soziale Räume gestalten statt Elend verwalten. In Wolfgang Hinte, Maria Lüttringhaus & Dieter Oelschlägel (Hrsg.), *Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit* (S. 168–178). Münster: Votum.
- Hort, Marco (2017) *Projektskizze Entlisberg 2. Aufbau Gemeinschaft*. Unveröffentlichte Projektskizze. Zürich: ABZ.
- Hug, Annette (2013). Eine Praxis der alltäglichen Demokratie. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (2. Aufl., S. 203–222). Luzern: Interact.

- Hug, Annette (2016). Partizipation. In Alex Willener (Hrsg.), *Integrale Projektmethodik für Innovation und Entwicklung in Quartier, Gemeinde und Stadt* (2. unver. Aufl., S. 58–68). Luzern: Interact.
- Husi, Gregor (2013). Die Soziokulturelle Animation aus strukturierungstheoretischer Sicht. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (2. Aufl., S. 97–155). Luzern: Interact.
- Husi, Gregor (2018). *Only connect! Über den Zusammenhang von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion*. ISE Working Paper Reihe Nr. 5, 2018, Luzern: Hochschule Luzern - Soziale Arbeit, Institut für Soziokulturelle Entwicklung.
- Husi, Gregor (2018). *Skript Modul 372 Bachelor-Kolloquium*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Kaiser, Doris, Rihm, Isabelle, Klöti, Tanja, Drilling, Matthias & Emmenegger, Michale (ohne Datum). *Partizipation. Arbeitshilfe für die Planung von partizipativen Prozessen bei der Gestaltung und Nutzung des öffentlichen Raums*. Zürich: ZORA, Zentrum Öffentlicher Raum des Schweizerischen Städteverbandes.
- Klöti, Tanja & Drilling, Matthias (2014). „Warum eigentlich Partizipation?“ *Sozialwissenschaftliche Analyse aktueller Partizipationsverständnisse in der Planung, Gestaltung und Nutzung öffentlicher Räume*: Forschungsbericht zum ZORA-Projekt „Mitwirkung in der Gestaltung und Nutzung öffentlicher Räume“. Fachhochschule Nordwestschweiz. Hochschule für Soziale Arbeit. Institut Sozialplanung und Stadtentwicklung.
- Kuckartz, Udo (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Löw, Martina, Steets, Silke & Stoetzer, Sergej (2007). *Einführung in die Stadt- und Raumsoziologie*. Opladen und Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Lüttringhaus, Maria (2000). *Stadtentwicklung und Partizipation. Fallstudien aus Essen Katernberg und der Dresdner Äusseren Neustadt*. Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Lüttringhaus, Maria (2001) Einleitung zu: „Sollen Sozialarbeiter hexen?“ In Wolfgang Hinte, Maria Lüttringhaus & Dieter Oelschlägel (Hrsg.), *Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit* (S. 152–153). Münster: Votum.
- Mäder, Ueli (2000). *Subsidiarität und Solidarität*. Bern: Peter Lang AG.

- Mayer, Horst Otto (2006). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (3. überarb. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Mayring, Philipp (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. überarb. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Metzger, Marius (2009). *Sampling: Wie kommt man zur Stichprobe*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Mini-Lexikon architektonischer Modebegriffe TU Graz (ohne Datum). *Ersatzneubau*. Gefunden unter <http://minilexikon-architektonischer-modebegriffe.tugraz.at/index.php/modebegriffe/ersatzneubau/>
- Moser, Heinz (2008). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung* (4. überarb. Aufl.). Zürich: Verlag Pestalozzianum und Lambertus-Verlag.
- Moser, Heinz, Müller, Emanuel, Wettstein, Heinz & Willener, Alex. (1999). *Soziokulturelle Animation. Grundfragen, Grundlagen, Grundsätze*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Moser, Susy B. (1978). Wohnbaugenossenschaften. In Peter Forstmoser (Hrsg.), *Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht* (Band 25). Zürich: Schulthess Polygraphischer Verlag.
- Odermatt, André (1997). *Eigentümerstrukturen des Wohnungsmarktes. Ein handlungstheoretischer Beitrag zur Erklärung der räumlich-sozialen Wohnstandortverteilung am Fallbeispiel Schweiz*. Berlin: LIT Verlag.
- Peter, Colette (2008). Mehrwert Partizipation. *Metron AG. Mitwirkung mit Wirkung* (24) Dezember, 4-7.
- Plüer, Christine (2016). *Partizipation in Wohnbaugenossenschaften: Die strategische Relevanz*. Unveröffentlichte Praxisarbeit im Rahmen des Lehrganges „Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern“, Wohnbaugenossenschaft Schweiz und Wohnen Schweiz.
- Samochowicz, Jakub, Thalmann, Leonie & Müller, Andreas (2018). *Die neuen Freiwilligen. Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation*. In GDI Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.). Rüschiikon: GDI und Migros Kulturprozent.
- Scheu, Bringfriede & Autrata, Otger (2013). *Partizipation und Soziale Arbeit. Einflussnahme auf das subjektiv Ganze*. Wiesbaden: Springer VS.

Schnur, Olaf (Hrsg.). (2008). *Quartiersforschung. Zwischen Theorie und Praxis*. Wiesbaden: VS Research.

Sdg21 – Webdatenbank für nachhaltige Siedlungen und Stadtquartiere (2019). *Hilfe. Definitionen zentraler Begriffe. Siedlung*. Gefunden unter: <https://siedlungen.eu/definitionen#siedlung>

Sdg21 – Webdatenbank für nachhaltige Siedlungen und Stadtquartiere (2019). *Hilfe. Definitionen zentraler Begriffe. Quartier*. Gefunden unter: <https://siedlungen.eu/definitionen#quartier>

Siko Entlisberg (ohne Datum). *Entlisberg 2 Plus*. Gefunden unter <https://siko-entlisberg.ch/entlisberg-2-plus/>

Soziokultur Schweiz (ohne Datum). *Charta Soziokulturelle Animation*. Gefunden unter: [soziokultur-schweiz.ch/wp-content/uploads/2018/01/171211\\_Charta\\_Dez\\_2017.pdf](https://www.sozio.ch/wp-content/uploads/2018/01/171211_Charta_Dez_2017.pdf)

Spierts, Marcel (1998). *Balancieren und Stimulieren. Methodisches Handeln in der soziokulturellen Arbeit*. Luzern: Verlag für Soziales und Kulturelles.

Weiss, Stephanie (2012). Die kulturelle Dimension nachhaltigen Wohnens. Überlegungen zu einer vernachlässigten Perspektive im Diskurs der nachhaltigen Quartiersentwicklung. In Matthias Drilling & Olaf Schnur (Hrsg.), *Nachhaltige Quartiersentwicklung. Positionen, Praxisbeispiele und Perspektiven* (S. 93–108). Wiesbaden: VS Research.

Wettstein, Heinz (2013). Hinweis zu Geschichte, Definitionen, Funktionen...In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (2. Aufl., S. 15–60). Luzern: Interact.

Wider, Diana (2013). Soziale Arbeit und Interdisziplinarität. *SozialAktuell*, 45 (4), 10-13.

Willener, Alex (2013). Sozialräumliches Handeln. In Bernard Wandeler (Hrsg.), *Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion* (2. Aufl., S. 349–382). Luzern: Interact.

Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger [WBG Schweiz] (ohne Datum). *Der gemeinnützige Wohnungsbau*. Zürich: Autor.