

Evaluation «Projekt Töss»

Im Auftrag der Stadtentwicklung Winterthur

**Daniela Gloor und Hanna Meier
Soziologinnen, Dr. phil.**

Mai 2010

Inhaltsverzeichnis

I Ausgangslage – «Projekt Töss» in Winterthur	4
II Evaluationsauftrag und Vorgehen	8
1 Auftrag und Fragestellung der Evaluation	8
2 Vorgehen der Evaluation	10
3 Aufbau des Evaluationsberichts	14
III Ergebnisse der Evaluation	15
1 Zielerreichung	15
1.1 Konzeption der Projekte und Wirkungsmodelle	15
1.2 Lebensqualität	17
1.3 Zielerreichung – Verbesserung der Lebensqualität	19
1.3.1 Projektbezogene Zielerreichung	19
1.3.2 Projektübergreifende Zielerreichung	27
1.4 Image des Stadtteils Töss	29
1.5 Bevölkerungsbefragung – Vergleich der Jahre 2007 und 2009	31
2 Organisationsstruktur / Partizipation	35
2.1 Struktur des Projekts und Beteiligte	35
2.1.1 Akteure/Stakeholders	35
2.1.2 Informations- und Austauschgefässe	36
2.2 Zentrale Merkmale des «Projekts Töss»: Komplexität, Umfang und Dauer	37
2.3 Erfahrungen und Einschätzungen zu Struktur und partizipativem Vorgehen	38
2.3.1 Grundlagen der Zusammenarbeit (Projektorganisation)	38
2.3.2 Praxis der Zusammenarbeit	39
a) Austausch Stadtverwaltung und Stadtteil Töss	39
b) Öffentlichkeitsarbeit und Anlässe im «Projekt Töss»	42
c) Von der Zukunftskonferenz zum Beginn der Umsetzung	43
d) Anerkennung der Freiwilligenarbeit	44
2.3.3 Partizipative Prozesse	45
2.3.4 Integration der Migrationsbevölkerung ins Vorhaben	49
2.3.5 Neue Struktur: die Tösslobby	52
2.3.6 Zukunft nach Projektabschluss im 2010	54
3 Positive Faktoren und Herausforderungen für den Projektverlauf	55
3.1 Positive Faktoren für den Verlauf	55
3.2 Herausforderungen für den Verlauf	57
4 Aufwand und Kosten	59
5 Impressionen der Bevölkerung zu Stadtteil und «Projekt Töss» (Fotoprojekt)	65
5.1 Methodisches und Vorgehen	65
5.2 Bilder, Themen und Eindrücke rund um Töss	66
5.2.1 Bauliches Erscheinungsbild: Bewahren, Aufwertung und Abwertung	66
a) Bewahren respektive mit Mass erneuern – positive Wahrnehmung	67
b) Gentrifizierung – negativ wahrgenommene Aufwertung	67
c) Burger King – Abwertung und Aktivierung	68
d) Verlottertes Haus an der Zürcherstrasse als Signal für Abwertung	68

5.2.2	Stadtteil Töss als Wohn- und Lebensraum	69
	a) Soziales Leben – lebenswerter Stadtteil	69
	b) Charakter und Atmosphäre von Töss – schöne Details	70
	c) Einrichtungen und Infrastruktur – bereichernd und gefährdet	71
	d) Belastende Verkehrssituation	72
5.3	Kommentar zu den Ergebnissen aus dem Fotoprojekt	72
IV Fazit und Folgerungen der Evaluation		88
1	Im «Projekt Töss» Erreichtes und Ausstehendes	88
1.1	Erreichtes: greifbar Neues (hard facts)	88
1.2	Erreichtes: immaterielle Ergebnisse (soft facts)	89
1.3	Im Projekt (noch) Ausstehendes	90
2	Übertragbarkeit: Empfehlungen der Evaluation	93
2.1	Grundvoraussetzungen: politischer Wille der Exekutive, Unterstützung durch die Verwaltung sowie Problemdruck im Stadtteil	93
2.2	Befähigung zur partizipativen Prozessgestaltung (Weiterbildung)	93
2.3	Notwendige Ressourcen: Zeit, Geld und Energie	94
2.4	Schriftliche Projektgrundlagen als gemeinsame Grundlage	94
2.5	Spielräume für und Formen der Partizipation	95
2.6	Zentrale Rolle der Gesamtprojektleitung	96
2.7	Projektleitung bei Departementen: Anforderungen und Voraussetzungen	96
2.8	Freiwilligenarbeit und Stadtteilvertretung: Anforderungen und Voraussetzungen	96
2.9	Geeignetes Vorgehen für die Themen- und Projektdefinition	97
2.10	Festlegen des Globalziels	98
2.11	Vier zentrale Projektphasen	98
Darstellungsverzeichnis		
Darstellung III-1	Konzeption der Projekte und Wirkungsmodelle	16
Darstellung III-2	Bezug zwischen Projektzielen und Lebensqualität (Dimensionalisierung der Projekte auf der Folie «Lebensqualität»)	18
Darstellung III-3	Zielerreichung und Nebeneffekte in den Projekten «Begegnungsort Bahnhof Töss (GZ Töss)» (Nr. 1) und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» (Nr. 3)	21
Darstellung III-4	Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» (Nr. 2)	22
Darstellung III-5	Zielerreichung und Nebeneffekte in den Projekten «Erschliessung Dättneu», «Rad- und Wanderwege Töss» und «Leitbild Erholung Tössraum» (Nr. 4a, b, c)	23
Darstellung III-6	Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Zentrum Töss» (Nr. 5)	24
Darstellung III-7	Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Kinder- und Jugendangebote in Töss» (Nr. 6)	25
Darstellung III-8	Zielerreichung im Projekt «Naherholungsgebiet Reitplatz» (Nr. 7)	26
Darstellung III-9	Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Spiel- und Sportplätze» (Nr. 8)	27
Darstellung III-10	In Winterthur leben (2007 und 2009)	32
Darstellung III-11	Lebensqualität in Winterthur (2007 und 2009)	33
Darstellung III-12	Vertretung durch den Stadtrat (2007 und 2009)	33
Darstellung IV-1	Stundenaufwand Stadtverwaltung Winterthur	60
Darstellung IV-2	Stundenaufwand Freiwillige aus dem Stadtteil Töss	61
Darstellung IV-3	Externe Kosten: Art der Dienstleistungen und Sachkosten	62
Darstellung IV-4	Externe Kosten für das «Projekt Töss»: Beträge Dienstleistungen	63
Darstellung IV-5	Externe Kosten für das «Projekt Töss»: Beträge Sachkosten	64

I Ausgangslage – «Projekt Töss» in Winterthur

Das Einleitungskapitel zeigt die Ausgangslage auf. Es beschreibt den Stadtteil Töss in Winterthur und stellt das «Projekt Töss» und seine Eckdaten im Überblick vor.

Stadtteil Töss

Der Stadtteil Töss liegt im Südwesten von Winterthur und stellt ein wichtiges Eingangstor zur Winterthurer Stadtmitte dar. Von der Autobahnausfahrt führt die Zürcherstrasse durch den Stadtteil Töss hindurch ins Zentrum. Der Stadtteil umfasst gut sieben Quadratkilometer und zählt knapp 10'000 EinwohnerInnen.¹ Töss ist bevölkerungsmässig nach Veltheim der kleinste Stadtteil von Winterthur. Das ehemalige Bauerndorf Töss hat ab Mitte des 19. Jahrhunderts mit der Industrialisierung grosse Veränderungen und ein enormes Bevölkerungswachstum erlebt. Die in Töss von den Firmen Rieter und Sulzer etablierte Textil- und Maschinenindustrie wurde sowohl architektonisch wie auch sozial sehr prägend für den 1922 in die Stadt Winterthur eingemeindeten Stadtteil.

In den letzten Jahren wurde Töss aufgrund verschiedener Fakten, Entwicklungen und Beobachtungen wiederholt als ‚Problemquartier‘ bezeichnet. Zu den Belastungen gehören zum einen der Verkehr: Die stark befahrene Einfallsachse Zürcherstrasse zerschneidet den Stadtteil in zwei Teile und dominiert zugleich dessen Zentrum. Zum andern werden strukturelle Merkmale des Stadtteils als bedeutsame Problemfaktoren für Töss wahrgenommen. Dazu zählen der hohe Anteil der ausländischen Bevölkerung, verhältnismässig niedrige Haushaltseinkommen sowie viele eher kleine Wohnungen und zum Teil sanierungsbedürftige Gebäude sowie vernachlässigte Häuser.² Die Konzentration von Fastfood-Anbietern und Billigläden sowie die Präsenz der Rotlichtetablissemments stellen weitere Indikatoren für das ‚Problemquartier Töss‘ dar. In der Aussenwahrnehmung steht es mit dem Ruf des Stadtteils nicht zum Besten. Das negative Image wurde in verschiedenen Medienberichten zum Ausdruck gebracht.³

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

Wie eine Sozialraumanalyse zum Stadtteil aufzeigt, sind in Töss sehr unterschiedliche Zonen auszumachen.⁴ Diese unterscheiden sich nicht nur in der sozialen Zusammensetzung der Bevölkerung, d. h. betreffend Altersstruktur, Haushaltformen, Bildungs- und Herkunftshintergrund sowie berufliche Situationen, sondern auch in puncto Wohnsituation und Wohnumfeld der Bevölkerung. Der Stadtteil zeichnet sich sowohl

¹ Einwohnerbestand im Dezember 2008: Stadt Winterthur 100'978 BewohnerInnen, Stadtteil Töss 9'795 BewohnerInnen (Quelle: Einwohnerkontrolle Winterthur).

² Anteil der ausländischen Bevölkerung im Dezember 2008: Stadt Winterthur 23,6 %; Stadtteil Töss 33,9 % (Quelle: Einwohnerkontrolle Winterthur).

³ HSA, HSSAZ, ZHW (2007): KTI-Projekt ‚Nachhaltige Stadtentwicklung Winterthur-Töss‘. Evaluationsbericht, Seite 11; <http://www.tagesanzeiger.ch/mobile/leben/wohnen/s/26543747/index.html>

⁴ HSA, HSSAZ, ZHW (2007): KTI-Projekt ‚Nachhaltige Stadtentwicklung Winterthur-Töss‘. Evaluationsbericht, Seite 13 ff.: Studie Nef.

sozial wie räumlich-infrastrukturell durch eine grosse Vielfalt und verschiedene Gegensätze aus.

«Projekt Töss»

• *Hintergrund und Entstehungszusammenhang des Vorhabens*

Die problembelastete Situation des Stadtteils Töss sowie die Präsenz einer aktiven und funktionierenden Zivilgesellschaft in Töss waren dafür verantwortlich, dass sich die Tössemer und Tössemerinnen im Jahr 2004 zu regen begannen. Die Wohnbevölkerung verschaffte ihrem Unmut über die Situation und über verschiedene Entwicklungen im Stadtteil Töss Ausdruck. Es gelang, den Stadtrat 2004 für einen Besuch vor Ort zu gewinnen. Der Start zum Veränderungsprozess war damit erfolgt: Die Lebensqualität im Stadtteil Töss sollte verbessert werden.

Das «Projekt Töss» wird entworfen. Es soll relevante Veränderungen und Verbesserungen für den Stadtteil in Gang bringen und es sollen konkrete Massnahmen ergriffen werden. Vorgesehen ist ein partizipatives Vorgehen. Das heisst, der Entwicklungsprozess soll gemeinsam – von der Stadtverwaltung zusammen mit der Wohnbevölkerung – vorangebracht werden.

Rückblickend sind verschiedene Perspektiven auf den Ursprung und die Konzeption des «Projekts Töss» auszumachen. Dazu zählen folgende Sichten, die an die Evaluation herangetragen wurden:

- Der Stadtrat kam auf Empfehlung der Stadtentwicklung – nach kritischen Berichten im «Tössemer» und im «Tages-Anzeiger» – auf den Stadtteil Töss zu und machte den Vorschlag für ein partizipatives Quartierentwicklungsprojekt.
- Die Wohnbevölkerung von Töss hat die Initiative ergriffen und den Anstoss für das partizipative Projekt gegeben. Es galt für die Stadt, das Unbehagen im Stadtteil und die Kritik aus Töss aufzunehmen und einzubinden.
- ExpertInnen der Fachhochschulen haben die Idee für einen partizipativen Stadtentwicklungsprozess aufgebracht und an die Stadt Winterthur herangetragen. Die Stadt nahm das Angebot interessiert auf.

Nicht 'richtig' oder 'falsch' ist aus diesen unterschiedlichen Perspektiven abzulesen. Sie machen vielmehr einsichtig, dass es offenbar aufgrund der vielschichtigen Problemlage einen grossen Bedarf gab und ein vielseitiges Interesse für einen Veränderungsprozess bestand. Die verschiedenen Initiativen legten gemeinsam den Boden für das innovative Vorgehen zum «Projekt Töss».

• *Phase 1: Vorlaufzeit mit Zukunftskonferenz (2005 bis Mitte 2006)*

Im Frühjahr 2005 wurde das «Projekt Töss» mit einer Zukunftskonferenz lanciert. Arbeitsgruppen der Tössemer Bevölkerung schlugen in der Folge über zwei Dutzend verschiedene Projekte und Massnahmen vor. Der Stadtrat empfahl einen guten Teil davon zur Weiterverfolgung und Realisierung (vgl. Bericht «Stellungnahme des Stadtrats», Juni 2006).

Für die Legislaturperiode 2006–2010 hat der Stadtrat von Winterthur das «Projekt Töss» als eines von 21 Vorhaben deklariert, dem er hohe Bedeutung zumisst und das er mit Nachdruck verfolgen will.

• *Phase 2: Projektlaufzeit mit Umsetzung (ab Mitte 2006 bis Herbst 2010)*

Die Projekte werden von verantwortlichen Fachleuten aus der Stadtverwaltung geleitet. An der Umsetzung beteiligt sind fünf der insgesamt sieben Departemente.

Thematisch geht es um «Naherholung», «Verkehr», «Kinder- und Jugendprojekte» sowie «Begegnungsräume» (vgl. Bericht «Halbzeit im Projekt Töss», Oktober 2008). Seitens der Bevölkerung des Stadtteils wird die Tösslobby gegründet, die sich intensiv am Prozess beteiligt und für die lokalen Vereine und Organisationen als Dachorganisation fungiert. Die vorgeschlagenen Projekte werden mit einem innovativen Ansatz, der auf Nachhaltigkeit und Partizipation der lokalen Bevölkerung ausgerichtet ist, umgesetzt. Die Handlungsmacht der Bevölkerung (Agency) soll gestärkt werden.

• *Phase 3: Projektabschluss und Überführung in den Normalbetrieb (ab Herbst 2010)*

Im Herbst 2010 findet das Vorhaben in Töss als «Projekt Töss» seinen offiziellen Abschluss.

Zur zweiten Phase des «Projekts Töss» – der Projekt- und Umsetzungsphase – wurde im Auftrag der Stadtentwicklung Winterthur die vorliegende externe Evaluation durchgeführt. Die Evaluation soll über das Ausmass der Zielerreichung, die Qualität der gewählten Organisationsstruktur, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag bei der Stadt und den Freiwilligen, Imageveränderungen des Stadtteils sowie zur Frage der Übertragbarkeit des Vorgehens auf andere Stadtteile Auskunft geben.

Die Stadtentwicklung Winterthur hat das Sozialforschungsbüro Social Insight, Schinznach-Dorf, im Herbst 2009 mit der Durchführung der externen Evaluation beauftragt. Die Arbeiten wurden zwischen Oktober 2009 und März 2010 durchgeführt. Die Evaluation wurde von einer Begleitgruppe betreut. Einsitz hatten Mark Würth, Leiter Stadtentwicklung und Gesamtprojektleiter/Gesamtkoordinator «Projekt Töss», Monika Imhof, Vorstandspräsidentin der Tösslobby, Susanne Keller, Leiterin der Quartierentwicklung Winterthur, und Beatrice Lanz, Kommunikationsverantwortliche des «Projekts Töss».

II Evaluationsauftrag und Vorgehen

1 Auftrag und Fragestellung der Evaluation

Der Evaluationsauftrag umfasst eine bilanzierende Beurteilung des «Projekts Töss». D. h., Gegenstand der Analyse sind das Vorhaben des Gesamtprojekts ebenso wie die einzelnen Massnahmen (Projekte).

Die Evaluation soll über Leistungen, Ergebnisse und Effekte des «Projekts Töss» Auskunft geben. Dies bedeutet insbesondere, wissenschaftlich fundierte Angaben darüber zu machen,

- ob und wie die Ziele des «Projekts Töss» erreicht wurden,
- inwiefern sich die gewählten Organisationsstrukturen bewährt haben,
- wie das Kosten-Nutzenverhältnis des Projekts aussieht,
- inwiefern das Vorhaben das Image des Stadtteils verändert hat, und
- ob respektive in welcher Form eine Übertragbarkeit auf andere Stadtteile sinnvoll ist.

Im Folgenden sind die Fragen an die Evaluation konkreter ausgeführt.

Zielerreichung

Die Projektmassnahmen zielen auf eine Aufwertung des Stadtteils Töss. Sie sollen zu infrastrukturellen Optimierungen und einer Imageverbesserung des Stadtteils beitragen und das Empowerment (Bestärkung) der lokalen Bevölkerung fördern.

Die Evaluation prüft anhand der durchgeführten Projektaktivitäten, welche Ergebnisse und welche positiven und negativen Effekte erzielt respektive ausgelöst werden und inwiefern sie einen Beitrag zur Zielerreichung leisten (Kap. III-1).

Organisationsstruktur / Partizipation

Die Konzeption des «Projekts Töss» weist eine vielschichtige und anspruchsvolle Organisationsform auf. Verwaltungsmässig ist die Projektaktivität departementsübergreifend angelegt. Als wesentliche Struktur- und Organisationsmerkmale sind der Kontakt und Austausch mit der Bevölkerung von Töss und die Ermöglichung ihrer Partizipation zu erwähnen sowie die Anlaufstelle der Quartierentwicklung vor Ort.

Auf Seiten der beteiligten Bevölkerung entwickeln sich mit dem Projekt ebenfalls spezifische Organisationsformen: der Aufbau neuer Netzwerke, die Bildung von Arbeitsgruppen, der Einbezug und die Interaktion der Quartiervereine sowie der Dialog mit unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen. Die Bildung der Tösslobby stellt ein wichtiges Strukturelement dar.

Die Evaluation untersucht das Funktionieren, die Bedingungen und die Auswirkungen der gewählten Organisationsformen und fragt – aus der Sicht und Erfahrung der verschiedenen Beteiligten – nach deren Stärken und Schwächen (Kap. III-2).

Kosten und Aufwand

Die mit dem «Projekt Töss» in Angriff genommenen Massnahmen beanspruchen sowohl materielle wie immaterielle Ressourcen. Sie umfassen Sachkosten sowie Arbeits-

leistungen. Zu berücksichtigen ist ebenso der Aufwand an Kommunikation, Verständigung und Engagement seitens der Stadt und die Freiwilligenarbeit der beteiligten Bevölkerung.

Die Evaluation beleuchtet den mit dem Projekt verbundenen Aufwand und fragt nach den Impacts und dem Ertrag, die materiell und immateriell erzielt werden konnten (Kap. III-4, III-1, IV-1).

Image des Stadtteils

Ein wichtiger Aspekt ist für die Stadt die Verbesserung des Images des Stadtteils Töss. Die Projektarbeit soll vorrangig der Förderung der Lebensqualität im lokalen Stadtteil dienen. Darüber hinaus soll aber auch der Ruf von Töss als 'Problemquartier', der vor allem ausserhalb des Stadtteils Bestand hat, verbessert werden.

Die Evaluation holt betreffend der Frage des Images bei den Projektbeteiligten ein Stimmungs- und Erfahrungsbild ein, inwiefern im Laufe der Arbeiten eine Veränderung des Images von Töss erfahren wurde (Kap. III-1.4).

Übertragbarkeit

Mit dem «Projekt Töss» hat die Stadt Winterthur im Bereich Stadtentwicklung ein innovatives Vorhaben in Gang gebracht und in der städtischen Verwaltung neue Wege der Projektstätigkeit eingeschlagen. Bereits melden andere Stadtteile ihre Bedürfnisse für ähnliche Bestrebungen an (siehe z. Bsp.: «De Tössemer», Spezialausgabe, Juni 2007).

Die Evaluation wertet den Projektprozess und die Untersuchungsergebnisse in einem abschliessenden Schritt auf die Frage der Übertragbarkeit hin aus. Anhand eines Stärken- und Schwächenprofils des Vorgehens im Stadtteil Töss werden Grundbausteine für einen Transfer auf andere Stadtteile herausgearbeitet. Dazu gehören strukturelle und kontextuelle Bedingungen, die Projektorganisation sowie der Prozessverlauf mit seinen vorteiligen und erschwerenden Bedingungen (Kap. IV-2).

Projektauswahl für die Evaluation

In der Startsituation der Evaluation vom Oktober 2009 wurden der Auftrag und die Evaluationsfragen konsolidiert. In Absprache mit der Stadtentwicklung Winterthur und der Begleitgruppe der Evaluation wurden acht Projekte aus dem Gesamtvorhaben Töss bestimmt, die die Evaluation vertieft berücksichtigen soll.

Vertieft untersucht werden die Projekte «Begegnungsort Bahnhof Töss», «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse», «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss», das dreiteilige Projekt «Erschliessung Dätttau», «Rad- und Wanderwege Töss» und das jüngst angelaufene Projekt «Leitbild Erholungsraum Töss» sowie die Projekte «Zentrum Töss», «Kinder- und Jugendangebote in Töss» sowie «Spiel- und Sportplätze». Diese Vorhaben genossen in der Beurteilung der Bevölkerung in der Ergebniskonferenz eine hohe Priorität. Weitere fünf Projekte des Gesamtvorhabens werden nicht vertieft evaluiert, sind aber im Gesamtrahmen der Evaluation mitberücksichtigt. Es sind die Projekte «Töss GIS», «Kinder- und Jugendanliegen an die Schule», «100 Lehrstellen», «Bessere Beleuchtung» und «Öffentlicher Verkehr/Bus».

2 Vorgehen der Evaluation

Im Folgenden ist das Evaluationsvorgehen ausgeführt: die Datenquellen, auf die sich die Evaluation abstützt, sowie die methodischen Schritte. Weiter ist der Kontakt zur Begleitgruppe festgehalten, und es finden sich Ausführungen zur Aussagekraft und den Grenzen der Evaluation. Abschliessend erfolgt der Dank an die Beteiligten.

Datenquellen und methodisches Vorgehen

Das Vorgehen der Evaluation stützt sich auf verschiedene methodische Erhebungselemente und berücksichtigt unterschiedliche Datenquellen. Dies ermöglicht es, die Aktivitäten und Ergebnisse des «Projekts Töss» über die drei zentralen Akteurgruppen adäquat zu erfassen und zu evaluieren:

- a) die Beteiligten der Stadtverwaltung,
- b) die aktiv Teilnehmenden des Stadtteils Töss sowie
- c) die breitere Quartierbevölkerung.

Erfasst werden die verschiedenen Perspektiven, Erfahrungen und Sichten auf das Projekt Töss.

Folgende Datenquellen und methodische Erhebungen bilden Grundlagen für die Evaluation:

1. Analyse von Materialien und Dokumenten

Die schriftlichen Unterlagen und Dokumente zum Gesamtprojekt Töss sowie zu den einzelnen Projekten wurden der Evaluation zur Verfügung gestellt und ausgewertet.

Die Evaluation hat folgende Dokumente zum «Projekt Töss» in ihre Untersuchung einbezogen:

- «Stellungnahme des Stadtrats zum Projekt Töss» (28.6.06)
- «Evaluationsbericht KTI-Projekt» der Fachhochschulen Luzern, Zürich und Winterthur (Juni 2007)
- Bericht «KTI Success Story» (Juli 2007)
- Pflichtenhefte: Departementsvertretende, Mark Würth, Lorenz Schmid, Susanne Keller, Nadja Witzemann, Bea Lanz (Oktober 2006)
- Protokolle der Projektteamsitzungen (2006–2009)
- Protokolle der Koordinationsgespräche (25.9.06–Ende 2009)
- Organigramm zum «Projekt Töss» (5.9.07)
- Verschiedene «Projektblätter Töss» zum Verlauf der einzelnen Vorhaben (24.6.08 und Ende 2009)
- Statuten und Protokolle der Mitglieder- und Generalversammlungen der Tösslobby (September 2006 bis Mai 2009)
- Bericht «Halbzeit im Projekt Töss» (Oktober 2008)
- CAS-Arbeit «Drahtseilakt Ehrenamt» von Sonja Bolla (Mai 2009)
- Ausgaben des «Tössemer» inklusive Spezialausgaben zum «Projekt Töss» (Juni 2006 bis November 2009)
- Medienberichterstattung zum «Projekt Töss»
- Projektspezifische Unterlagen zu allen evaluierten Vorhaben
- Homepage zum Projekt der Stadtentwicklung: www.projekt-toess.ch
- Homepage Stadtteil Töss: www.toess.ch

Ergänzend haben die Evaluatorinnen im mündlichen Gespräch und schriftlichen Austausch per Mail mit den Verantwortlichen und Beteiligten des «Projekts Töss» verschiedene Fragen und Anliegen geklärt. Ebenso haben die Projektverantwortlichen der Stadtverwaltung sowie die aktiv Beteiligten des Stadtteils Töss zuhanden der Evaluation verschiedene Kennzahlen und Fakten zusammengestellt.

2. Vergleich der Ergebnisse der Bevölkerungsbefragungen 2007 und 2009

Anhand von ausgewählten Daten der Bevölkerungsbefragungen 2007 und 2009 wurde unter dem Blickpunkt der Evaluationsfragen eine kleine Sekundäranalyse vorgenommen. Die Auswertung auf Stadtteilebene erlaubt einen diachronen Einblick in die Sicht und Beurteilung der Wohnbevölkerung von Töss.

3. Interviews mit Projektbeteiligten der Stadtverwaltung

Die Erfahrungen und das Urteil der städtischen Projektbeteiligten zum Verlauf und den Ergebnissen des «Projekts Töss» wurden anhand von Interviews erfasst.

Es wurden zum einen Interviewgespräche mit den einzelnen Projektleitungen geführt, die für die Durchführung der acht ausgewählten Teilprojekte verantwortlich waren (8 Gespräche). Zum andern wurden die Gesamtprojektleitung des «Projekts Töss» sowie die Zuständigen für die Spezialaufgaben 'Kommunikation' und 'Integration' befragt (3 Gespräche).

Insgesamt wurden 11 mündliche Interviews durchgeführt. Sie dauerten durchschnittlich zwischen eineinhalb bis zwei Stunden. Die Gespräche fanden im November und Dezember 2009 statt.

Für die Gespräche wurden den Projektfunktionen entsprechende Interviewleitfäden entwickelt. Die Gespräche wurden protokolliert und anschliessend für die qualitative Auswertung transkribiert; der Umfang der Transkription umfasst ca. 90 Seiten Informationsmaterial. Die qualitative Auswertung der Interviews erfolgte nach Themenschwerpunkten und inhaltsanalytischen Kriterien.

4. Interviews mit Projektbeteiligten des Stadtteils Töss

Die Evaluation führte mit Projektbeteiligten des Stadtteils Töss Interviews durch. Sie erfassten die Erfahrungen und Einschätzungen zum Verlauf und den Ergebnissen des Projekts aus der Sicht des Stadtteils.

Zu jedem in die Evaluation einbezogenen Projekt wurde ein Gespräch mit einer aktiv beteiligten Person aus Töss durchgeführt (6 Gespräche); dies mit der Ausnahme eines Projekts, zu dem kein Gespräch zustande kam («Kinder- und Jugendangebote in Töss»). Anzumerken ist, dass die jeweiligen GesprächspartnerInnen oft nicht nur im betreffenden Projekt aktiv waren, sondern sich auch am Gesamtvorhaben beteiligten und auf Tössseite spezifische Funktionen inne hatten (z. Bsp. im Vorstand der Tösslobby, im Trägerverein des GZ Bahnhof Töss oder in den Arbeitsgruppen zum Tössprojekt).

Im Weiteren wurde mit der Präsidentin des Vorstands der Tösslobby ein Interview durchgeführt (1 Gespräch).

Insgesamt wurden 7 mündliche Interviews durchgeführt. Sie dauerten durchschnittlich zwischen eineinhalb bis zwei Stunden. Die Gespräche fanden im November und Dezember 2009 statt.

Für die Gespräche wurden passende Frageleitfäden entwickelt. Die Gespräche wurden protokolliert und anschliessend wurden für die qualitative Auswertung Transkripte erstellt; der Umfang der Transkription umfasst ca. 60 Seiten Informationsmaterial. Die qualitative Auswertung der Interviews erfolgte nach Themenschwerpunkten und inhaltsanalytischen Kriterien.

5. Fotobefragung mit BewohnerInnen von Töss

Um die Sicht der breiten Quartierbevölkerung in die Evaluation einzubeziehen und dadurch einen vertieften Einblick in verschiedene Wahrnehmungen des Stadtteils und des «Projekts Töss» zu erhalten, führte die Evaluation ein Fotoprojekt durch.

Ziel dieses methodischen Ansatzes ist es, auch die Erfahrung und Einschätzungen von Personen einzuholen, die nicht zu den direkten Stakeholdern gehören, sondern zur Mehrheit der Töss-BewohnerInnen, die nur partiell oder in speziellen Situationen mit dem Projekt in Kontakt gekommen sind.⁵

Kontakt der Evaluation zur Begleitgruppe

Die Evaluation wurde zwischen Oktober 2009 und März 2010 durchgeführt. Während der Durchführung der Erhebungen standen die Evaluatorinnen in regelmässigem Kontakt und Austausch mit der Begleitgruppe. Die Startsituation erfolgte im Oktober 2009.

An einem zweiten Treffen im Januar 2010 erstatteten die Evaluatorinnen einen Zwischenbericht. An diesem Treffen wurden auch verschiedene inhaltliche Fragen und Anliegen geklärt.

Die Ergebnisse der Evaluation wurden der Begleitgruppe Ende Februar 2010 präsentiert und mit der Begleitgruppe diskutiert. Das Feedback der Begleitgruppe wurde Mitte März 2010 gemeinsam besprochen und in die definitive Ausarbeitung des Schlussberichts aufgenommen. Der Bericht wurde auf Ende März 2010 erstellt und im Mai 2010 bereinigt.

Aussagekraft und Grenzen der Evaluation

Die Evaluation ermöglicht valide Aussagen zum Verlauf und zum Prozess des «Projekts Töss» sowie zu seinen vielfältigen Ergebnissen. Die Resultate der Evaluation sind insbesondere deshalb als valide zu bezeichnen, weil im Vorgehen der Evaluation der Einbezug von unterschiedlichen Stakeholdern berücksichtigt wurde. Dies ermöglicht sowohl Aussagen zum Gesamtprojekt wie auch verschiedene Erläuterungen zu den einzelnen Vorhaben, die im «Projekt Töss» realisiert wurden.

Die Evaluation ermöglicht insgesamt ein vielfältiges und reichhaltiges Bild, das sich sowohl auf verschiedene mündliche Quellen wie auf die breiten Materialien zum Vorhaben abstützt. Die Ergebnisse liegen vorwiegend im qualitativen Bereich. Gerade

⁵ Zur Fotobefragung und dem konkreten Vorgehen dieses Ansatzes vgl. ausführlich im Kapitel III-5 des Ergebnisteils der Evaluation.

dies ermöglicht auch Aussagen darüber, welche Aspekte bei einem weiteren Vorhaben der Quartier- und Stadtentwicklung Berücksichtigung finden sollten.

Vorteilig für die Evaluation ist auch, dass sie einen neutralen Aussenblick hat. Zugleich hat sich die Evaluation bemüht, den Stadtteil Töss nicht nur via Papier und Interviews kennen zu lernen, sondern dem Stadtteil auch mit Begehungen in Töss sowie anhand von einzelnen Kontakten zur Bevölkerung näher zu kommen.

Die Grenzen der Evaluation bestehen im begrenzten Zeitraum, der der Evaluation für das komplexe, mehrjährige Projekt zur Verfügung stand. Die Evaluation hat das Vorhaben sodann im Rückblick evaluiert. Im Voraus festgesetzte Benchmarks, Vorher-nachher-Vergleiche sowie Leitlinien zur Projektdokumentation standen deshalb nicht zur Verfügung. Die Evaluation zieht eine Bilanz zur Zielerreichung. Dieser sind Grenzen gesetzt, da der Zeitpunkt für eine umfassende Beurteilung der Zielerreichung noch zu früh ist. Es ist aus Sicht der Evaluation davon auszugehen, dass in den nächsten Monaten und Jahren noch mehr Wirkungen aus den Projektvorhaben heraus zu erwarten sind, als sie die Evaluation zum Erfassungszeitpunkt Ende 2009 aufzeigen kann.

Dank der Evaluation

Die Evaluatorinnen danken den Projektleitenden der Stadtverwaltung Winterthur für die Kooperation während den Evaluationsarbeiten. Ebenso bedanken wir uns bei allen Freiwilligen aus Töss, die sich für ein Gespräch mit den Evaluatorinnen zur Verfügung gestellt haben und die zusätzlich ihre Stundenaufwände berechneten, die sie fürs «Projekt Töss» eingesetzt haben. Insgesamt haben wir uns mit den Fachleuten der Stadt und den Freiwilligen aus Töss während ca. 30–40 Stunden intensiv über das Vorhaben Töss unterhalten. In dieser Zeit haben wir viel zum Verlauf der Arbeiten und den erreichten Ergebnissen sowie zu den verschiedenen Einschätzungen zu diesem umfangreichen Projekt erfahren.

Unser Dank gilt den FotografInnen aus Töss. Ihre Aufnahmen haben sie im kalten Januar 2010 realisiert. Mit ihren Bildern und Erläuterungen haben sie uns ihre Perspektiven auf den Stadtteil mit seinen schönen und schwierigen Seiten näher gebracht.

Wir danken Sonja Bolla, Quartierentwicklung Töss, und Monika Imhof, Vorstandspräsidentin der Tösslobby, für ihre ausführliche Tour mit uns zwei Evaluatorinnen durch Töss. Die Führung galt dem Vorstellen der verschiedenen Quartiere mit ihren Eigenheiten und Schönheiten und schloss auch einen Abstecher in die Quartiere Dättnau und Steig mit ein sowie einen Besuch des Erholungsgebiets 'Reitplatz' am Fluss Töss (30. Oktober 2009).

Schliesslich bedanken wir uns für die fachkundige Begleitung der Evaluation durch die Begleitgruppe: Mark Würth, Leiter Stadtentwicklung und Gesamtprojektleiter/Gesamtkoordinator «Projekt Töss», Monika Imhof, Vorstandspräsidentin der Tösslobby, Susanne Keller, Leiterin der Quartierentwicklung Winterthur, und Beatrice Lanz, Kommunikationsverantwortliche des «Projekts Töss». Wir haben uns in vier Sitzungen getroffen und die anstehenden Arbeiten sowie die Ausführung der Evaluation ausführlich bearbeitet.

3 Aufbau des Evaluationsberichts

Teil I des Evaluationsberichts gibt Auskunft über das evaluierte «Projekt Töss». Teil II beschreibt den Auftrag und die Fragestellung der Evaluation (Kap. 1), das Vorgehen der Evaluation (Kap. 2) sowie den Aufbau des Berichts (Kap. 3).

Teil III enthält die Ergebnisse der Evaluation. In Kapitel 1 ist die Konzeption der Projekte veranschaulicht (Kap. 1.1), und es ist ausgeführt, welche Bereiche das Globalziel der Lebensqualität umfasst, zu dem die Tössvorhaben beitragen sollen (Kap. 1.2). Sodann macht die Evaluation für jedes untersuchte Vorhaben projektbezogene sowie darüber hinaus auch projektübergreifende Aussagen zur Zielerreichung (Kap. 1.3). Im Weiteren werden Aussagen zur Imageverbesserung des Stadtteils Töss gemacht (Kap. 1.4). Schliesslich sind ausgewählte Daten zu den Bevölkerungsbefragungen 2007 und 2009 der Stadt Winterthur und spezifisch zum Stadtteil Töss vorgestellt (Kap. 1.5).

In Kapitel 2 ist die Organisationsstruktur behandelt. Zuerst wird die gewählte Struktur vorgestellt (Kap. 2.1), dann werden zentrale Merkmale und Kennzeichen des «Projekts Töss» beleuchtet (Kap. 2.2). Im Weiteren werden Stärken und Schwächen der Projektorganisation ausführlich beleuchtet (Kap. 2.3).

In Kapitel 3 geht die Evaluation auf verschiedene positive Faktoren ein, die den Verlauf des «Projekts Töss» begünstigt haben (Kap. 3.1). Ebenso gehen wir auf Herausforderungen für den Verlauf der Projektarbeiten ein (Kap. 3.2).

In Kapitel 4 sind Angaben zum Stundenaufwand aufgelistet, die von der Stadtverwaltung und den Freiwilligen aus Töss für das «Projekt Töss» geleistet worden sind. Weiter sind die externen Kosten des Vorhabens zusammen gestellt, d. h. der Aufwand für externe Dienstleitungen und Sachkosten.

Kapitel 5 erweitert die Optik und bezieht – exemplarisch – die Sicht der Bevölkerung auf ihren Stadtteil und das «Projekt Töss» ein. Sieben Personen aus Töss, Männer, Frauen und Jugendliche, haben zuhanden der Evaluation Fotoaufnahmen in Töss realisiert und haben diese den Evaluatoreninnen in einem Gespräch vorgestellt.

Teil IV des Berichts enthält das Fazit und Folgerungen der Evaluation. Kapitel 1 gibt zusammenfassend Auskunft darüber, was das «Projekt Töss» bereits erreicht hat und was (noch) ausstehend ist. Kapitel 2 thematisiert das Thema Übertragbarkeit und empfiehlt aus Sicht der Evaluation, welche Aspekte bei einem erneuten Vorhaben zu berücksichtigen sind.

III Ergebnisse der Evaluation

1 Zielerreichung

Dieses Kapitel setzt sich mit der zentralen Evaluationsfrage nach der Zielerreichung des «Projekts Töss» auseinander. Für die Beantwortung gilt es zwischen der Zielerreichung der einzelnen Projekte und jener des Gesamtvorhabens zu differenzieren und es gilt nach dem Zusammenspiel der beiden Ebenen zu fragen.

Im ersten Schritt, Kapitel 1.1, werden die in die Evaluation einbezogenen Projekte sowie deren Aktivitäten und Ziele vorgestellt. Kapitel 1.2 thematisiert die Zielsetzung des Gesamtprojekts, d. h. das Globalziel der Lebensqualität. In Kapitel 1.3 – dem Kernstück dieses Teils – werden die Ergebnisse der Evaluation zur Zielerreichung der einzelnen Projekte dargelegt (Kap. 1.3.1), und es werden die projektübergreifenden Effekte dargestellt (Kap. 1.3.2).

In Kapitel 1.4 ist ausgeführt, inwiefern das «Projekt Töss» zu einer Imageverbesserung des Stadtteils Töss beigetragen hat. Abschliessend wird die Zielerreichung mit einem Vergleich der Bevölkerungsbefragungen 2007 und 2009 beleuchtet (Kap. 1.5).

1.1 Konzeption der Projekte und Wirkungsmodelle

Wie im Eingangskapitel zur Projektentstehung beschrieben, wurde der partizipative Prozess im Stadtteil Töss mit einer Zukunftskonferenz gestartet. Im Rahmen der Zukunftskonferenz sind über 20 verschiedene Projekte vorgeschlagen worden. Nach einer Beurteilung durch den Stadtrat wurden 13 Projekte⁶ für die Weiterbearbeitung empfohlen. Sie wurden nachfolgend innerhalb des «Projekts Töss» umgesetzt.

Im Folgenden sind die in die Evaluation einbezogenen Projekte anhand einer tabellarischen Übersicht vorgestellt (vgl. Darstellung III-1). Dargestellt ist, was die einzelnen Projekte gemäss Planung konkret anpacken und leisten wollen (Aktivitäten), mit welcher Absicht sie diese Tätigkeiten verfolgen (Ziele) und welches die dahinter stehenden Annahmen bezüglich den Auswirkungen und dem Beitrag zum Globalziel sind (Wirkungsmodell).

⁶ Die Bestimmung der Projektzahl ist nicht ganz einfach, denn sie veränderte sich mit der fortschreitenden Projektdauer. Im Verlauf des Vorhabens wurden einzelne Projekte zusammen gelegt oder zum Teil in anderem Kontext, z. Bsp. für die gesamte Stadt, weitergeführt. Die Angaben der Evaluation beziehen sich auf die Projektsituation Ende 2009.

Darstellung III-1: Konzeption der Projekte und Wirkungsmodelle

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

Der Überblick (vgl. Darstellung III-1) verweist in puncto *Projektaktivitäten* auf eine beachtliche Spannbreite der Vorhaben. Die geplanten Aktivitäten umfassen zum einen konzeptionelle Tätigkeiten wie die Entwicklung von Leitbildern und neuen Angeboten. Zum andern werden im Rahmen einzelner Projekte Bestandesaufnahmen vorgenommen und angepasste Massnahmen ausgearbeitet. Zudem gehört die Ausführung konkreter infrastruktureller Interventionen verschiedentlich zu den Projektaktivitäten.

Hinsichtlich der projektspezifischen *Zielsetzungen* ist ebenfalls eine Vielfalt an Absichten und anvisierten Verbesserungen festzustellen, die mit den Projekten erreicht werden sollen. Die Ziele betreffen räumlich-materielle Aspekte ebenso wie soziale, kulturelle und wirtschaftliche Aspekte.

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

Das bedeutet für die Evaluation, dass sich die Beantwortung der Frage nach der Zielerreichung am Beitrag messen soll, den die Projekte für die Verbesserung der Lebensqualität in Töss erbringen.

1.2 Lebensqualität

Das Globalziel des «Projekts Töss», die Verbesserung der Lebensqualität, wirft für die Evaluation der Zielerreichung die Frage auf, was unter diesem Begriff genauer zu verstehen ist. Wie wird Lebensqualität definiert? Wie ist Lebensqualität ‚messbar‘?

Der Einblick in Literatur zur Lebensqualitätsforschung verweist auf eine Vielfalt von Definitionen und eine beträchtliche Bandbreite an Inhalten, Bedeutungen, Faktoren und Kriterien, die dem Konzept der Lebensqualität zugeordnet werden⁷. Der Begriff Lebensqualität, so ist festzuhalten, zeichnet sich durch eine grosse Offenheit aus. Nicht zuletzt deshalb wird er gern als «schillernd» bezeichnet. Sollen zur Frage der Zielerreichung des «Projekts Töss» Aussagen gemacht werden, so gilt es, aus der Vielfalt der Vorschläge rund um den Begriff 'Lebensqualität' wesentliche Dimensionen zu bestimmen. Diese können sodann für die vorliegende Evaluation als Arbeitsgrundlage genutzt werden.

Das Vorgehen erlaubt es, die Bemühungen des «Projekts Töss» zu dimensionalieren und ermöglicht es, die Zielerreichung in einer systematischen Form zu erfassen. Die Evaluation definiert fünf Bereiche, die der Thematik «Quartierentwicklung und Lebensqualität» zuzuordnen sind. Es sind dies die folgenden Bereiche:

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

⁷ Siehe z. Bsp. Lamprecht/Stamm (2003): Indikatoren zur Lebensqualität in der Schweiz. Schweizerisches Gesundheitsobservatorium. Oder www.badac.ch, wo die Thematik der Lebensqualität im Kontext von Städte-Ranking-Studien diskutiert wird.

Wenn sich also das «Projekt Töss» das Globalziel ,Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil Töss' setzt, so wird die Frage der Zielerreichung am Beitrag und an den Effekten untersucht, welche die Aktivitäten und Leistungen des Gesamtprojekts und der Teilprojekte in den Bereichen «Gesellschaft», «öffentlicher Raum», «Umwelt», «Wirtschaft» und «Sicherheit» erwirken.

In einem ersten Auswertungsschritt werden nun die Projekte anhand ihrer in Darstellung III-1 beschriebenen Aktivitäten und Projektziele in Bezug zu den fünf für die Lebensqualität im Stadtteil relevanten Bereiche gesetzt werden.

Das Grundergebnis macht deutlich, dass das Schwergewicht des Gesamtvorhabens auf den Bereichen «Gesellschaft» und «öffentlicher Raum» liegt. Die Aktivitäten mehrerer Projekte beziehen sich auf diese beiden Aspekte (vgl. Darstellung III-2). Insgesamt verweist die Auswertung auf eine grosse, gute Spannbreite der Projektausrichtungen. Die für die Lebensqualität ebenso relevanten Dimensionen «Umwelt», «Wirtschaft» und «Sicherheit» werden ebenfalls jeweils von mehreren Projekten zum Gegenstand ihrer Aktivitäten gemacht.

*Darstellung III-2 Bezug zwischen Projektzielen und Lebensqualität
(Dimensionalisierung der Projekte auf der Folie «Lebensqualität»)*

Bereiche/Dimensionen für die Verbesserung der Lebensqualität		Einzelprojekte im «Projekt Töss»								Total
		Nr. 1	Nr. 2	Nr. 3	Nr. 4	Nr. 5	Nr. 6	Nr. 7	Nr. 8	
Gesellschaft	Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration	x	x	x		x	x	x	x	7
Öffentlicher Raum	Naherholung, Grünflächen	x	x		b c		x	x	x	7
Umwelt	Verkehr/Mobilität, Erschliessung		x		a			x		3
Wirtschaft	Versorgung, Läden/Gewerbe, Dienstleistungen		x			x				2
Sicherheit	Sicherheit und Sauberkeit	x	x			x		x		4

Legende zu den Projekten:

Nr. 1: Begegnungsort Bahnhof Töss

Nr. 2: Entwicklungsstudie Zürcherstrasse

Nr. 3: Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss

Nr. 4: Erschliessung Dättnau (a), Rad- und Wanderwege Töss (b), Erholungsraum Töss (c)

Nr. 5: Zentrum Töss

Nr. 6: Kinder- und Jugendangebote

Nr. 7: Naherholungsgebiet Reitplatz

Nr. 8: Spiel- und Sportplätze

Mit Blick auf das übergeordnete Globalziel des «Projekts Töss» – die Verbesserung der Lebensqualität – ist zusammenfassend festzuhalten, dass der konkrete Bestand an Einzelprojekten innerhalb des Gesamtprojekts und deren Ausrichtung keine Lücken aufweist. Die Einzelprojekte decken mit ihren verschiedenen Aktivitäten und Zielsetzungen alle fünf für die Lebensqualität im Stadtteil bedeutsamen Bereiche ab. Die verschiedenen Aspekte von Lebensqualität werden jeweils durch eines oder mehrere Projekte angegangen.

Dieses Ergebnis ist bereits als eine Zielerreichung zu bezeichnen. Die Evaluation stellt fest, dass das «Projekt Töss» in die richtige Richtung gearbeitet hat. Es wurden durchgehend Vorhaben in Angriff genommen, welche Aspekte der Lebensqualität betreffen.

1.3 Zielerreichung – Verbesserung der Lebensqualität

Grundlage der im Folgenden dargestellten Evaluationsergebnisse zur Zielerreichung sind die Interviews der Evaluation mit Beteiligten der Stadtverwaltung und Beteiligten von Töss sowie diverse Materialien und Dokumente zu den verschiedenen Projekten.

Die Zielerreichung wird erstens auf der Ebene der Einzelprojekte und ihrem Beitrag zum übergeordneten Globalziel der Verbesserung der Lebensqualität untersucht. Berücksichtigt werden die expliziten Zielsetzungen ebenso wie allfällige Nebeneffekte der Projekte (Kapitel 1.3.1). Zweitens werden die Aspekte der Zielerreichung auf projektübergreifender Ebene beleuchtet (Kapitel 1.3.2).

1.3.1 Projektbezogene Zielerreichung

Projekte «Begegnungsort Bahnhof Töss (GZ Töss)» (Nr. 1) und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» (Nr. 3)

Ausgangslage: Die Projekte «Begegnungsort Bahnhof Töss» und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» haben sich die Verbesserung der Lebensqualität in zwei Bereichen zum Ziel gesetzt. Erstens soll mit dem ehemaligen Bahnhofsgebäude sowie mit dem zugehörigen Güterschuppen für den Stadtteil Töss neuer, sozial und kulturell nutzbarer Raum zur Verfügung gestellt werden (Bereich Gesellschaft). Zweitens soll der Aussenraum des GZ Bahnhof Töss und des zugehörigen Güterschuppens neue Nutzungsmöglichkeiten eröffnen, z. Bsp. Feste, Theater etc. (Bereich öffentlicher Raum). Drittens soll mit der veränderten Nutzung am entsprechenden Ort gleichzeitig mehr Sicherheit und Sauberkeit erreicht werden (Bereich Sicherheit und Sauberkeit). Beim Projekt «Begegnungsort Bahnhof Töss» geht es darum, die Infrastruktur verfügbar zu machen. Das Projekt «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» hat zum Ziel, die soziale und kulturelle Quartiersversorgung und Entwicklung mit einer Stelle der Quartierentwicklung im GZ Bahnhof Töss zu unterstützen. Die Mitarbeiterin vor Ort, Sonja Bolla, ist für den Auftrag der Quartierentwicklung zuständig.

Auswertung Zielerreichung: Die Evaluation verweist auf klare Erfolge für dieses Projekt (vgl. zusammenfassend Darstellung III-3). Sowohl der Raum für das neue Gemeinschaftszentrum Töss konnte verfügbar gemacht als auch der Betrieb des Zentrums aufgebaut werden. Zudem sind der Umbau und die Nutzung des Güterschuppens in Planung. Zur Verfügung steht neu auch der Aussenraum des Ortes. Erwähnenswert ist die relativ kurze Zeitspanne von zwei Jahren, in der die Vorhaben «Begegnungsort Bahnhof Töss» und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» umgesetzt wurden und

der Trägerverein beim Betrieb unterstützt wird. Noch an der Zukunftskonferenz galt die Realisierung eines Treffpunkts für Töss als Utopie und wurde als unrealistisch eingeschätzt.

Bezüglich Gemeinschaftszentrum kann auch im qualitativen Bereich von einer Zielerreichung gesprochen werden: Die neue Infrastruktur wird gut genutzt, durchschnittlich an ca. drei bis sechs Tagen pro Woche. Die Aktivitäten sind vielfältig und reichen von regelmässigen Vereinssitzungen und institutionalisierten Angeboten und Kursen über kulturelle oder soziale Einzelveranstaltungen bis zu privaten Anlässen. Der neu zur Verfügung gestellte Raum wird von verschiedenen Gruppierungen in Anspruch genommen. Dazu zählen der Kulturstreuer und andere kulturelle Vereinigungen, politische Gruppierungen, AusländerInnen-Vereine, Quartiervereine, Jugendgruppen und andere mehr.

Was das Ziel der Sicherheit anbelangt, so werden diesbezüglich Verbesserungen festgestellt. Die Befragten beschreiben den Ort jetzt als sauber und sicher. Zum Beispiel wird es als schön und angenehm empfunden, dass im GZ Töss abends Licht brennt, wenn man mit dem Velo vorbeifährt. Die Tatsache, dass dort eine neue Nutzung entstanden ist und sich der Stadtteil Töss den Raum angeeignet hat, gefällt den Leuten und vermittelt Zugehörigkeit und Sicherheit.

Wiederholt sehr positiv wird die Mitarbeiterin der städtischen Quartierentwicklung hervorgehoben, sowohl die Funktion wie speziell auch die Person. Die professionelle Fachkraft hat viel zum Erfolg beigetragen (vgl. auch Kapitel 3.1).

Auswertung Nebeneffekte: Im Zusammenhang mit den beiden Projekten «Begegnungsort Bahnhof Töss» und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» ist für die Stadt Winterthur ein wichtiger Nebeneffekt zu verzeichnen. Die Quartierentwicklung, die in Winterthur bereits seit langem tätig ist, hat ihre Arbeit bisher zentral organisiert. Mit den Projekten in Töss entstand die Möglichkeit der Erprobung einer dezentralen Arbeitsweise. Diese erweist sich in verschiedener Hinsicht als fruchtbar. Die neue Stelle im Stadtteil fungiert als Bindeglied zwischen Stadtteil und Stadtverwaltung und ist für beide Seiten nützlich: Quartieranliegen gelangen, wie die Piloterfahrung zeigt, früher an die Stadtverwaltung und die Stadt erhält ein Gesicht im Stadtteil, sie hat eine lokale Anlaufstelle.

Darstellung III-3: Zielerreichung und Nebeneffekte in den Projekten «Begegnungsort Bahnhof Töss (GZ Töss)» (Nr. 1) und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» (Nr. 3)

Verbesserung der Lebensqualität:		Erreichte Ziele:
Gesellschaft	Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration	- Neuer Raum vorhanden: GZ Bahnhof Töss - Gute Nutzungsfrequenz - Räumlichkeiten werden vielfältig genutzt - Nutzung durch verschiedene Gruppierungen - Umbau und Nutzung Güterschuppen in Planung
Öffentlicher Raum	Naherholung, Grünflächen	- Neu nutzbarer Aussenraum im Bereich GZ Bahnhof Töss und Güterschuppen
Sicherheit	Sicherheit und Sauberkeit	- Aussenraum beim GZ Bahnhof Töss wird als sicher und sauber empfunden
Nebeneffekte		- Prüfen einer neuen Betriebsform der Quartierentwicklung, Stadt konnte am Beispiel von Töss lernen - Chance für die Quartierentwicklung, vor Ort tätig zu sein - Neue Verbindung zwischen Stadtteil und gesamter Stadtverwaltung

Projekt «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» (Nr. 2)

Ausgangslage: Das Projekt «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» hat sich eine gesamtheitliche Betrachtung des Raums «Zürcherstrasse» zum Ziel gesetzt. Es sollen nicht einzelne, isolierte Massnahmen entworfen, sondern Veränderungen angestrebt werden, die auf einem ganzheitlichen Konzept beruhen. Das angestrebte Leitbild soll Grundlagen für ineinander greifende Verbesserungen zur Verfügung stellen, die Veränderungen auf allen Ebenen anstreben (Bereiche Gesellschaft, öffentlicher Raum, Umwelt, Wirtschaft und Sicherheit).

Auswertung Zielerreichung: Die Evaluationsergebnisse zu diesem Projekt verweisen auf absehbare Zielerreichungen (vgl. Darstellung III-4). Freilich sind sie noch nicht umgesetzt, sondern bestehen erst in Form von Vorschlägen auf dem Papier. Allerdings war es auch nicht das Ziel des Vorhabens, die Umsetzung bereits innerhalb der Projektzeit zu erreichen. Vielmehr wurde das Ziel eines konsensualisierten Leitbilds angestrebt. Es ist aus Sicht der Evaluation als absehbar zu bezeichnen, dass ein solcher Konsens erreicht werden kann. Die Vorschläge und Entwürfe betreffen sämtliche der anvisierten Bereiche. Damit erbringt das Leitbild eine gesamtheitliche Betrachtung des Problemraums.

Auswertung Nebeneffekte: Wie sich zeigt, verzeichnet das Projekt «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» im Hinblick auf das neue städtische Gesamtverkehrskonzept positive Nebeneffekte. Das Vorhaben in Töss wurde zum Anstoss für ein Umdenken in der Verkehrspolitik von Stadt und Kanton. Das heisst, das ganzheitliche Vorgehen im

Projekt «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» hat für die Entwicklung anderer Hauptverkehrsadern in der Stadt Winterthur Vorbildcharakter.

Darstellung III-4: Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» (Nr. 2)

Verbesserung der Lebensqualität:		Erreichte Ziele:
Gesellschaft	Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration	- Gemeinsame Idee für den Zukunftsprozess der Zürcherstrasse absehbar - Aufwertung öffentliche Räume
Öffentlicher Raum	Naherholung, Grünflächen	
Umwelt	Verkehr/Mobilität, Erschliessung	- Gesamtheitliche Betrachtung des Problems (Gesellschaft, Umwelt, Wirtschaft) erfolgt - Grundstein für Verbesserung und mögliche Umsetzungen in den verschiedenen Bereichen gelegt
Wirtschaft	Versorgung, Läden/Gewerbe, Dienstleistungen	
Sicherheit	Sicherheit und Sauberkeit	- Verkehrssicherheit öffentl./Langsamverkehr, subjektive Sicherheit via Raumaufwertung
Nebeneffekte		- Anstoss für Umdenken in der Verkehrspolitik (Stadt und Kanton): Projekt hat im Hinblick auf städtisches Gesamtverkehrskonzept Beispielcharakter

Projekte «Erschliessung Dätttau», «Rad- und Wanderwege Töss» und «Leitbild Erholung Tössraum» (Nr. 4a, b, c)

Ausgangslage: Die zwei Projekte «Erschliessung Dätttau» (Nr. 4a) und «Rad- und Wanderwege Töss» (Nr. 4b) sind als Vorläufer des erst kürzlich angelaufenen neuen Projekts «Leitbild Erholung Tössraum» (Nr. 4c) zu verstehen.

Das Projekt «Erschliessung Dätttau» strebt für den Langsamverkehr eine Optimierung des Anschlusses von Dätttau ans Zentrum von Töss an. Die Projektziele sind in puncto Lebensqualität auf der Dimension Umwelt anzusiedeln (Bereich Umwelt).

Die beiden andern Projekte fokussieren auf den Aspekt der Naherholung: «Rad- und Wanderwege Töss» zielt auf den Ausbau des Wegnetzes, und das neue «Leitbild Erholung Tössraum» soll ein übergreifendes Konzept für den Naherholungsraum Töss erarbeiten. Die Projekte beabsichtigen mit ihren Zielsetzungen Verbesserungen im Bereich öffentlicher Raum (Bereich öffentlicher Raum).

Auswertung Zielerreichung: Für die beiden ursprünglichen Projekte stellt die Evaluation die Erreichung von Teilzielen fest (vgl. Darstellung III-5). So wurde von und nach Dätttau ein Veloweg entlang der Autobahn eröffnet. D. h. es wurden für den Langsamverkehr Massnahmen zur Erschliessung umgesetzt. Ebenso wurde im Projekt «Rad- und Wanderwege Töss» ein Wegstück entlang der Töss realisiert und damit das Wegnetz im Naherholungsraum erweitert. Allerdings werden diese

Leistungen von den Beteiligten nur als partielle Zielerreichung wahrgenommen: Die Realisierungen entsprechen nicht den anvisierten Problemlösungen.

Während die ersten beiden Projekte begrenzte Einzelziele bearbeiteten, beabsichtigt nun das Projekt «Leitbild Erholung Tössraum», dessen Start 2009 erfolgte, die Erstellung einer umfassenden Grundlage für die Entwicklung des Tössraums. Das Leitbild soll über den Stadtteil Töss hinausweisen. Die neuen Bestrebungen, die die Stadtverwaltung weiterhin partizipativ unter der Beteiligung von Töss angeht, befinden sich zum Zeitpunkt der Evaluation im Anfangsstadium und werden bisher von den Beteiligten als sehr positiv bewertet.

Auswertung Nebeneffekte: Die begrenzte Zielerreichung innerhalb der beiden ersten Projekte blieb nicht ohne Auswirkungen auf der Prozessebene; Stadtverwaltung und Tössbeteiligte mussten sich gegenseitig mit Kritik auseinandersetzen. Die unbefriedigende Situation wurde 2009 mit einem veränderten Projektanlauf neu angegangen. Damit zeigt sich, dass die Schwierigkeiten auch positive Wirkungen mit sich brachten: Es hat ein Prozess stattgefunden. Die beiden Seiten haben sich besser kennen gelernt und das Vertrauen konnte wieder hergestellt werden. Daraus erfolgt nun die neue Zusammenarbeit, in der die Zieldefinierung gegenüber der Evaluation für beide Seiten, Stadtverwaltung und Stadtteil, als befriedigend dargelegt wird.

Darstellung III-5: Zielerreichung und Nebeneffekte in den Projekten «Erschliessung Dättnau», «Rad- und Wanderwege Töss» und «Leitbild Erholung Tössraum» (Nr. 4a, b, c)

Verbesserung der Lebensqualität:		Erreichte Ziele:
Umwelt	Verkehr/Mobilität, Erschliessung	4a «Erschliessung Dättnau» - Öffnung östlicher Veloweg entlang der Autobahn
Öffentlicher Raum	Naherholung, Grünflächen	4b «Rad- und Wanderwege Töss» - Realisierung eines Wegstücks entlang der Töss
		4c «Leitbild Erholung Tössraum» - Neuformierung: aufgrund der Erfahrungen mit 4a/b ist neu die Erstellung eines Leitbilds zum Tössraum geplant
Nebeneffekte		- Gemeinsamer kritischer Prozess zwischen Stadtverwaltung und Töss hat gestärkt: kennen lernen, Vertrauen

Projekt «Zentrum Töss» (Nr. 5)

Ausgangslage: Das Projekt strebt in verschiedenen Bereichen Verbesserungen für die Lebensqualität an. So gehört es zu den Zielen vorab, die Sicherheit der Anlage des Zentrums Töss zu gewährleisten (Bereich Sicherheit). Zudem soll das Zentrum aufgewertet werden, sodass es wieder zu einem erfreulichen sozialen Begegnungsraum wird (Bereich Gesellschaft), der gleichzeitig die Versorgungsbedürfnisse der Bevölkerung sicherstellen kann (Bereich Wirtschaft).

Auswertung Zielerreichung: Im Projekt «Zentrum Töss» konnten die avisierten Ziele bisher nicht erreicht werden (vgl. Darstellung III-6). Zwar führte die Stadt mit den Besitzern wie vorgesehen Verhandlungen. Was jedoch die Veränderungsziele anbelangt, so gelang bis dato trotz der Bemühungen nichts Konkretes. Baupolizeilich sind gewisse Brandschutzmassnahmen verordnet und durchgesetzt worden. Insgesamt verschlechterte sich die Situation im Zentrum eher während der Projektzeit. So ging z. Bsp. das Angebot an Geschäften zurück.

Auswertung Nebeneffekte: Die Evaluation zeigt, dass das Zentrum die Tössemer Bevölkerung beschäftigt. Es ist ihnen nicht egal, was dort passiert respektive besteht weiterhin das klare Anliegen, die genannten Ziele zu erreichen. Als Nebeneffekt ist aus Sicht der Evaluation feststellbar, dass der zähe Verlauf und die Vorgänge rund um das Projekt «Zentrum Töss» die Bevölkerung nicht unberührt liessen. Vielmehr wurde sie dadurch aktiviert. Im Juli 2009 nahmen über 200 Personen aus Töss an der Protestkundgebung zum Zentrum teil. Auch zeitigten die baupolizeilichen Sicherheitsinterventionen Nebeneffekte. Die Entfernung der Deckenbekleidung machte den schlechten Zustand des Zentrums und die unbefriedigende Beleuchtungssituation noch augenfälliger.

Darstellung III-6: Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Zentrum Töss» (Nr. 5)

Verbesserung der Lebensqualität:		Erreichte Ziele:
Gesellschaft	Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration	- Verhandlungen durchgeführt, jedoch bisher keine Zielerreichung möglich/erfolgt - Feuerpolizeiliche Massnahmen im Deckenbereich des Zentrums
Wirtschaft	Versorgung, Läden/Gewerbe, Dienstleistungen	
Sicherheit	Sicherheit und Sauberkeit	
Nebeneffekte		- Zentrum beschäftigt die Leute: Aktivierung der Bevölkerung - Baupolizeiliche Massnahmen: Verstärkte Beeinträchtigung des Erscheinungsbilds

Projekt «Kinder- und Jugendanliegen in Töss» (Nr. 6)

Ausgangslage: Das Projekt strebt Verbesserungen in zwei Bereichen der Lebensqualität an. Einerseits, so die quantitative Zielsetzung, soll für Kinder und Jugendliche in Töss vermehrt Raum verfügbar gemacht werden, sowohl Innen- wie Aussenraum (Bereich öffentlicher Raum). Andererseits, dies die qualitative Zielsetzung, soll das Freizeitangebot für diese Gruppen ausgeweitet werden und sich durch eine breite Vielfaltigkeit auszeichnen (Bereich Gesellschaft).

Auswertung Zielerreichung: Die Evaluationsergebnisse verdeutlichen, dass mit dem Projekt neue Freizeitangebote im Kinder- und Jugendbereich entstanden sind respektive bisherige Angebote gesichert werden konnten (vgl. Darstellung III-7). Dies

betrifft die Angebote «Open Sunday», «Midnight Basketball» und den Jugendtreff der Kirche (Jugendkiosk). Die Projekte werden rege genutzt. Open Sunday von Buben und Mädchen der 4. bis 6. Klassen (20–40 Kinder pro Anlass), das Midnight Basketball vor allem von jungen Männern (40–80 Jugendliche pro Anlass). Im *qualitativen* Zielbereich hat damit eine deutliche Verbesserung stattgefunden. Zum Teil wird diesem Ergebnis von Töss allerdings entgegen gehalten, dass die Angebote auch ohne das «Projekt Töss» bestanden hätten. Dagegen wird von Seiten der Stadt geäußert, dass die entsprechenden Angebote ohne den Projekthintergrund Töss längerfristig nicht ohne Weiteres gesichert gewesen wären. Das «Projekt Töss» fungierte in diesem Sinn als 'Windmaschine', welche die Projekte voran brachte und sicherte.

Das *quantitative* Ziel, die Bereitstellung von *neuem* Raum, wurde bisher nicht erreicht. Hingegen wird der vorhandene Raum stärker genutzt. Dies kann als quantitative Zielerreichung betrachtet werden. So werden Turnhallen zum Beispiel vermehrt für Kinder- und Jugendangebote geöffnet.

Auswertung Nebeneffekte: Die Kontakte mit Organisationen in Töss, die im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit tätig sind, haben bisher zu zwei gemeinsamen Treffen mit diesen Organisationen geführt (Runde Tische). Erreicht werden konnte ein stärker vernetztes, sozialräumliches Denken dieser Organisationen. D. h., die je eigene Arbeit wird vermehrt im Gesamtkontext betrachtet. So konnte z. Bsp. bei Hauswarten von Schulen eine Sensibilisierung erreicht werden, dass für junge Leute nicht nur Treffs, sondern auch öffentliche Räume wichtig sind.

Darstellung III-7: Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Kinder- und Jugendangebote in Töss» (Nr. 6)

Verbesserung der Lebensqualität:		Erreichte Ziele:
Gesellschaft	Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration	- Qualitative Erweiterung des Angebots - Gute Nutzung der Angebote
Öffentlicher Raum	Naherholung, Grünflächen	- Keine quantitative Zunahme von neuem Raum, jedoch vermehrte Nutzung des bestehenden Raums
Nebeneffekte		- Runde Tische der Organisationen in Töss zugunsten von Kinder- und Jugendfragen

Projekt «Naherholungsgebiet Reitplatz» (Nr. 7)

Ausgangslage: Das Projekt «Naherholungsgebiet Reitplatz» beinhaltet eine Verbesserung der Lebensqualität in verschiedenen Bereichen. So soll der Raum für die Begegnung und den Austausch der verschiedensten sozialen Gruppen nutzbar sein (Bereich Gesellschaft). Insbesondere soll der Raum als Naherholungsgebiet genutzt werden können (Bereich öffentlicher Raum). Die Nutzung soll zum einen umweltgerecht gestaltet sein, dies betrifft insbesondere den Verkehr (Bereich Umwelt). Zum andern soll auch das Bedürfnis nach einer sicheren Erschliessung garantiert werden (Bereich Sicherheit). Gemeint sind vor allem Lösungen und Regelungen in den Bereichen Beleuchtung und Abfall.

Auswertung Zielerreichung: Die Evaluation zeigt, dass im Projekt «Naherholungsgebiet Reitplatz» eine gute Planung des mehrschichtigen Vorhabens erreicht werden konnte (vgl. Darstellung III-8). Die Arbeiten erwiesen sich als komplex, da verschiedene Ämter sowie der Kanton involviert sind. Für die verschiedenen Teilaspekte des Projekts liegen inzwischen konkrete Vorschläge und Ausführungspläne vor. Ausstehend bei der Zielerreichung ist die eigentliche Umsetzung der verschiedenen Vorhaben. Die Beteiligten gehen allerdings von einer befriedigenden Realisierung aus, die auf die verschiedenen Bedürfnisse Rücksicht nehmen wird.

Darstellung III-8: Zielerreichung im Projekt «Naherholungsgebiet Reitplatz» (Nr. 7)

Verbesserung der Lebensqualität:		Erreichte Ziele:
Gesellschaft	Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration	- Planung vorhanden: Arealentwicklung, Verkehr, Beleuchtung, Grundwasser - Umsetzung ist komplex, benötigt mehr Zeit
Öffentlicher Raum	Naherholung, Grünflächen	
Umwelt	Verkehr/Mobilität, Erschliessung	
Sicherheit	Sicherheit und Sauberkeit	

Projekt «Spiel- und Sportplätze» (Nr. 8)

Ausgangslage: Mit dem Projekt «Spiel- und Sportplätze» werden quantitative sowie qualitative Ziele angestrebt. Zum einen soll mehr Raum für Spiel- und Sportplätze verfügbar gemacht werden, zum andern sollen diese für die Zielgruppe besser und adäquater ausgestattet werden. Es sollen also vermehrt Raum zur Verfügung gestellt werden (Bereich öffentlicher Raum) sowie bessere Möglichkeiten für die Begegnung und den Austausch der jungen Generationen geboten werden (Bereich Gesellschaft).

Auswertung Zielerreichung: Die Ergebnisse zur Zielerreichung verweisen in puncto quantitative Zielsetzungen im öffentlichen Raum darauf, dass in Dättnau ein neuer Spielplatz entstanden ist (vgl. Darstellung III-9). Die Einweihung findet im Frühling 2010 statt. In Planung sind der Dreieckspark im Eichliacker und der Spielplatz Nägelsee Rieter. Die Evaluation stellt weiter fest, dass Sportplätze im Projekt «Spiel- und Sportplätze» offenbar kein Thema waren. Zum Thema Sportplätze wurden keine Aussagen gemacht.

Auswertung Nebeneffekte: Der Prozess und das Vorgehen im Projekt «Spiel- und Sportplätze» während der Projektlaufzeit wurde verschiedentlich kritisiert (siehe dazu vertieft im Kapitel Partizipation). Neuerdings wurde eine Änderung auf Prozessebene vorgenommen: Neu beteiligt ist die vor Ort tätige Mitarbeiterin der Quartierentwicklung. Sie fungiert als Vermittlungsperson zwischen Stadtteil und Stadtverwaltung, in diesem Fall ist die Stadtgärtnerei die zuständige Stelle der Stadt. Dies stösst auf Anklang. Die Mitarbeiterin der Quartierentwicklung unterstützte den Prozess, dass die Bevölkerung bei der Planung des Spielplatzes in Dättnau mitwirken konnte und sie begleitet zurzeit

den Prozess im Zusammenhang mit dem Vorhaben «Dreieckspark» im Quartier Eichliacker des Stadtteils Töss.

Darstellung III-9: Zielerreichung und Nebeneffekte im Projekt «Spiel- und Sportplätze» (Nr. 8)

Verbesserung der Lebensqualität:		Erreichte Ziele:
Gesellschaft	Sozialer Austausch, Begegnungsraum, Integration	- Neuer Spielplatz in Dätttau - In Planung: Dreieckspark im Eichliacker - In Planung: Spielplatz Nägelsee Rieter - Sportplätze: nicht Thema
Öffentlicher Raum	Naherholung, Grünflächen	
Nebeneffekte		- Gelungener Einsatz der Quartierentwicklung im Projekt

1.3.2 Projektübergreifende Zielerreichung

Die Evaluationsbefunde zu den Leistungen und der Zielerreichung im «Projekt Töss» verweisen auf verschiedene Ergebnisse und Wirkungen, die über die einzelnen Projekte hinaus Gültigkeit haben. Es sind projektübergreifende Effekte. Die folgenden Ausführungen machen deutlich, dass auch diese Effekte Beiträge zum Globalziel der Verbesserung der Lebensqualität in Töss darstellen. Zum Teil sind es zudem auch Wirkungen auf Seiten der Stadt, die über den avisierten Stadtteil hinausweisen.

Aktivierung, Einfluss und Bereicherung im Stadtteil Töss

Die Evaluationsgespräche zeigen auf vielfältige Art und Weise, dass die Beteiligten im «Projekt Töss» nicht nur projektbezogen, sondern auch individuell und in sozialer Hinsicht vom Vorhaben profitiert haben. Dem Projekt sei es gelungen, so äussert eine Beteiligte aus Töss, den Leuten zu ermöglichen, ihre Umgebung zu gestalten. Die Mitarbeit wird als Bereicherung erlebt: Man arbeitet mit 'guten' Leuten, macht gute Erfahrungen und lernt viel. Die Arbeit im Projekt wird als interessant und die Zusammenarbeit in den Gruppen immer auch wieder als lustig geschildert. Die aktive Beteiligung, so der Tenor, verbindet sich klar mit einem persönlichen Ertrag.

Die Installation des «Projekts Töss» hat zudem gezeigt: Die Anliegen von Töss werden ernst genommen und die TösserInnen können durch ihre Mitwirkung aktiv Einfluss nehmen. Die Stadt hört der Bevölkerung des Stadtteils zu. Auf Seiten von Töss wird dies mehrfach als anwendungsorientierter ‚Lehrgang‘ in Demokratie geschildert. Man hat Einblick in die Stadtverwaltung erhalten und schaut jetzt anders auf solche Prozesse als zu Beginn des Projekts. Diese Erfahrung und die damit gewonnenen Kenntnisse werden zuhanden der Evaluation als Bereicherung und Horizonterweiterung beschrieben.

Neue und gestärkte soziale Netze (Identitätsbildung)

Insgesamt hat das «Projekt Töss» im Stadtteil eine Mobilisierung bewirkt. Mehrere Beteiligte äussern, dass sie sich durch die konkrete Auseinandersetzung mit den Stadtteilbelangen jetzt auch stärker in Töss zugehörig fühlen würden: Das Engagement zeigt eine integrative Wirkung. Über die langjährigen Projektaktivitäten haben

sich in Töss viele Leute neu oder besser kennen gelernt. Man spricht jetzt eher zusammen. Die Mitarbeit bot zudem etlichen Beteiligten, die noch nicht so lange in Töss wohnten, die Gelegenheit, sich im Quartier wirklich einzufinden.

Neu gegründet wurden die Tösslobby, verschiedene Arbeitsgruppen und der Trägerverein GZ Bahnhof Töss. Dadurch wurden auch die bestehenden lokalen Gruppierungen gestärkt. Es gibt heute, wie geäussert wird, mehr Vernetzung statt Konkurrenz. Dass die Quartiervereine wieder mehr Bedeutung erhalten würden, sei noch vor zwanzig Jahren völlig undenkbar gewesen. Insgesamt geht Töss mit einer gestärkten Identität aus dem «Projekt Töss» hervor.

In Töss, so lautet der Tenor der Evaluationsgespräche, ist längerfristig und strategisch etwas gelaufen. Mit der Aussage einer Interviewten aus Töss: Töss nimmt sich wieder als Töss wahr, auch wenn es 1922 eingemeindet wurde. Das Bewusstsein wurde gestärkt, dass Töss nicht einfach nur ein Industrievorort 'zum Vergessen' sei, sondern ein Ort mit guten Leuten.

Von einer gestärkten Identität profitiere auch die Stadt, es wirke sich für das Gemeinwesen positiv aus, wenn sich die Leute wohl und eingebunden fühlen. Wenn die BewohnerInnen zudem aktiv sind und sich für ihre eigene Umgebung einsetzen, reduziert dies auch das städtische Budget. Töss, so lauten Aussagen aus den Gesprächen, sieht jetzt das halbvolle und nicht mehr das halbleere Glas. 'Wir sind jemand' – so wird das neue Selbstbewusstsein spürbar. Töss müsse sich weder verstecken noch verteidigen. Es sei so lebenswert wie andere Stadtteile auch. In Töss, so zeigt sich mit der Evaluation, ist eine neue Vernetzung erfolgt. Dies wäre vermutlich, so das Urteil der Befragten, ohne das «Projekt Töss» nicht möglich gewesen.

Aktivierung anderer Stadtteile

Die Aktivitäten des «Projekts Töss» haben auch in andern Stadtkreisen eine Resonanz erbracht. So äussern Befragte in der Evaluation mehrfach, dass sich nun z. Bsp. die Bevölkerung in Wülflingen und in Oberwinterthur ebenfalls dafür interessiert, zusammen mit der Stadt einen partizipativen Prozess zu starten, um ihre lokalen Schwierigkeiten und Probleme gemeinsam anzugehen. Die Aktivierung in Töss wirkt über den Stadtteil hinaus, wie die Evaluation zeigt. Ein Engagement für die nahe Wohnumgebung wurde in weiteren Stadtteilen angeregt.

Lernen der Stadtverwaltung sowie Lernprozess zwischen Stadt und Stadtteil

Das «Projekt Töss» zeigt Wirkungen, die über das Globalziel 'Verbesserung der Lebensqualität' im Stadtteil hinausreichen. Zu diesen Effekten sind gemäss Evaluation die neuen Erfahrungen der Stadtverwaltung zu zählen.

Ein Projektleiter der Verwaltung bringt dies wie folgt auf den Punkt: Ein zweites Stadtteilprojekt beginnt an einem andern Ort als das erste, auf einem höherem Niveau sozusagen. Winterthur kann auf der Tösser Erfahrung aufbauen; die Stadt hat sich mit dem Projekt neues Know-how angeeignet. Die Breite des «Projekts Töss», die vielen parallelen Projekte mit Fokus auf einen Stadtteil, und die Länge des Vorhabens – eine vierjährige Laufzeit – stellten neue Anforderungen an die Verwaltung. Gefragt war vermehrte interdisziplinäre und themenübergreifende Arbeit in der Stadtverwaltung. Ein solches Vorgehen konnte im Rahmen des «Projekts Töss» erprobt werden; es sind neue Erfahrungen gemacht worden. Im Weiteren zeigt sich auch für

die Seite der Stadt, dass über die Projektarbeit neue Kontakte geschlossen wurden. Kontakte innerhalb der Stadtverwaltung sowie Kontakte zu Töss.

Der Lernprozess, den die Evaluation feststellt, bezieht sich nicht nur auf die Seite der Verwaltung. Er gilt auch für die Zusammenarbeit zwischen Stadtteil und Stadtverwaltung. Wie erwähnt, gab es dabei Hürden und Schwierigkeiten. Gemäss den Ausführungen der Interviewten sind daraus aber auch gegenseitige Lerneffekte entstanden. Die Auseinandersetzung in den Projekten hat die beiden Seiten einander näher gebracht. Töss hat ein Verständnis erhalten für die Strukturen und das Vorgehen der Verwaltung, und die Verwaltung hat vertiefte Einsichten erhalten in das Funktionieren und die Anliegen eines Stadtteils.

1.4 Image des Stadtteils Töss

Die Evaluation zur Frage der Zielerreichung schliesst die Frage ein, ob sich das Image von Töss durch die Projektaktivitäten verändert, das heisst verbessert, hat.

Dem Stadtteil haftet seit längerem der schlechte Ruf als so genanntes Problemquartier an. Töss leidet in der Wahrnehmung der WinterthurerInnen wie auch der Medien unter einem negativen Image. Mit der Durchführung des «Projekts Töss» verbindet sich deshalb das Anliegen, dass das Vorhaben zu einer Imageverbesserung des Stadtteils beitragen soll.

Wenn nun vorliegend das Ziel der Imageverbesserung überprüft wird, so ist aus Sicht der Evaluation auf die Grenzen dieses Unterfangens hinzuweisen. Es stehen keine objektiven Massstäbe zur Verfügung, um möglicherweise erfolgte Veränderungen verlässlich zu erfassen. Für gesicherte Aussagen wäre es z. Bsp. erforderlich, zu Beginn und Ende der Projektlaufzeit eine Repräsentativerhebung zur Wahrnehmung von Töss durch die Bevölkerung ausserhalb des Stadtteils durchzuführen. Oder es könnte eine Sekundäranalyse durchgeführt werden, die mehrere Jahre an Medienberichterstattung zum Stadtteil umfasst. Dazu standen weder zeitliche noch finanzielle Ressourcen zur Verfügung.

Die Evaluation wählte das Vorgehen, die Imagefrage in den Interviewgesprächen mit der Stadtverwaltung und den Beteiligten von Töss gezielt zu reflektieren. Erfragt wurden sowohl die Eigensicht wie die wahrgenommene Aussensicht sowie Beispiele für allfällig festgestellte Veränderungen. Die Imageentwicklung von Töss wird damit qualitativ erfasst, d. h. anhand eines Stimmungs- und Erfahrungsbilds der Projektbeteiligten.

Die Auswertungen macht deutlich, dass drei Perspektiven besteht. Es ist dies erstens die Sicht der TössemerInnen auf ihren Stadtteil, zweitens die wahrgenommene Sicht der WinterthurerInnen auf Töss, und drittens die Sicht der Fachleute der Stadtverwaltung auf den Stadtteil Töss. Während sich das Image von Töss in der Sicht der TössemerInnen wie in der wahrgenommenen Sicht der WinterthurerInnen durch Konstanz auszeichnet, lässt sich für die Stadtverwaltung eine Veränderung feststellen.

Innensicht – Image ist gar nicht schlecht

Aufschlussreich ist, dass Befragte von Seiten Töss verschiedentlich das Statement der Evaluation, dass das Image von Töss bekanntermassen nicht das Beste sei, entschieden zurückweisen respektive differenzierter ausformulieren. Mehrfach verdeutlichen

die Befragten aus Töss, dass sie von Töss keineswegs ein schlechtes Bild haben – vielmehr erweist sich das Image von Töss in der Innensicht als deutlich positiv. Im Eigenbild, d. h. von den TössemerInnen, wird Töss nicht als negativ empfunden. Viel eher heben die Beteiligten aus Töss in den Gesprächen mit den Evaluatorinnen verschiedene Standortvorteile hervor:

«Ich fand das Image nie so schlimm.» «Das Image von Töss ist in den andern Stadtteilen relativ schlecht – ich finde: absolut zu unrecht.» «Im Quartier ist es absolut lässig, es könnte nicht besser sein, es ist ruhig, hat Wohnqualität, ist nah beim Bahnhof und hat mehr Charme als andere Stadtteile. Die Tössemer wollen nicht wegziehen.»

Die positive Sicht wird zum Teil auch von VertreterInnen der Stadtverwaltung unterstützt, die den Stadtteil aus ihrer Arbeitsperspektive beurteilen:

«Ich habe das Image nie als so schlecht angeschaut. Das schlechte Image kommt von der Zürcherstrasse. Eine bis zwei Strassen weiter hinten ist Töss ein sehr schönes Quartier mit hoher Begrünung, schönen Schulanlagen und einer guten Versorgung mit Spielplätzen. Nicht gut ist die Trennung durch die Zürcherstrasse und die Bahnlinie.»

In der Eigensicht der TössemerInnen ist die Frage nach der Imageverbesserung wenig zutreffend. Die Wahrnehmung des eigenen Stadtteils war bereits vor dem Projektstart positiv. Trotz oder eben gerade wegen der Qualitäten von Töss ist es den Beteiligten aus dem Stadtteil ein Anliegen, sich für ihren Stadtteil einzusetzen und sich gegen Verschlechterungen und Probleme zur Wehr zu setzen.

Aussensicht – keine Imageverbesserung

Deutlich anders wird die Sicht der Nicht-TössemerInnen wahrgenommen. Die Tössemer Befragten sind sich in der Beschreibung der Aussensicht weitgehend einig: WinterthurerInnen aus andern Stadtteilen hätten kein gutes Bild von Töss, sie sähen vornehmlich die negativen Seiten des Stadtteils. Das Image von Töss habe sich wohl auch mit dem «Projekt Töss» kaum verändert, es sei noch immer eher negativ.

«Aussenstehende finden das Image schlecht.» «An der Aussenwahrnehmung hat sich nicht viel geändert mit dem Projekt. Das Bild ist nicht sehr positiv.»

Interessant sind die Begründungen, weshalb sich das Image von Töss in der Aussensicht kaum verändert habe, auch wenn mit dem «Projekt Töss» viel gelaufen sei in diesem Stadtteil. Das negative Urteil beruhe auf Unkenntnis respektive der beschränkten Wahrnehmung des Stadtteils. Die Wahrnehmung von Töss beschränke sich nämlich im Normalfall auf die Zürcherstrasse, wie sie beim Vorbeifahren gesehen werde. So äussern Befragte aus Töss:

«Man sieht doch nur das schreckliche Zentrum, den enormen Verkehr und die nicht tollen Häuser an der Zürcherstrasse. Die tollen Wohnquartiere kennen sie [die Leute von ausserhalb Töss] nicht.» Bestätigt wird diese Erfahrung durch folgende Aussage einer Befragten: «Viele nehmen nur die Zürcherstrasse wahr und sehen das andere Töss gar nicht, die anderen Teile und Quartiere kennen sie gar nicht. Ich bin letztthin mit einem Bekannten durch Töss spaziert und er kam erstmals durch den 'Chrugeler' [ein Quartier im Stadtteil Töss]. Er war ganz erstaunt und begeistert, wie schön das ist. Er wusste gar nicht, welche tolle Orte Töss hat!»

Als prägend für die Aussensicht auf den Stadtteil Töss wird die Zürcherstrasse beschrieben. In diesem Sinn seien Veränderungen an der Zürcherstrasse nicht nur, aber vor allem auch der Imageverbesserung *nach aussen* dienlich, so lautet eine Stimme aus Töss. Während die sonstigen Vorhaben des «Projekts Töss» im Stadtteil zwar für die lokale Bevölkerung sehr wohl gut und wichtig seien, würden sie aber über Töss hinaus nicht wahrgenommen. Für die Imageverbesserung nach aussen seien vornehmlich das Zentrum Töss und die Zürcherstrasse wichtig. Und die Schlussfolgerung aus dieser Perspektive lautet: Das Image hat sich nicht verändert, weil sich an der Zürcherstrasse nichts Wahrnehmbares verändert hat. Es ist dasselbe, ob man jetzt mit dem Auto durch den Stadtteil Töss fährt oder ob man vor zwei Jahren hindurch gefahren ist. Man kann demnach formulieren, dass es für die Imageverbesserung von Töss zentral ist, die Entwicklungsstudie Zürcherstrasse umzusetzen. Dies dürfte klar zur Imageverbesserung von aussen beitragen, sowie zudem auch Verbesserungen für den Stadtteil Töss selbst bringen.

Stadtverwaltung – Hinweise auf Imageverbesserung

Die Frage, ob sich das Image von Töss verändert hat, wird von den befragten Fachleuten der Stadtverwaltung tendenziell mit Ja beantwortet. Sie gehen mehrheitlich davon aus, dass die Projekte in der Tendenz zu einer Imageverbesserung geführt haben könnten. Es sind verschiedene Anzeichen, die aus ihrer Sicht darauf hinweisen. Verwiesen wird zum Beispiel auf die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung 2009 der Stadt Winterthur (vgl. dazu Kapitel 1.5). Weiter sei in den Medien in den letzten Jahren vermehrt über Töss und insbesondere auch über das Vorhaben «Projekt Töss» berichtet worden. Gleichzeitig hätte es kaum mehr negative Schlagzeilen gegeben. Die veränderte Berichterstattung trage, so wird vermutet, zu einer positiveren Wahrnehmung bei. Eine Stimme der Verwaltung:

«Die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung sind besser geworden. Und medienseitig hat es sich auch geändert: Töss machte keine negativen Schlagzeilen mehr.»

Bemerkenswert ist das Ergebnis, dass die Beteiligten von Seiten der Stadt tendenziell eine positivere Einschätzung zur Entwicklung des Images von Töss haben und häufiger von einer Imageverbesserung sprechen als die Leute aus Töss. Dies kann verschiedene Gründe haben. Eine mögliche Erklärung aus Sicht der Evaluation ist die Feststellung, dass sich die Fachleute der Stadtverwaltung infolge des «Projekts Töss» intensiver mit diesem Stadtteil zu befassen hatten und selbst erleben konnten, was die lokale Bevölkerung bei Aussenstehenden regelmässig wahrnimmt: Nämlich, dass sie Töss nur wenig respektive nur von der Zürcherstrasse her kennen, und dass der vertiefte Einblick in diesen Stadtteil dann in der Folge die spätere Beurteilung merklich positiver ausfallen lässt.

Von Seiten Töss wie von der Stadtverwaltung wird zudem im Zusammenhang mit der Imagefrage darauf verwiesen, dass sich der Stadtteil «selber gefunden hat». Es ist die Rede von einem «neuen Wir-Gefühl» und dass Töss zu einem «guten Selbstvertrauen» gefunden habe (vgl. auch Kapitel 1.3.2).

1.5 Bevölkerungsbefragung – Vergleich der Jahre 2007 und 2009

Der Vergleich der Winterthurer Bevölkerungsbefragungen von 2007 und 2009 erlaubt es abschliessend zum Themenbereich der Zielerreichung, die Sicht der weiteren Bevölkerung in die Evaluation einzubeziehen. Die entsprechenden Erhebungen

fokussieren zwar nicht auf das «Projekt Töss». Sie gestatten es aber dennoch, indirekt eine Antwort auf die Frage der Zielerreichung zu geben, ob für den Stadtteil Töss Verbesserungen festgestellt werden können.

Im Folgenden sind ausgewählte Daten vorgestellt. Sie umfassen die Fragen

- a) wie gern die EinwohnerInnen in Winterthur leben,
- b) wie sie die Lebensqualität in ihrer Stadt beurteilen, und
- c) wie gut sie sich und ihre Anliegen durch den Winterthurer Stadtrat vertreten fühlen.

Der Vergleich der Bevölkerungsbefragungen 2007 und 2009 weist für den Stadtteil Töss insgesamt auf deutliche Verbesserungen hin. Dargestellt sind die Ergebnisse für den Stadtteil Töss sowie für die Stadt Winterthur insgesamt. In den Tabellen sind die Abweichungen des Stadtteils Töss zum Gesamttotal der Stadt in Prozent aufgeführt.

a) In Winterthur leben: Für die Befragung von 2007 zeigt sich, dass die Befragten aus dem Stadtteil Töss in der Frage, ob sie gern in Winterthur leben, deutlich in negativer Richtung vom Durchschnitt abgewichen sind. Insgesamt haben 72 % der Befragten aus Winterthur gesagt, sie leben «sehr gern» in der Stadt. Für Töss lag der Anteil mit 58 % um 14 Prozentpunkte deutlich tiefer (vgl. Darstellung III-10).

Vergleichen wir das Ergebnis mit 2009, so liegt der Stadtteil Töss neu sogar leicht über dem gesamtstädtischen Durchschnitt. Fast vier von fünf Befragten aus Töss haben 2009 angegeben, dass sie «sehr gern» in Winterthur leben (+ 4 % zum Gesamttotal). Es hat eine deutliche Veränderung in positiver Richtung stattgefunden.

Darstellung III-10: In Winterthur leben (2007 und 2009)

		2007	2009
Sehr gern in Winterthur leben	Stadtteil Töss	58 % (– 14 %)	79 % (+ 4 %)
	Stadt total	72 %	75 %

b) Lebensqualität: In der Bevölkerungsbefragung 2007 haben gesamtstädtisch 23 % der Befragten geäußert, dass sie die Lebensqualität in Winterthur «sehr gut» finden. Der Stadtteil Töss hingegen ist von dieser Einschätzung negativ abgewichen: Nur 16 % der Befragten befanden die Lebensqualität in Winterthur als «sehr gut» (– 7 % zum Gesamttotal; vgl. Darstellung III-11).

Für 2009 zeigt sich gesamtstädtisch eine leicht positivere Beurteilung im Vergleich zu 2007 (2007: 23 %; 2009: 27 %). Für Töss ist allerdings eine sehr viel klarere Zunahme feststellbar. Im 2009 haben neu 34 % der Befragten aus dem Stadtteil Töss ihre Lebensqualität als «sehr gut» eingeschätzt. Diese Zahl liegt nun mit 7 Prozentpunkten sogar leicht über dem gesamtstädtischen Durchschnitt.

Darstellung III-11: Lebensqualität in Winterthur (2007 und 2009)

		2007	2009
Sehr gute Lebensqualität	Stadtteil Töss	16 % (– 7 %)	34 % (+ 7 %)
	Stadt total	23 %	27 %

c) Vertretung durch den Stadtrat: Die Ergebnisse zum Jahr 2007 zeigen gesamtstädtisch auf, dass sich 28 % der Befragten «sehr» oder «eher gut» vertreten fühlen durch den Winterthurer Stadtrat. Der Stadtteil Töss weicht davon mit einem Anteil von 22 % leicht negativ ab (– 6 %; vgl. Darstellung III-12).

Wiederum finden wir für 2009 deutliche Verbesserungen auf der Stadtteilebene von Töss. Neu sind es 38 % der Befragten aus Töss, die sich durch den Stadtrat «sehr» oder «eher gut» vertreten fühlen. Der Vergleich mit der gesamtstädtischen Ebene zeigt, dass Töss 2009 deutlich über dem Durchschnitt liegt (+ 10 %).

Darstellung III-12: Vertretung durch den Stadtrat (2007 und 2009)

		2007	2009
Sehr/eher gute Vertretung durch Stadtrat	Stadtteil Töss	22 % (– 6 %)	38 % (+ 10 %)
	Stadt total	28 %	28 %

Fazit zum Vergleich der Bevölkerungsbefragungen 2007 und 2009

Der Vergleich der beiden Bevölkerungsbefragungen liefert, wie die dargestellten Ergebnisse zeigen, verschiedene Hinweise darauf, dass die Tössemer Bevölkerung ihre Lebenssituation im Stadtteil Töss im 2009 deutlich besser einschätzt als noch im 2007. Während sich die Ergebnisse aus Töss 2007 durchwegs negativ vom gesamtstädtischen Durchschnitt abhoben, so liegen sie im 2009 jeweils darüber und heben sich zum Teil markant positiv ab.

Wie sieht, so ist aus Sicht der Evaluation zu fragen, der zeitliche Zusammenhang zwischen den Aktivitäten des «Projekts Töss» und den Bevölkerungsbefragungen von 2007 und 2009 aus? Nachdem in den beiden Jahren 2005 und 2006 umfangreiche Vorbereitungsarbeiten stattgefunden hatten – der Stadtrat präsentierte die ausgewählten Projekte im Juni 2006 – fand die Hauptphase der Umsetzung in Jahren 2007–2010 statt. Es kann also von der Annahme ausgegangen werden, dass sich die Befragten in der Bevölkerungsbefragung 2007 in ihrer Beurteilung der Situation noch weitgehend unabhängig vom «Projekt Töss» äusserten, während zum zweiten Erhebungszeitpunkt, der Bevölkerungsbefragung 2009, deutlich mehr Befragte über die mittlerweile breit angelaufenen Aktivitäten des «Projekts Töss» informiert waren.

Eine Einschätzung, inwiefern die positiven Ergebnisse in der Bevölkerungsbefragung 2009 mit dem «Projekt Töss» zu tun haben und als Wirkung des Vorhabens interpretiert werden können, ist schwierig. Sicherlich kann aus Sicht der Evaluation gesagt werden, dass auch die Interviewergebnisse der Evaluation klar aufzeigen, dass die

enger am «Projekt Töss» Beteiligten die Initiative der Stadt Winterthur respektive des Stadtrats schätzen und insgesamt positiv beurteilen. Allerdings ist nun aber nicht davon auszugehen, dass in der Bevölkerungsbefragung unter den rund hundert TössemerInnen sehr viele Personen aus dem engen Töss-Projekt-Kreis dabei gewesen sein dürften. Angenommen werden darf aber, wie oben erwähnt, dass 2009 auch weitere Kreise aus Töss über das «Projekt Töss» informiert waren. Das bedeutet: Es dürften etliche TössemerInnen in Kenntnis des «Projekts Töss» an der Bevölkerungsbefragung teilgenommen haben. Insofern können die Ergebnisse der Bevölkerungsbefragung aus Sicht der Evaluation als Hinweise interpretiert werden, dass der Stadtteil Töss die Bestrebungen und Massnahmen der Stadt Winterthur zugunsten von Töss wahrnimmt und positiv bewertet.

2 Organisationsstruktur / Partizipation

Im diesem Kapitel wird die für das «Projekt Töss» gewählte die Organisationsstruktur beleuchtet. Es wird danach gefragt, wie sich diese für die Durchführung und den Verlauf des Projekts bewährt hat. Dazu werden wesentliche Elemente der Projektorganisation vorgestellt, das heisst die beteiligten Akteure und die im Projekt eingerichteten Austausch- und Arbeitsgefässe (Kapitel 2.1). Weiter werden zentrale Merkmale des «Projekts Töss» beleuchtet (Kapitel 2.2). Sodann wird vertieft auf das partizipative Vorgehen, eine Besonderheit der Projektorganisation, eingegangen (Kapitel 2.3).

2.1 Struktur des Projekts und Beteiligte

In diesem Teil wird die Struktur des «Projekts Töss» in aller Kürze aufgezeigt. Vorge stellt werden die Akteure im «Projekt Töss» (Kapitel 2.1.1) sowie die verschiedenen Informations- und Austauschgefässe des Vorhabens (Kapitel 2.1.2).

2.1.1 Akteure/Stakeholders

Auf der Seite der Stadt Winterthur sind folgende zentrale Akteure zu nennen:

- Stadtrat: Der Stadtrat von Winterthur hat das «Projekt Töss» in der Periode 2006–2010 zu einem Legislaturziel erklärt. Nach der Zukunftskonferenz hat der Stadtrat aus den Vorschlägen der Stadtteilbevölkerung dreizehn Vorhaben zur Weiterverfolgung und Umsetzung empfohlen.
- Gesamtprojektleitung: Die Gesamtprojektleitung hat das städtische Projektteam inne. Zum Projektteam gehören folgende Personen:
 - Mark Würth als Gesamtprojektleiter und Gesamtkoordinator des «Projekts Töss»
 - Lorenz Schmid als Stellvertreter des Gesamtprojektleiters und Sekretariat/Geschäftsstelle
 - Ueli Rüschi/Peter Baki, Mark Würth, Markus Frei, Regula Forster und Rolf Heusser als Departementsvertretende
 - Susanne Keller/Sonja Bolla als Vertretung der Quartierentwicklung
 - Nadja Witzemann als Integrationsdelegierte
 - Beatrice Lanz als Kommunikationsverantwortliche
- Projektleitung der Einzelprojekte und Departementsvertretung: Die Verantwortung zur Umsetzung der Einzelprojekte liegt bei den jeweiligen Einzelprojektleitenden in den verschiedenen Departementen. Jedes teilnehmende Departement ist mit einem Vertretenden an den Sitzungen des Projektteams und an den Koordinationsgesprächen zwischen Stadt und Tösslobby vertreten. Die Departementsvertretenden haben die Aufgabe, gegenüber den Projektleitungen ihres Departements die Kommunikation sicher zu stellen. Die Weisungsbefugnis für die Einzelvorhaben liegt bei den jeweils zuständigen Departementen.
- Aussenstelle der Quartierentwicklung in Töss: Im Zuge des «Projekts Töss» wurde im Oktober 2007 im ehemaligen Gebäude des Bahnhofs Töss die Aussenstelle der Quartierentwicklung eröffnet.

Auf der Seite des Stadtteils Töss sind folgende zentrale Akteure zu nennen:

- Tösslobby: Die Tösslobby fungiert als Dachverband der Vereine, Organisationen und Interessensgruppen von Töss. Sie wurde 2006 als Verein gegründet (19. September 2006). Im Vorstand sind folgende Personen:
 - Monika Imhof, Präsidentin
 - Flurina Pescatore, Vizepräsidentin
 - Hanny Hinrikson, Kassiererin
 - Rosmarie Peter, Aktuarin
 - Rainer Zah, Kommunikation
 - Wilfried Bachmann, Vertreter AG Verkehr († 2010)
 - Mesut Gönç, Vertreter AusländerInnen
 - Cihan Kinar, Vertreter Jugend
 - Gabriele Toppan, Beisitz

- Arbeitsgruppen der Tösslobby: Im Zuge der Zukunftskonferenz bildeten sich in Töss folgende Arbeitsgruppen: «Arbeitsgruppe Verkehr/öffentlicher Verkehr», «Arbeitsgruppe Orte der Begegnung», «Arbeitsgruppe Drehscheibe», «Arbeitsgruppe Naherholung», «Arbeitsgruppe Zentrum Töss» und «Arbeitsgruppe TössGIS». Die Arbeitsgruppen sind eng mit der Tösslobby vernetzt.

- Trägerverein GZ Bahnhof Töss: Im Zuge der Arbeiten zum «Projekt Töss» wurde auf der Seite des Stadtteils Töss, aus den Arbeitsgruppen «Orte der Begegnung» und «Drehscheibe» heraus, der Trägerverein GZ Bahnhof Töss gegründet (26. Mai 2006).

- Bevölkerung Stadtteil Töss: Mit dem «Projekt Töss» ist die gesamte Bevölkerung des Stadtteils angesprochen. Sie wird via Tösslobby sowie via Öffentlichkeitsveranstaltungen und Medien über den Stand, Fortschritt und Beteiligungsmöglichkeiten informiert.

2.1.2 Informations- und Austauschgefässe

Im «Projekt Töss» sind die folgenden Informations- und Austauschgefässe vorgesehen:

- Sitzungen und Austausch der zentralen Akteure: Auf Seiten der Stadt finden regelmässig «Projektteamsitzungen» statt. Zwischen Stadtseite und Tösslobby findet mit den «Koordinationsgesprächen» ebenfalls regelmässig ein Austausch statt. Auf Seiten von Töss führt die Tösslobby regelmässig Sitzungen innerhalb des Vorstands durch sowie dreimal jährlich Mitgliederversammlungen.

- Anlässe im Stadtteil Töss und Öffentlichkeitsarbeit: Zum «Projekt Töss» findet jährlich eine breite Informationsveranstaltung statt. Zudem informieren die Gesamtleitung (Öffentlichkeitsarbeit) und die Tösslobby regelmässig über das «Projekt Töss». Zweimal jährlich enthält die Stadtteilzeitung «De Tössemer» eine Sonderbeilage zum Vorhaben. Ebenso besteht eine städtische Homepage zum «Projekt Töss»: www.projekt-toess.ch.

2.2 Zentrale Merkmale des «Projekts Töss»: Komplexität, Umfang und Dauer

Bevor auf verschiedene Aspekte der Projektorganisation vertieft eingegangen wird, ist vorgängig die Frage zu beantworten, um was für ein Vorhaben es sich beim «Projekt Töss» handelt. Stellen wir die Frage vom Inhalt her, so zeigt sich, dass die Ausgangslage eine einigende ist: Die Einzelprojekte des Gesamtvorhabens arbeiten alle zu einem gemeinsamen Globalziel, nämlich die Lebensqualität in Töss zu verbessern.

Von der konkreten *Ausrichtung* und den spezifischen *Projektzielen* her beinhaltet das «Projekt Töss» jedoch sehr heterogene respektive vielfältige Projekte. Es ist zwischen Grundlagen- und Umsetzungsprojekten zu unterscheiden. Zum einen gibt es mehrere Projekte, die Grundlagen oder Leitbilder schaffen sollen, also eher theoretisch und auf Planung und Entwicklung ausgerichtet sind. Dazu zählen: «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse», «Zentrum Töss», «Leitbild Erholung Tössraum» sowie «Naherholungsgebiet Reitplatz». Im zweiten Schritt, nach der Erstellung der entsprechenden Grundlagen, geht es auch bei diesen Vorhaben um ihre Umsetzung. Zum andern gibt es Projekte, die direkter die Umsetzungs- und Praxisarbeit ansteuern. Dazu zählen folgende Vorhaben: «Spiel- und Sportplätze», «Kinder- und Jugendangebote», «Erschliessung Dätttau», «Rad- und Wanderwege Töss», «Begegnungsort Bahnhof Töss» und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss».

Auch was die *Grösse der Vorhaben* anbelangt, gestalten sich die Projekte sehr verschieden. Es gibt zum einen eher kleine respektive thematisch eingegrenzte Projekte. Dazu gehören die Projekte «Spiel- und Sportplätze», das Projekt «Kinder- und Jugendangebote» sowie die Projekte «Erschliessung Dätttau» und «Rad- und Wanderwege Töss». Zum andern umfasst das «Projekt Töss» mehrere grosse, umfassende Vorhaben. Dazu zählen die Projekte «Begegnungsort Bahnhof Töss» und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss», «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» oder «Zentrum Töss». Ebenfalls eher gross und umfassend sind die Projekte «Leitbild Erholung Tössraum» und «Naherholungsgebiet Reitplatz».

Drittens umfassen die Projekte auch von ihren *Inhalten* her eine grosse Spannweite an Varietät. Während die einen Vorhaben ein Schwergewicht in den Bereichen Infrastruktur, Verkehr, Natur und Raumplanung setzen, widmen sich andere Projekte den Bereichen Soziales, Freizeit, Kultur und Integration. Zur ersten Gruppe zählen folgende Projekte: «Begegnungsort Bahnhof Töss», «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse», «Leitbild Erholung Tössraum», «Erschliessung Dätttau», «Rad- und Wanderwege Töss», «Zentrum Töss» und «Naherholungsgebiet Reitplatz». Zur zweiten Gruppe gehören folgende Vorhaben: «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss», «Spiel- und Sportplätze» und das Projekt «Kinder- und Jugendangebote».

Das «Projekt Töss» könnte eigentlich, wie die ausgeführten Aspekte und weitere Kriterien zeigen, durchaus auch als *Programm Töss* bezeichnet werden. Es besteht aus über einem Dutzend Einzelprojekten, die sich zusammen der Zukunft von Töss widmen und als 'Programm Töss' gemeinsam aktiv sind. Dazu gehört auch eine *grosse Anzahl* an *verschiedenartigen Beteiligten* (Stakeholders), die gemeinsam in den Prozess involviert sind: Professionelle aus verschiedenen Departementen der Stadt und viele Freiwillige aus Töss. Während es für die Professionellen in den Projekten um ihre Berufsarbeit ging, um einen eingegrenzten Alltagsbereich also, berühren die Vorhaben auf Seiten der Freiwilligen ihren gesamten Alltag, ihr Leben im Stadtteil Töss.

Betrachten wir die *Dauer* des Vorhabens, so umfasst sie eine eindrücklich lange Zeitspanne. Die Vorlaufzeit fand 2005 und 2006 statt und die eigentliche Laufzeit startete 2006 und dauert bis Herbst 2010. Die intensive Arbeit verläuft über sechs Jahre. Dies ist für eine Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Bevölkerung als eine ausserordentliche lange Phase zu bezeichnen.

Ein weiterer zentraler Aspekt betrifft grundsätzlich den *Pioniercharakter* des «Projekts Töss». Weniger die Inhalte als vielmehr das Vorgehen, der Umfang, die Grösse und die Länge des Projekts zeigen der Evaluation in aller Deutlichkeit auf, dass das «Projekt Töss» kein Routineprojekt ist. Das Vorhaben war für alle Beteiligten neuartig: für die Gesamtprojektleitung und die Projektleitungen der Stadtverwaltung sowie für die aktiven Freiwilligen aus Töss. Zudem wurde innerhalb von Strukturen gearbeitet, die entweder zuerst neu aufgebaut werden mussten (Tösslobby) oder die nicht bereits zuvor in dieser Art respektive in diesem Ausmass zusammengearbeitet hatten (interdepartementale Arbeit der Stadtverwaltung).

Vorbilder von andern Projekten in dieser Grössenordnung sind der Evaluation nicht bekannt. Auch die Projektbeteiligten selbst haben weder Referenzprojekte noch Erfahrungen anderer Vorhaben genannt, von denen sie in ihrer Arbeit hätten profitieren können und deren Erfahrung sie in der innovativen Arbeit unterstützt hätten.

Der Pioniercharakter des Vorhabens Töss stellte, so hält die Evaluation fest, per se eine Herausforderung dar. Der Einblick in die Projektart und in Charakteristika des Vorhabens zeigt zudem in aller Deutlichkeit auf, dass es sich beim «Projekt Töss» um ein *Grossvorhaben* handelt. Die verschiedensten Kriterien – Ausrichtung/Ziele, Grösse der Vorhaben, Inhalte, Anzahl Stakeholders, Dauer, Know-how etc. – weisen aus Sicht der Evaluation darauf hin, dass mit dem «Projekt Töss» ein *komplexes, umfangreiches und lange dauerndes Vorhaben* gestartet wurde. In der Abwicklung und der Projektorganisation begegneten die Akteure denn auch wiederholt Herausforderungen und Schwierigkeiten; dass inhaltlich dennoch viele Ziele erreicht worden sind, wurde in Kapitel III-1 ausführlich dargestellt und gewürdigt. Dies ist aus den erwähnten Gründen, zumindest im Nachhinein, als nicht unerwartet zu bezeichnen und sollte bei den folgenden Ausführungen in Betracht gezogen werden. Im Folgenden wird die Projektstruktur aus Sicht der Evaluation einer kritischen Würdigung unterzogen.

2.3 Erfahrungen und Einschätzungen zu Struktur und partizipativem Vorgehen

Die Evaluationsergebnisse zur Organisationsstruktur und dem partizipativen Vorgehen werden anhand relevanter Themenbereiche vorgestellt (Kapitel 2.3.1 bis 2.3.6). Diese nehmen zum einen Bezug auf wichtige Elemente der Projektorganisation. Zum andern greifen sie Aspekte auf, die aus der Analyse des Interviewmaterials entstanden sind.

2.3.1 Grundlagen der Zusammenarbeit (Projektorganisation)

Zur Projektorganisation sind, wie die Evaluation feststellt, wenig schriftliche Materialien vorhanden. Es gibt es eine grafische Darstellung zum «Projekt Töss». Sie enthält eine Übersicht zur Gesamtprojektorganisation. Namentlich aufgeführt sind die Beteiligten von Seiten Stadt (Projektleitung und Projektteam) und Töss (Vorstand Tösslobby) sowie die Informations- und Austauschgefässe. Weiter enthält die Übersicht eine Liste der Einzelprojekte. Es ist ersichtlich, welchen Departementen und welchen Projekt-

leitungen die dreizehn Projekte zugeteilt sind. Beteiligt sind die Departemente «Bau» (4 Projekte), «Kulturelles und Dienste» (3 Projekte), «Technische Betriebe» (3 Projekte), «Schule und Sport» (2 Projekte) und «Soziales» (1 Projekt). Zu den Einzelprojekten wurden zudem individuelle Projektblätter erstellt.

Was begrenzt vorhanden ist, sind Arbeitsgrundlagen zum gesamten Projektaufbau und Ablauf. Vorhanden ist ein Dokument «Pflichtenheft» für die Departementsvertretenden, den Gesamtprojektleiter, seinen Stellvertreter, die Leiterin der Quartierentwicklung, die Integrationsdelegierte sowie die Kommunikations-Assistentin (Quelle: Anhang zum Projektteam-Protokoll vom 26.10.06). In der Evaluation zeigt sich, dass die Ausgestaltung eher rudimentär ist. Ausführlichere schriftliche Unterlagen wie Beschriebe zu Aufgaben und Pflichten der Beteiligten und zur Funktionsweise der verschiedenen Gremien, Informations- und Austauschgefässe wurden für das «Projekt Töss» nicht erarbeitet. Solche Unterlagen, welche die Beteiligten über ihre eigene Rolle (z. Bsp. auch: Rollenüberschneidungen, Grad an Verflechtungen) sowie die der anderen Beteiligten informieren, dienen im Allgemeinen als Grundlage für geplante Projekte. Sie klären Funktionen der Beteiligten, regeln Pflichten und Rechte und beschreiben vorgesehene Abläufe und Vorgehen (Aufwände, Dokumentation). Ihr Erstellen erfordert Klärungsprozesse und erhöht das Bewusstsein über Strukturen und Verflechtungen. Dies verleiht den Beteiligten Sicherheit, gemeinsam vom selben auszugehen, und unterstützt die nachfolgenden Arbeiten.

Es ist aus Sicht der Evaluation bemerkenswert, wie gut das Vorhaben ohne die erwähnten Unterlagen abgewickelt werden konnte. Allerdings wurden in den Evaluationsgesprächen immer wieder Defizite und Schwierigkeiten benannt (siehe die nachfolgenden Punkte), die mit konsolidierten Projektunterlagen vermutlich ein Stück weit hätten vermieden werden können. Klärende Unterlagen zuhanden aller Beteiligten tragen im Projektprozess zu weniger Friktionen und Unzufriedenheit bei und erhöhen Effizienz und Wirksamkeit eines Vorhabens.

2.3.2 Praxis der Zusammenarbeit

a) Austausch Stadtverwaltung und Stadtteil Töss

Die Projektorganisation sieht zwei Formen von regelmässigen Sitzungen vor: Sitzungen innerhalb des so genannten «Projektteams Töss» der Stadtverwaltung sowie Koordinationssitzungen zwischen dem städtischen «Projektteam Töss» und dem Vorstand der Tösslobby. Die folgenden zwei Punkte gehen auf die beiden Formen ein.

• Sitzungen des «Projektteams Töss» der Stadtverwaltung

TeilnehmerInnen der Sitzungen des «Projektteams Töss» der Stadtverwaltung waren insgesamt neun bis zehn Personen. Dazu gehörten der Gesamtprojektleiter des «Projekts Töss», sein Stellvertreter, je eine Person aus den fünf teilnehmenden Departementen sowie drei Personen mit den Spezialaufgaben Quartierentwicklung, Integration und Kommunikation im «Projekt Töss».

Die Sitzungen fanden anfänglich, 2006/7, alle ein bis zwei Monate statt, im 2008 alle zwei Monate und 2009 alle drei Monate. Sie dienen dem interdepartementalen Informationsaustausch sowie dem Informationsfluss zwischen Gesamtprojektleitung und Projekten. Erwähnenswert ist, dass nicht alle Projektleitungen direkt im «Projektteam Töss» vertreten waren. Dadurch wäre das Gremium, so die Aussage der

Beteiligten, zu gross geworden. Nach Bedarf nahmen indes auch die Projektleitungen direkt an den Sitzungen teil. Die Treffen dauerten im Normalfall eineinhalb bis zwei Stunden. Es wurde jeweils ein Protokoll zuhanden aller Projektleitungen erstellt.

Die Frequenz wurde in der Anfangszeit als zu hoch befunden. Sie wurde in der späteren Phase reduziert, im 2009 auf vierteljährliche Sitzungen. Die Teilnahme ist als gut zu bezeichnen, im Normalfall waren bis auf eine bis drei Personen alle anwesend.

Das Departements-Stellvertretermodell hat unterschiedlich guten Anklang gefunden. Zum Teil wurde die Erfahrung positiv beurteilt. Funktionierte der Informationsfluss zwischen Departements- und Projektleitungen gut, so war es von Vorteil, dass nicht alle zwei bis vier Projektleitungen eines Departements an den Sitzungen teilnehmen mussten. Zusätzlich erhielten die Projektleitungen auch die Sitzungsprotokolle zugestellt. Zum Teil war die Beurteilung eher negativ. Kaum involvierte Projektleitungen fühlten sich vom Gesamtprojekt eher fern oder, umgekehrt, fühlte sich das Gesamtprojekt nicht in jedem Fall gut über die Einzelprojekte informiert.

Die Sitzungen dienten zugleich der Vorbereitung für die Koordinationssitzungen mit der Tösslobby. In einem Teil der Interviews mit Projektleitungen wurde deutlich, dass darüber hinaus vermehrt ein Bedarf für die Diskussion von inhaltlichen Fragen zu den Einzelvorhaben und für die Reflexion der städtischen Projektstätigkeit bestanden hätte.

• *Koordinationssitzungen Stadt–Töss: «Projektteam Töss» und Vorstand Tösslobby*⁸
TeilnehmerInnen der Sitzungen zwischen Stadtverwaltung («Projektteam Töss») und dem Vorstand der Tösslobby, welche den Stadtteil Töss via ihre Mitglieder (d. h. etwa 30 Vereine und Organisationen aus Töss) vertritt, waren insgesamt achtzehn Personen, je etwa hälftig von der Stadt und von Töss.

Zu Beginn des Vorhabens, Ende 2006, fanden zwei Sitzungen statt. Im 2007 und 2008 fanden die Sitzungen alle zwei Monate statt. 2009 gab es nur gerade zwei Koordinationssitzungen, dazu kam Ende 2009 anstelle der Sitzung ein gemeinsamer erster Workshop zur Zukunft des «Projekts Töss» nach dem Abschluss im Herbst 2010. Die Sitzungen dienten der gegenseitigen Information und Koordination sowie des Controllings zum Fortschritt der Arbeiten.⁹ Der Austausch dauerte jeweils zwei Stunden und fand abends statt (ab 18.15 Uhr), sodass die Freiwilligen aus Töss teilnehmen konnten. Es wurde jeweils ein Protokoll zuhanden der Teilnehmenden sowie der weiteren Projektleitungen erstellt.

Von Seiten der Tösslobby wurden die Sitzungen als zu häufig befunden. Sie wurden, vor allem 2009, deutlich reduziert. Die Teilnahme der Fachleute aus der Stadtverwaltung ist als sehr gut zu bezeichnen (6–10 Anwesende). Bei den Beteiligten aus Töss war die Teilnahme tendenziell etwas reduzierter (4–6 Teilnehmende); dazu trug bei, dass die MandatsträgerInnen zum Teil durch ihre Erwerbsarbeit an der Teilnahme verhindert waren.

Während die VertreterInnen der Stadt die Sitzungen im Allgemeinen als wertvoll und informativ bezeichneten, gilt dies für die Tössseite nicht durchgehend. Zum Teil wurde

⁸ Siehe zur Tösslobby auch Kap. 2.3.5.

⁹ Protokoll Stadt/Projektleitung–Tösslobby vom 11.10.2006, S. 2.

der Austausch als 'uninspiriert' empfunden. Zu sehr, so die Meinung, sei es nur um das Darstellen von Information gegangen. Die Projektleitungen hätten die Informationen einfach vorgetragen. Die Themen und Anliegen seien zu wenig diskutiert worden und das Aushandeln von Prozessen sei im Hintergrund gewesen. Tatsächlich bringen die Protokolle zum Ausdruck, dass die Sachinformation einen grossen Stellenwert einnahm. Demgegenüber wurde, vor allem von Seiten der Tösslobby, die Prozessebene wiederholt angesprochen. Die Form der Zusammenarbeit, Mängel und Möglichkeiten, waren wiederholt ein Thema, an dem sich die Teilnehmenden rieben (siehe dazu auch Kap. 2.3.3: Partizipation).

- *Weitere Sitzungen zu den einzelnen Projekten*

Nebst den stadtverwaltungsinternen Projektteamsitzungen und den Koordinations-sitzungen zwischen dem städtischen Projektteam und der Tösslobby fanden im Laufe der Projektzeit viele weitere Sitzungen statt. An diesen Sitzungen waren Verantwortliche der Stadtverwaltung sowie aktiv Teilnehmende aus Töss, also Mitglieder der Tösslobby, von Arbeitsgruppen, des Trägervereins GZ Bahnhof Töss und weitere Personen, beteiligt. Thema waren jeweils die einzelnen Vorhaben, konkrete Fragen zum Vorgehen und zu nächsten Schritten, das Besprechen von Möglichkeiten, Anliegen und Wünschen, Begehungen etc. Diese Sitzungen waren für das Vorankommen der Einzelvorhaben sowie für die Motivation, Weiterentwicklung und Umsetzung der Projekte von grosser Bedeutung.

- *Aufgaben und Funktion der Gesamtprojektleitung*

Die Funktionen der Gesamtprojektleitung sind umfangreich. Sie bestehen im Anwenden der Projektmanagementinstrumente, einem Blick für das ganze Vorhaben sowie in sozialen und kommunikativen Fähigkeiten. Zu beachten ist für Projekte wie das Vorliegende, die innerhalb bestehender Strukturen abgewickelt werden, dass sie damit auch im Rahmen bereits vorhandener Strukturen und Hierarchien agieren. Dies trifft auch für das «Projekt Töss» zu.

Im «Projekt Töss» bestanden die Aufgaben der Gesamtprojektleitung in der Etablierung und Aufrechterhaltung des Kontakts zwischen den Tössemer Aktiven (Tösslobby), den einzelnen Projektleitungen respektive den Departementsverantwortlichen der Stadtverwaltung sowie zum Stadtrat, der die politische Verantwortung für das Vorhaben trägt. Als vorrangig ist die Begleitung des Gesamtvorhabens auf der Prozessebene zu bezeichnen. Mit der Unterstützung der Kommunikation und der Prozesse im Projekt wird der Boden für die inhaltliche Arbeit bereitet. Das heisst, es geht bei der Funktion der Gesamtleitung darum, für einen guten Fluss der Arbeiten zu sorgen, die Information und den Austausch zwischen den Beteiligten zu unterstützen und allgemein den Ablauf positiv zu steuern.

Die Gesamtprojektleitung ist beim Leiter der Stadtentwicklung, Departement «Kulturelles und Dienste» angesiedelt. Er hatte zusätzlich weitere Rollen innerhalb des «Projekts Töss» inne. So sind beim Bereich Stadtentwicklung drei der dreizehn Projekte angesiedelt («Begegnungsort Bahnhof Töss», «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse», «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss»). Die Leitung für eines dieser Projekte sowie die Departementsvertretung oblag dem Gesamtprojektleiter. Es bestand somit eine Rollenüberschneidung, die in solchen Projekten als üblich zu bezeichnen ist.

Die Gespräche der Evaluation zeigen, dass die Umsetzung der Gesamtprojektleitung und -koordination zum Teil auf Kritik stiess. Zum einen wurde die Rollenüberschneidung als schwierig empfunden. Gleichzeitig Gesamtleitungsaufgaben und Aufgaben als Leiter von Einzelvorhaben einzulösen, ist herausfordernd. Zum andern wird von Seiten Töss der Finger auf die Ebene des Prozesses gelegt. Die Gesamtprojektleitung habe zu wenig Offenheit für die verschiedenen Positionen und Anliegen gezeigt, insbesondere für jene aus dem Stadtteil. Im Projektverlauf wurde wiederholt moniert, dass das Partizipative von Projektleitungen vernachlässigt werde. Die Tössseite wurde dagegen als fordernd dargestellt. Dies konnte die Gesamtprojektleitung nur unbefriedigend auffangen. Es gelang in dieser Situation wenig, mit der Moderation der Prozesse integrativ und Konsens findend zu wirken, beide Seiten (Stadtverwaltung und Töss) (wieder) ins Boot zu holen und Konfliktpunkte zu bereinigen, Klärungen vorzunehmen und die Prozessebene auf einen konstruktiveren Weg zu bringen.

Aus Sicht der Evaluation zeigt sich, dass die Funktion der Gesamtprojektleitung im «Projekt Töss» als sehr anspruchsvoll zu bezeichnen ist. Zudem bestand durch die vielen Rollen eine hohe Belastung. Für den Prozess förderlich wäre es womöglich, der Gesamtprojektleitung eine Aussensicht (Coaching) zuzuordnen, welche eine neutrale Reflexion der spezifischen Rolle und des Vorhabens erlaubt.

b) Öffentlichkeitsarbeit und Anlässe im «Projekt Töss»

Für das Projekt wurde eine eingehende Öffentlichkeitsarbeit betrieben.¹⁰ Dies zum einen zur Information der lokalen Bevölkerung sowie zur Motivation der Teilnahme am «Projekt Töss» und seinen verschiedenen Anlässen in den Jahren 2005–2010. Zum andern sollten die Winterthurer Bevölkerung und die Umgebung von Winterthur über die Vorhaben und Aktivitäten in Töss informiert werden.

Wiederholt wurde in den Medien über das Projekt berichtet. An erster Stelle berichtete die beliebte und alteingesessene Quartierzeitung «De Tössemer» über das Projekt. Zu den Vorhaben wurden mehrere Sonderbeilagen erstellt. Sodann berichteten auch der Landbote, der Tages-Anzeiger, der Winterthurer Stadtanzeiger sowie das Winterthurer Stadtblatt jeweils mehrmals über das «Projekt Töss».

Zum Gesamtprojekt wurden verschiedene Öffentlichkeitsanlässe organisiert:

- Stadtratsbesuch zu Beginn der Umsetzungsphase, Juni 2006
- Informationen zu den Projekten am Anlass «Baustelle Töss», 21.11.2007
- Stadtratsbesuch zur Halbzeit im «Projekt Töss», 28.10.2008
- Geplant ist ein Anlass zum Abschluss des Projekts, Herbst 2010

Diese Anlässe («events») werden von beiden Seiten, d. h. den Beteiligten der Stadt sowie der Aktiven aus Töss, als wertvoll bezeichnet. Die Runde der Beteiligten wurde an diesen Anlässen geöffnet und es nahmen mehr Leute teil (jeweils ca. 100–150 Personen). Die Stimmung wurde als gut bezeichnet, die Besuchenden konnten Fragen stellen und es gab Gespräche zwischen den Projektleitenden und den TössemerInnen. Dies schätzten sowohl die Beteiligten aus Töss wie auch die Projektleitenden, die Auskunft geben konnten und ein Feedback erhielten.

Ein Banner (grossformatiges Plakat), das 2009 entwickelt wurde, macht zudem an verschiedenen Orten, vor allem beim Bahnhof Töss, auf das «Projekt Töss» aufmerk-

¹⁰ Es besteht ein zweiseitiges Kommunikationskonzept zum «Projekt Töss» (undatiert).

sam und kündigt die Homepage www.projekt-toess.ch an, die über das Vorhaben informiert.

Im Weiteren wurde jährlich ein Anlass für die enger Beteiligten organisiert (2007, 29.8.2008, 13.11.2009). Die Anlässe ergänzten den Sitzungsaustausch auf der informellen Ebene. Die als «Tösstage» bezeichneten Anlässe wurden von beiden Seiten geschätzt.

c) Von der Zukunftskonferenz zum Beginn der Umsetzung

Das «Projekt Töss» besteht aus zwei Phasen. In einer ersten Phase, 2005 bis Mitte 2006, fanden in Töss verschiedene, von den Fachhochschulen geleitete Vorarbeiten und Anlässe (u. a. Zukunftskonferenz) statt. Sie hatten zum Ziel, zuerst Problemkreise und Themen und daraus dann Projekte zu formulieren, die zur Steigerung der Lebensqualität in Töss beitragen sollten. Die Ergebnisse der Zukunftskonferenz wurden dem Stadtrat mitgeteilt. Dieser beschloss darauf, welche Projekte zur Umsetzung gelangen sollten. Damit wurde die zweite Phase – die Umsetzung der Vorhaben – eingeläutet. Die entsprechenden Projekte wurden den Departementen der Stadt Winterthur zugeteilt und die Projektleitungen wurden festgelegt.

In dieser zweiten Phase, d. h. rund in der zweiten Hälfte 2006 und zu Beginn 2007, entstanden zwei erwähnenswerte Schwierigkeiten, die sich der Evaluation zeigten und die nachfolgend ausgeführt sind.

Ins Boot holen der Projektleitungen: Zum einen stellt die Evaluation fest, dass die Übergabe der Projekte an die Departemente respektive die Projektleitungen nicht in jedem Fall geglückt ist. So wurde von einer Projektleitung geäußert, sie sei zum Projekt «wie die Jungfrau zum Kind» gekommen. Das will heissen, dass die Projektleitungen zum Teil zu wenig über die vorangegangenen Prozesse im Stadtteil Töss informiert waren. Sie selbst hatten nicht unbedingt an den dortigen partizipativen Veranstaltungen teilgenommen, da ja zum damaligen Zeitpunkt nicht klar war, welche Projekte entstehen würden und wer aus der Stadtverwaltung diese folglich leiten würde. Deutlich wurde in den Interviewgesprächen auch mehr als einmal, dass der Beginn einzelner Projekte – wer, wann und warum für zuständig erklärt wurde – den Projektbeteiligten von Seiten Stadt und Töss wenig klar war.

Aus Sicht der Evaluation ist festzuhalten, dass die Bevölkerung aus Töss eingeladen war, sich aktiv an der Entwicklung des Vorhabens im Stadtteil zu beteiligen. Die Fachleute der Stadtverwaltung waren in dieser Phase nicht unbedingt einbezogen. Es scheint indes zweckmässig, auch die professionelle Sicht der MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung einzubeziehen. Sie beschäftigen sich häufig seit langem mit den Belangen der Stadt und ihrer Quartiere und verfügen folglich über ein grosses Fachwissen. Für die Integration der Fachleute der Stadtverwaltung wäre es deshalb wünschbar gewesen, sie gezielter 'ins Boot' zu holen und die Partizipation in der Vorbereitungszeit respektive zu Beginn der Umsetzungsphase auch für sie geltend zu machen. Dies würde den gezielten Projektstart vermehrt unterstützen.

Definition der Projektvorhaben: Zum andern wurde von der Tössemer Seite moniert, gewisse Vorhaben, die im «Projekt Töss» abgewickelt würden, hätte die Stadt ohnehin, auch ohne das spezielle Programm im Stadtteil Töss verwirklicht. Dies wurde für die Projekte «Kinder- und Jugendprojekte», «Rad- und Wanderwege Töss» sowie

«Spiel- und Sportplätze» erwähnt. Die Projektleitungen haben diese Meinungen nicht bestritten. Hingegen haben sie gegenüber der Evaluation geltend gemacht, dass das «Projekt Töss» ihre Vorhaben sehr wohl befördert habe. Ohne den entsprechenden Schwung hätten die Projekte nicht so umfangreich oder auch nicht so schnell realisiert werden können. Auch hier hätte der frühe Einbezug der städtischen ExpertInnen Aufklärung bieten können. Grundsätzlich scheint es indes aus Sicht der Evaluation erfreulich, dass sich die Bedürfnisse der TössemerInnen mit Bestrebungen der Stadtverwaltung decken. Dies zeigt doch gerade auf, dass die Verwaltung Probleme der Stadtteile durchaus erkennt und von sich aus Bestrebungen anpackt, die der Stadtteil wünscht und schätzt.

d) Anerkennung der Freiwilligenarbeit

Die Gespräche der Evaluation mit den Beteiligten zeigen auf, dass der Bereich der Anerkennung der Freiwilligenarbeit der Aktiven aus Töss zu wenig geregelt war. Im Voraus gab es auf Seiten der Stadt keine verbindliche, gemeinsame Regelung, wie mit den Themen Entschädigung und Anerkennung umzugehen sei.

Erfahrung auf dem Gebiet der Freiwilligenarbeit hat die Abteilung Quartierentwicklung der Stadtentwicklung, Departement «Kulturelles und Dienste». Sie arbeitet allgemein häufig mit Freiwilligen zusammen. Für die Quartierentwicklung ist die formelle Anerkennung der Freiwilligenarbeit selbstverständlich. Sie ist intern, nach den Standards der Benevol Schweiz, geregelt. Zur Verfügung stehen bei Projekten monatlich geringe Spesenbeträge, bei Bedarf wird ein Sozialzeitausweis ausgestellt und Projekte werden mit einem Anlass, zu dem ein Essen gehört, abgeschlossen.

Da die Frage der Anerkennung und Entschädigung der Freiwilligenarbeit im Gesamtprojekt nicht geregelt war und dies dann ein Thema wurde, kam es während der Laufzeit zu Neuregelungen. So wurden so genannt Delegierte aus Töss ab einem gewissen Zeitpunkt neu für ihre Arbeit entschädigt. Die Ansätze wurden entsprechend denjenigen für Parlamentsmitglieder gewählt. Die Funktion von Delegierten haben im «Projekt Töss» nur wenige Personen, gemäss Wissensstand der Evaluation sind es zwei bis drei Personen.

Die meisten andern Aktiven aus Töss haben ihre Zeit unentgeltlich für das «Projekt Töss» eingesetzt (vgl. auch Kapitel 4, Stundenaufwand der Aktiven aus Töss). Die TössemerInnen schätzen es gemäss den Gesprächen nicht negativ ein, dass sie ihre Arbeit unentgeltlich geleistet haben. Dies ist für sie selbstverständlich und nahe liegend. Sie haben in den Evaluationsgesprächen wiederholt viele positive Aspekte erwähnt, die ihr Freiwilligen-Engagement mit sich gebracht hat und die sie immateriell verschiedentlich und reichhaltig 'entschädigt' hat.

Zu Unmut auf Tössemerseite führte hingegen das Vorgehen für die Entgeltung der Delegiertenarbeit. Das Informationsdefizit wurde kritisiert, dass die Neueinführung auf der Prozessebene nicht offen diskutiert worden ist.

Für die Evaluation zeigt sich, dass die Beteiligten aus Töss für ihr Engagement keine Bezahlung oder Entschädigung erwarteten. Dies würde ihnen grösstenteils widerstreben. Es wird aber erkennbar, dass sie als Freiwillige eine gewisse Anerkennung ihrer Leistung vermissen. Das Engagement vieler enger Beteiligter ist tatsächlich als sehr gross und eindrucksvoll zu bezeichnen; es umfasst zum Teil für die sechs Jahre

gesamthaft mehrere hundert Stunden. Nötig wäre auf Seiten der Stadt das aktive Wahrnehmen dieser Leistung und eine entsprechende Würdigung. Zentral scheint es aus Sicht der Evaluation, den Aspekt der Würdigung der Freiwilligenarbeit gerade im Hinblick auf den Abschluss des Projekts 2010 einzubeziehen.

2.3.3 Partizipative Prozesse

Das «Projekt Töss» wurde von Anbeginn als partizipatives Vorhaben gestaltet. Die Bevölkerung von Töss war eingeladen, an der Zukunftskonferenz, die von den Fachhochschulen Luzern, Zürich und Winterthur geleitet war, ihre Anliegen kund zu tun und Projekte zu formulieren. Diese erste Phase der Jahre 2005 und 2006 – Zukunftskonferenz, Zwischenkonferenz und Ergebniskonferenz mit dem Stadtrat von Winterthur – wird von den Tössbeteiligten allgemein als sehr positive Startphase eingestuft. Es wurde geschätzt, dass man seine Ideen und Ansichten kundtun konnte, und die Art und Weise, wie die Veranstaltungen von den Fachhochschulen organisiert und geleitet worden waren, wurde in der vorliegenden Evaluation mehrmals positiv erwähnt.¹¹

In der Umsetzungsphase des «Projekts Töss», die ab der zweiten Jahreshälfte 2006 einsetzte und bis 2010 dauert, waren die Fachhochschulen nicht mehr beteiligt. Die Führung der Gesamtprojektleitung ging an die Fachstelle für Stadtentwicklung des Departements «Kulturelles und Dienste» über, die zu jener Zeit neu gegründet worden war.

Zu den Zielen und Merkmalen der Umsetzung gehörte wiederum der partizipative Ansatz. Die Projekte, deren Leitung verschiedenen Departementen übergeben wurde, sollten unter Mitwirkung der Bevölkerung durchgeführt und umgesetzt werden.

Die Evaluationsgespräche mit den Töss-Aktiven bringen gegenüber dem gewählten partizipativen Vorgehen in der Umsetzungsphase mehrfach Kritik zum Ausdruck. Folgende Beispiele geben einen Eindruck davon:

«Es war unklar, wie die Partizipation laufen soll. Wir hatten die Erwartung, dass die Information gebracht wird. Die Realität war, dass wir sie uns holen mussten.»

«Die Stadt war sich das partizipative Arbeiten nicht gewohnt. Es war schwierig, sie hatten Mühe damit.»

«Die Partizipation funktionierte schlecht.»

«Es ist spannend, dass man in Töss so etwas versucht hat mit der Partizipation, die Umsetzung ist aber schwierig. Wir waren nicht sicher, ob die Stadt genau weiss, ob und wie das laufen soll mit der Partizipation.»

«Es war erstaunlich, wie lange wir mit der Stadt reden mussten, was Partizipation ist. Da bin ich enttäuscht. Wir mussten ihnen auf die Sprünge helfen.»

«Wenn der Prozess offensichtlich stockt und die Zuständigen ihre Aufgabe schlicht nicht wahrnehmen oder zumindest das Gespräch suchen, das frustriert mich. Die Stadt hat Probleme einfach ausgesessen.»

¹¹ Die Vorlaufphase (2005–2006) wurde bereits früher ausgewertet und ist daher nicht Gegenstand der vorliegenden Evaluation. Siehe dazu die Dokumentation in Prelicz-Huber et al. (2007): KTI-Projekt «Nachhaltige Stadtteilentwicklung Winterthur-Töss, Evaluationsbericht. Fachhochschulen Luzern, Zürich und Winterthur.

Die Evaluation verweist im Folgenden auf verschiedene Punkte, die dazu beigetragen haben, dass die Einlösung des partizipativen Anspruchs nicht einfach war.

In der Kritik stehen sowohl die Projektleitungen wie auch die Gesamtprojektleitung. Von der Gesamtprojektleitung hätten sich die Töss-Beteiligten mehr und neutralere Interventionen zugunsten des ganzen Prozesses erwartet. Die Aktiven aus Töss hatten teilweise den Eindruck, ihre Hinweise auf Schwierigkeiten würden zu wenig ernst genommen respektive ausschliesslich als Kritik wahrgenommen. Sie steckten zum Teil viel Energie in die Prozessebene und hatten das Gefühl, der Stadtseite 'auf die Sprünge helfen zu müssen'.

Die Projektleitungen betreffend hatten die Töss-Aktiven zum Teil den Eindruck, sie seien vom Anspruch der partizipativen Projektgestaltung überfordert. Sie seien weder geschult noch seien für die Umsetzung genügend Ressourcen vorhanden. Das Partizipative sei den Projektleitungen zum Teil aufgezwungen worden. Mehrmals wurde geäussert, dass die weitere Begleitung durch die Fachhochschulen auch nach der ersten Phase förderlich gewesen wäre, gerade was den Partizipationsprozess anbelangt.

Hinzu kam eine weitere Erschwernis. Die Tösslobby fühlte sich von der Stadt zum Teil 'missbraucht'. Sie hatte zum Teil den Eindruck, die Stadt benutze sie, um die Meinung von Töss möglichst einfach und schnell in Erfahrung zu bringen. Töss-Aktive äussern dazu, dass die Tösslobby diese Rolle nicht einnehmen wolle. Sie will oder muss ihrerseits mit den assoziierten Vereinen und Organisationen Rücksprache nehmen. Dies beansprucht naturgemäss mehr Zeit, verlängert die Prozesse und macht sie aufwändiger. Dies wiederum empfand die Stadt zum Teil als (zu) kompliziert. Die Frage, inwiefern die Tösslobby respektive die Beteiligten die Meinung der Tössemer Bevölkerung vertreten respektive vertreten können und wollen, wurde wiederholt ein Diskussionspunkt im «Projekt Töss» und dürfte in partizipativen Vorhaben eine Grundfrage sein, die nicht ein für allemal gelöst werden kann (siehe dazu auch Kap. 2.3.5).

Gewissen Projektleitungen attestieren die Beteiligten ein hohes Mass an Erfahrung in partizipativem Vorgehen. Hervorgehoben wird deren Umsicht und Wille, in ihren Vorhaben unter aktiver Beteiligung der Bevölkerung zu arbeiten. Dies wird in erster Linie für die Quartierentwicklung explizit erwähnt.

Auf Seite der Stadt wird formuliert, dass die Anspruchshaltung von Töss sehr hoch gewesen sei. Ersichtlich wird in der Evaluation, dass das Thema Partizipation die Beteiligten der Stadt, d. h. das Projektteam, an ihren Sitzungen wiederholt beschäftigt hat und dass das Thema ernst genommen wurde. Es wurde nach Verbesserungen gesucht; so fand z. Bsp. im Juni 2008 unter Einbezug einer externen Fachperson zwischen Töss und Stadtverwaltung eine Aussprache betreffend Partizipation statt. In den Evaluationsgesprächen mit den städtischen Projektleitungen kommt erstens zum Ausdruck, dass die partizipativen Vorgänge zwar als anstrengend und aufwändig, aber auch als bereichernd empfunden wurden. So äussert zum Beispiel ein Projektleiter, die Diskussionen mit Töss hätten die Energie des Projekts ausgemacht. Andere Äusserungen weisen darauf hin, dass Partizipation nicht bei allen Vorhaben möglich sei. Mehr als einmal wird erwähnt, dass die Jüngeren offener seien für 'Partizipatives'. Zweitens wird deutlich, dass gewisse Abteilungen über ein grosses Know-how und

Erfahrung in Sachen Partizipation verfügen. Dies trifft an erster Stelle für die Quartierentwicklung zu und im Weiteren für den Jugenddelegierten sowie das Forstamt. Drittens wurden in den Gesprächen mit den Verantwortlichen der Stadt wiederholt Schwierigkeiten angesprochen, die sich im Zusammenhang mit den partizipativen Anforderungen ergaben. Erwähnt werden Wissens- und Erfahrungsdefizite sowie fehlende zeitliche Ressourcen; mehrmals wird erwähnt, dass die Stadt diesbezüglich ein Weiterbildungsangebot anbieten sollte. Zum Ausdruck kam auch, dass – im Nachhinein betrachtet – die aufgetretenen Schwierigkeiten erwartbar gewesen seien; man hatte im Voraus nicht alles bedacht und auch nicht alles bedenken können. Dies führte auch zu Klärungs- und Veränderungsversuchen. Insgesamt verdeutlichen die Gespräche mit den Verantwortlichen der Stadt für die Evaluation, dass die Verwaltung mit dem «Projekt Töss» wenn auch eine reichhaltige, so durchaus keine einfache Erfahrung gemacht hat.

Insgesamt hält die Evaluation aufgrund der Interviewgespräche mit den Tössaktiven und den Beteiligten der Stadtverwaltung zum Thema Partizipation nachfolgend verschiedene *strukturelle Aspekte* fest. Sie konnten aus der Analyse gewonnen werden. Die Auswertung der Erfahrungen verweist rückblickend auf die hohen Anforderungen, die sich dem Vorhaben Töss gestellt haben. Auf der systemischen Ebene 'erklären' die nachfolgenden aufgelisteten Aspekte die Schwierigkeiten, welche die Beteiligten erlebt haben. Sie sollen dazu beitragen, die verschiedenen Perspektiven und die aufgetretenen Probleme nachvollziehbar zu machen.

- Enge, extern begleitete Vorphase durch Prozessfachleute: Die Vorphase 2005 und 2006 war durch die Fachhochschulen eng begleitet. Dabei handelte es sich um eine externe Begleitung. Für die Fachhochschulen war die Partizipation ein grosses Anliegen und sie verfügen über grundlegendes Wissen, Erfahrung und Ressourcen für das gewählte Vorgehen.¹² Diese Führung auf der Prozessebene fiel in der Umsetzungsphase weg. Die Leerstelle konnte durch die neue Projektstruktur nicht aufgefangen werden.¹³
- Begleitung auf Prozessebene: In der Umsetzungsphase fehlte dem Vorhaben eine professionelle Begleitung auf der Prozessebene. Dies wäre hilfreich gewesen, denn die Projektkonstellation zeichnete sich durch viel Neues und Unbekanntes aus. Hinzu kam die enorme Grösse des Vorhabens und die ungewohnte Länge des Umsetzungsprozesses.
- Gemeinsames Verständnis zu Partizipation: Im Projekt fehlte ein gemeinsames Verständnis von Partizipation und eine diesbezügliche Rollenklärung.

¹² Die Fachhochschulen haben aufgrund ihrer Erfahrungen mit der Begleitung der *Startphase* in Töss ein Handbuch für partizipative Prozesse entwickelt: Hongler Hanspeter et al. (2008): Mitreden - Mitgestalten - Mitentscheiden: Ein Reiseführer für partizipative Stadt-, Gemeinde- und Quartiersentwicklung. Interact Verlag, Luzern.

¹³ Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die Veranstaltung mit dem Stadtrat Winterthur vom Juni 2006 als 'Schlussveranstaltung' bezeichnet wurde. Dies greift, im Nachhinein besehen, höchstens die Perspektive der Fachhochschulen auf. Für Töss und die Stadtverwaltung ist jene Veranstaltung, in der der Stadtrat dem Stadtteil Töss mitteilte, welche Projekte finanziell unterstützt werden würden, viel eher als Beginn der Umsetzungsarbeiten zu bezeichnen. Wohl war die Vorphase zentral, um aus Töss heraus zu bestimmen, wo die wunden Punkte liegen und welche Verbesserungen angestrebt werden sollten. Die Umsetzung und Zielerreichung stand aber am Ende jenes ersten Prozesses erst ganz am Anfang.

- Neue Formen der Zusammenarbeit: Neu war nicht nur die Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung und den Beteiligten von Töss. Neu war auch die Intensität der projektorientierten Zusammenarbeit zwischen den Departementen unter der Gesamtleitung durch ein Departement.
- Wissen und Erfahrung: Die Anforderung, die Vorhaben partizipativ mit der Tössemer Bevölkerung durchzuführen, war für mehrere Projektleitungen neu. Sie konnten weder auf Erfahrungen zurückgreifen noch verfügten sie über eine Aus- oder eine Weiterbildung im Bereich von Mitwirkungsverfahren.¹⁴
- Ressourcen: Partizipative Vorgehen erfordern spezielle Ressourcen. Sie verursachen interne und externe zeitliche Mehraufwände sowie Mehraufwand für die Kommunikation. Nicht immer verfügten die Projekte über die entsprechenden Ressourcen.
- Eignung der Projekte: Projekte eignen sich mehr oder weniger für partizipative Vorgehen. Es gab keinen vertieften Klärungsprozess, welche Projekte sich für welche partizipativen Formen eignen und welche Grenzen bestehen. Gerade bei Projekten, die sich grundsätzlich weniger für die partizipative Mitgestaltung eignen, ist die Prozessebene wichtig. Die Frage, wie trotz schwierigen Situationen informiert und kommuniziert werden kann und wie Ideen und Beiträge aus Töss bei den verantwortlichen Projektleitungen trotzdem Aufnahme finden können, ist herausfordernd und bedingt Know-how.
- Wahl versus Pflicht: Die Art der Beteiligung auf Seiten Töss ist strukturell von derjenigen der Stadt zu unterscheiden. Die Tössemer Aktiven sind naturgemäss auf der Basis von Freiwilligkeit zum Projekt gestossen. Die Freiwilligenarbeit im «Projekt Töss» hat, so hat die Evaluation beobachtet, tendenziell prozess-offene und kommunikative Leute angezogen. Unter den Freiwilligen sind zudem viele Aktive mit einem hohen professionellen Know-how zu finden, nicht zuletzt im Bereich der prozessorientierten Arbeit und der Projekterfahrung. Für die Beteiligten der Stadt präsentierte sich die Ausgangslage deutlich anders. Die Fachleute der Stadt wurden innerhalb ihres Sachgebietes zur Mitarbeit in den Projekten verpflichtet. Es sind im jeweiligen Bereich professionelle Fachleute mit langjähriger Erfahrung in den betreffenden Fachgebieten. Betreffend Partizipation war die Ausgangslage der städtischen Beteiligten wie erwähnt unterschiedlich.
- Doppel- und Mehrfachrollen: Viele Beteiligte im «Projekt Töss» haben mehrere Rollen inne. Dies gilt für die Stadt ebenso wie für Töss. Eine solche Konstellation ist

¹⁴ Die Thematik der partizipativen Zusammenarbeit hat sich in jüngerer Zeit, gerade auch im Gebiet der kommunalen Mitwirkungsprozesse, entwickelt. Allgemein ist auch die 'Lernende Organisation' ein Stichwort in diesem Bereich. So gibt es zum Beispiel die 'Checkliste Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse (2006)', herausgegeben von der Stadtentwicklung Zürich oder, allgemeiner ausgerichtet, die Homepage www.partizipation.at, die vielfältige und interessante Hinweise und Standards zum Thema 'Partizipation und nachhaltige Entwicklung in Europa' enthält. Sonja Bolla, Mitarbeiterin der Quartierentwicklung Winterthur und für die Quartierarbeit im Stadtteil Töss zuständig, hat in ihrer Zertifikationsarbeit zum Thema «Drahtseilakt Ehrenamt» ebenfalls zum Thema Partizipation geschrieben (2009). Die Arbeit unterscheidet nach Lüttringhaus (2000) vier Stufen der Partizipation: Information, Mitwirkung, Mitentscheidung und Selbstverwaltung.

allgemein in Projekten durchaus üblich und auch nicht zu verhindern. Sie ist dem Prozess vielmehr verschiedentlich auch dienlich, da die Beteiligten mehrperspektivig sind. Indes zeigt die Erfahrung, dass Rollenüberschneidungen besser bewusst gemacht werden sollten. Wem welche 'Hüte' zur Verfügung stehen und wann er oder sie welchen 'Hut' trägt, sollte deutlich gemacht werden.

- Zeitpunkt der gemeinsamen Arbeit zwischen Stadt und Freiwilligen: Es ist tendenziell schwierig, im Tagesablauf überhaupt eine gemeinsame Zeit zu finden, während der sich die Professionellen der Stadt mit den Freiwilligen des Stadtteils treffen können. Die 'freie' Zeit der einen ist 'besetzte' Zeit der andern. Die Erfahrung zeigt, dass beide Seiten viele Konzessionen gemacht haben. So haben sich die Freiwilligen zum Teil von ihren beruflichen Verpflichtungen (früher) frei gemacht, um an Anlässen teilnehmen zu können. Die Professionellen wiederum haben sich auch gegen Abend und an den Abenden sowie an Samstagen Zeit genommen für Begegnungen in der Projektarbeit.
- Formelle und informelle Anlässe: Im Projekt fanden sowohl formelle Anlässe, d. h. Sitzungen, sowie informellere Anlässe statt. Dazu zählen die Anlässe für die gesamte Bevölkerung sowie die jährlichen Treffen der enger Beteiligten aus Stadt und Töss. Solche 'Events' erweisen sich als grundlegend wertvoll, um Vertrauen zu schaffen. Gerade weil das Projekt für den Stadtteil das 'ganze Leben' betrifft, erhält die informelle Ebene eine starke Bedeutung.

Zusammenfassend: Aus Sicht der Evaluation ist es wichtig, darauf hinweisen, dass die partizipative Zusammenarbeit zu den herausforderndsten Anforderungen im «Projekt Töss» gezählt hat. Es ist deshalb umso erfreulicher, dass trotz der schwierigen Ausgangslage und zum Teil ungenügenden Voraussetzungen in puncto Wissen, Erfahrung und Ressourcen bereits während der Projektlaufzeit selbst Verbesserungen und Entwicklungen festgestellt werden können. Ein Beispiel ist nachfolgend ausgeführt.

Lernprozess und Optimierungen in Sachen Partizipation: Die Quartierentwicklung ist im «Projekt Töss» zentral mitbeteiligt. Im Oktober 2007 eröffnete die Quartierentwicklung der Stadt ihre Aussenstelle im Gemeinschaftszentrum Töss, das sich im ehemaligen Bahnhofsgebäude befindet. Die Mitarbeiterin der Quartierentwicklung Töss, Sonja Bolla, unterstützt den Trägerverein, der aus Freiwilligen von Töss besteht, bei der Betriebsführung des GZ Bahnhof Töss und beim Aufbau des Projekts Drehscheibe, das am Veranstaltungsort ein Freizeitangebot entwickelt. Gleichzeitig – und dies ist als Neuerung im Gesamtprojekt Töss zu bezeichnen – hat Sonja Bolla später auch Aufgaben beim Projekt «Spiel- und Sportplätze» übernommen. Dies betrifft die Prozessebene und beinhaltet vor allem die Gestaltung und Umsetzung der Partizipation im Projekt. D. h. konkret den Einbezug der Bevölkerung bei der Spielplatzgestaltung und die Kommunikation mit den Verantwortlichen der Stadt.

2.3.4 Integration der Migrationsbevölkerung ins Vorhaben

Das Thema Integration kam in den Evaluationsgesprächen mehrfach zur Sprache. Es wird allgemein als Ziel beschrieben, die Migrationsbevölkerung aktiv ins «Projekt Töss» zu involvieren. Die Migrationsbevölkerung macht in Töss 34 Prozent der Bevölkerung aus. Dieser Anteil gehört zu den höchsten der Stadt Winterthur.

Explizit wurde das Integrationsziel für die Aktivitäten rund um das GZ Töss sowie für die Kinder- und Jugendprojekte (Angebote für diese Zielgruppen sowie Spiel- und Sportplätze) formuliert. Auch im Projekt «Naherholungsraum Reitplatz» war bekannt, dass zu den Nutzenden des Gebiets unter anderem viele MigrantInnen zählen und dass deren Bedürfnisse berücksichtigt sein sollten.

Zur Frage, *wie* die Integration der Migrationsbevölkerung vonstatten gehen sollte, gab es, soweit der Evaluation bekannt, keine konkreten Unterlagen oder Absichten. Es war den Projekten und den Beteiligten übertragen, wie die Integration der ausländischen Bevölkerung erreicht werden sollte.

Was die Ergebnisse zum Thema Integration anbelangt, so zeigt sich Folgendes:

- Von Seiten Töss ist eine grossenteils einheitliche Meinung auszumachen. Die aktiv Beteiligten erachten die Integrationsbestrebungen mehrheitlich als gescheitert. Man habe sich in Töss zwar sehr bemüht, MigrantInnen in die Tösslobby sowie in die Vereine und Arbeitsgruppen zu integrieren und in den Projekten zu beteiligen, dies sei aber – mit Ausnahmen und trotz zum Teil grösserem Aufwand – kaum gelungen. Zudem sei der Austausch mit der Integrationsdelegierten der Stadt schwierig gewesen und unbefriedigend verlaufen.
- Auf Seiten der Stadt wird ebenfalls mehrfach geäussert, die Arbeiten zum Ziel der Integration von MigrantInnen ins «Projekt Töss» seien schwerlich vorangekommen und seien letztlich eher als gescheitert zu bezeichnen. Von Seiten der Stadt wurde der Evaluation mehrfach, wie auch auf Seiten der Töss Beteiligten, die Absicht genannt, dass möglichst auch MigrantInnen in den Projektaktivitäten hätten beteiligt sein sollen.
- Eine Spezialposition hatte die Integrationsdelegierte der Stadt Winterthur im «Projekt Töss». Sie war Mitglied der Gesamtprojektleitung und nahm als Fachexpertin sowohl an den Projektteamsitzungen der Stadt als auch an den Koordinationsgesprächen zwischen Stadt und Töss teil. Sie leitete aber kein Einzelvorhaben, da zum Thema Integration kein Projekt entstanden war. Die Integrationsdelegierte thematisierte im Evaluationsgespräch zum einen die Ausgangslage: Migration und Integration seien an der Zukunftskonferenz von den Teilnehmenden nicht als ein Schwerpunkt gewählt worden. Da Integration keine Priorität genossen hätte, seien dazu auch keine spezifischen Projekte oder eine Projektgruppe entstanden. Die Teilnahme an der Zukunftskonferenz sei für viele MigrantInnen auch zu hochschwellig gewesen. Es habe aber in dieser Phase eine Gruppe mit Schlüsselpersonen gegeben, die mitgearbeitet hätte. Sie sprangen aber wieder ab, da sie bereits in anderen Integrationsprojekten stark engagiert waren und den zusätzlichen Aufwand auf die Dauer nicht leisten konnten. Zum andern erwähnt die Integrationsdelegierte, dass die Fachstelle für Integration üblicherweise bedürfnisorientiert mit Zielgruppen arbeitet und nicht stadtteilorientiert. Die Tätigkeit der Fachstelle ist, von konkreten Dienstleistungen abgesehen, eher koordinierend als operativ ausgerichtet. Aus Sicht der Integrationsdelegierten war ihre Rolle im «Projekt Töss» zu wenig definiert. Die Aufgabe war nicht klar als Querschnittsaufgabe umrissen. Von den Zielgruppen respektive dem Netz der Schlüsselpersonen, über das die Fachstelle für Integration verfügt und mit dem sie

aktiv zusammen arbeitet, erhielt sie zudem keine Signale, dass aus deren Sicht in Töss besondere Aktivitäten notwendig gewesen wären.

Während der Laufzeit des «Projekts Töss» hat die Integrationsdelegierte dafür gesorgt, dass Initiativen für spezifische Integrationsprojekte von der Stadt subventioniert werden und besonders auch in Töss stattfinden können. So fanden Angebote wie zum Beispiel das Leseförderungsprogramm Family Literacy und die Elternbildungskurse schulstart+ auch im GZ Bahnhof Töss statt. Von MigrantInnen hat die Integrationsdelegierte zudem positive Rückmeldungen erhalten, dass sie das GZ Bahnhof Töss nutzen können. Sie habe die Nutzung bekannt gemacht und propagiert. Im Rahmen des «Schuppefäschts», das die Drehscheibe zusammen mit der Quartierentwicklung organisiert und durchgeführt hat, lud die Fachstelle für Integration interessierte Ausländervereine zu einer Führung der Quartierentwicklung durch das GZ Töss und den Güterschuppen ein, was ein sehr positives Echo fand. Einige Ausländervereine nutzen den Ort inzwischen ganz selbstverständlich für Veranstaltungen und Projekte. Mittlerweile gibt es dort zum Beispiel auch einen Interkulturellen Frauentreff des Albanischen Vereins, der von der Fachstelle für Integration begleitet und finanziert wird.

Mit Blick auf die Nicht- oder die geringe Teilnahme der Migrationsbevölkerung in den Projektaktivitäten hält die Fachexpertin fest, dass dies nicht per se als Zeichen einer Desintegration zu verstehen sei. Viele MigrantInnen würden sich, auch in Töss, durchaus gut integriert und aufgehoben fühlen. Wichtig sei grundsätzlich auch zu klären, was unter 'Migrationsbevölkerung' verstanden werde. Im «Projekt Töss» seien damit offenbar lediglich diejenigen Ausländergruppen gemeint gewesen, die erst in jüngster Zeit in die Schweiz eingereist seien. Leute mit Migrationshintergrund, vor allem auch Secondos/as, deren Eltern in die Schweiz gekommen seien, seien nämlich im «Projekt Töss» durchaus beteiligt und aktiv. Eine Nichtteilnahme sei denn auch für andere soziale Gruppen zu verzeichnen, so z. Bsp. für Leute schweizerischer Herkunft mit geringer Bildung sowie für ältere und jüngere Generationen. Ein solches Projekt spreche immer spezifische Gruppen an. Der Gedanke einer anteilmässigen Beteiligung sei daher, auch für die Migrationsbevölkerung, obwohl wünschenswert, wenig realistisch.

Zusammenfassend zeigen sich aus Sicht der Evaluation im Zusammenhang mit dem Anliegen der Integration der Migrationsbevölkerung ins Projekt verschiedene Schwierigkeiten. Sie führten auf den verschiedenen Seiten zu den erwähnten Unzufriedenheiten. Folgende drei Punkte scheinen zentral:

- Die Rolle und Aufgabe der Fachstelle für Integration der Stadt am Vorhaben Töss war offenbar zu wenig klar für die Beteiligten. Dazu hätte gemäss Vermutung der Evaluation gehört, dass ein konkretes Integrationsprojekt gelaufen wäre, das in der Verantwortlichkeit der Fachstelle für Integration gestanden hätte. Die Sonderstellung der Fachperson – mit so genannten Spezialaufgaben betraut, kein eigenes Projekt – war nicht erspriesslich im «Projekt Töss».
- Die Gespräche haben der Evaluation verdeutlicht, dass zwischen den Beteiligten – gemeint sind die Aktiven aus dem Stadtteil Töss, die Integrationsdelegierte der Stadt sowie die weiteren Beteiligten der Stadtverwaltung – grosse konzeptuelle Gegensätze bestehen. Sie umfassen zentrale und grundlegende Fragen: Was bedeutet Integration? Wer soll integriert werden? Warum soll Integration stattfinden? Etc. Die in den Köpfen vorhandenen Konzepte, Vorstellungen und Erwartungen wurden gegenseitig nicht ausgeführt und geklärt. So handelten beide

Seiten aufgrund ihrer je eigenen, unterschiedlichen Prämissen. Dies konnte nicht zu befriedigenden Ergebnissen führen.

- Die Kommunikation war offensichtlich schwierig, so vor allen zwischen der Integrationsdelegierten der Stadt und den Tössemer Beteiligten. Der Gesamtprojektleitung gelang es nicht, zur Verständigung beizutragen. Möglicherweise hatte sie auch nicht genügend Kenntnis von der eher verfahrenen Situation: Die Töss-Leute wollten gemäss der Integrationsdelegierten nicht hören, wie die Fachstelle arbeitet, und die Töss-Leute verzweifelten, wie sie äusserten, weil die Delegierte nicht mit ihnen kommunizieren wollte. Zu bedauern ist aus Sicht der Evaluation, dass es auf der kommunikativen Ebene nicht gelingen konnte, die Fachsicht, das Fachwissen und die konzeptuellen Vorstellungen der Fachstelle besser bekannt zu machen und für alle Projektbeteiligten einsichtig und nutzbar zu machen.

Integration – etwas breiter gefasst: Es gilt, aus Sicht der Evaluation einen positiven Nachtrag zu vermerken. Die Evaluationsgespräche zeigen, dass das «Projekt Töss» insgesamt doch auch mehrere Leute angezogen hat, die nicht zu den Alteingesessenen TössemerInnen zu zählen sind. In diesem Sinn hat das «Projekt Töss» durchaus zu vermehrter Integration geführt. Diese Personen wohnten zu Beginn des Projekts zum Teil erst ganz neu in Töss oder lebten aber auch schon ein paar Jahre dort. Das damals im 2005 in den Medien angekündigte Vorhaben nutzten sie zum Teil bewusst als Gelegenheit, sich aktiv oder besser in ihrem lokalen Umfeld zu integrieren. Solche InterviewpartnerInnen haben zuhanden der Evaluation mehrfach und anschaulich ausgeführt, dass sie sich jetzt – durch ihre aktive Mitarbeit im «Projekt Töss» – besser in ihrer Umgebung integriert fühlen. Sie haben den Stadtteil und viele seiner schönen Seiten besser kennen gelernt und haben zudem auch verschiedene neue Bekanntschaften geschlossen. Dies habe zum Beispiel, wie eine Gesprächspartnerin gegenüber der Evaluation ausführte, dazu geführt, dass sie sich heute mehr nach Töss orientiere, während für sie vor Projektbeginn doch eher das Zentrum Winterthur ihr Orientierungspunkt gewesen sei.

2.3.5 Neue Struktur: die Tösslobby

Mit dem «Projekt Töss» ist im Stadtteil eine neue Struktur entstanden: die Tösslobby. Zuvor hatte eine solche Organisation gefehlt. Die Tösslobby bildet gewissermassen ein Dach über den lokalen Vereinen und Organisationen, sie fungiert als Dachorganisation. In der Tösslobby sind rund dreissig Organisationen vertreten, die alle im Stadtteil Töss ansässig sind. Dazu gehören mehrere Quartiervereine, der Trägerverein GZ Bahnhof Töss, konfessionelle und politische Gruppierungen, kulturelle und sportliche Organisationen sowie mehrere Arbeitsgruppen, die ebenfalls im Zusammenhang mit dem Vorhaben Töss neu gebildet wurden.

Die Tösslobby wurde am 19. September 2006 gegründet. Sie führt jährlich drei Mitgliederversammlungen durch. Der Vorstand leitet die Geschicke des Vereins. Im «Projekt Töss» ist der Vorstand der Tösslobby für die Stadtverwaltung der direkte Ansprechpartner.

Die Existenz und die Arbeit der Tösslobby wird in den Evaluationsgesprächen wiederholt positiv hervorgehoben. So wird auf die Frage, welches der grösste Erfolg sei, den das «Projekt Töss» bisher erzielen konnte, mehrmals die Tösslobby erwähnt, sowohl von Seiten der Stadt wie von Seiten der Tössbeteiligten.

Es wird erwähnt, dass es ganz massgeblich der Tösslobby zu verdanken ist, dass der Stadtteil und die Vereine wieder in Schwung gekommen seien. Bewundert wird verschiedentlich das grosse Engagement, dass die Mitglieder des Vorstands neben ihrer Berufsarbeit und Familie aufbringen. Ein Aktiver aus Töss formuliert den Gewinn für den Stadtteil kurz und prägnant: Mit der Tösslobby ist eine Stimme da, die schaut. Aber auch Stimmen auf Seiten der Stadt meinen, die Gründung der Tösslobby sei eine Errungenschaft und sehr wichtig, ein Gewinn für den Stadtteil. Ohne Tösslobby wäre das «Projekt Töss» nicht zu einem solchen Erfolg geworden.

Bequem ist die Tösslobby nicht nur für die Stadt und ihre Projektleitungen. Sie wird denn auch in den Gesprächen als 'ungeduldig' oder 'fordernd' beschrieben, oder es wird konstatiert, dass zugunsten einer konstruktiven Zusammenarbeit zuerst ein Prozess stattfinden müssen: storming, forming, performing. Zuerst habe man gerungen, doch dann sei die Zusammenarbeit erspriesslich geworden. Eine weitere städtische Projektleitung äussert sich positiv: die Tösslobby sei wohlwollend und gebe einem Anerkennung.

Zwei Fragen stellen sich in Bezug auf den neuen Verein. Inwiefern ist er politisch links gefärbt? Und inwiefern ist die Tösslobby legitimiert, die Tössemer Bevölkerung zu vertreten? Im Folgenden finden sich die Antworten der Evaluation.

- Politische Färbung: Ein FDP-Mitglied aus Töss meint zu dieser Frage, es empfinde die Position der Tösslobby als politisch unabhängig und das sei gut. Die Tösslobby setze sich für die Sache ein und das bringe manches wohl schneller und effektiver vorwärts als wenn auf parteipolitische Vor- und Nachteile geschaut werden müsste. Der Gesprächspartner bewundert, wie die Leute der Tösslobby ihre Aufgabe in 'Frontarbeit' erledigen. Es sei 'wahnsinnig', was diese Leute alles leisten würden. Da sei es dann auch verständlich, dass sie sich nicht alles gefallen lassen würden. Und eine zweite Stimme aus Töss meint, dass das Parteipolitische insgesamt recht herausgehalten würde. Es sei kein linker 'Kuchen'. Die Tösslobby achte darauf, nicht von der SP vereinnahmt zu werden. Sie verstehe sich 'definitiv' nicht als politisches Gefäss im Sinne von Parteien. Es gäbe zwar gute und starke SP-Leute als Mitglieder der Tösslobby. Es sei aber der klare Wille der Tösslobby, in der Gesamtbevölkerung verankert zu sein. Die Mitglieder seien politisch sehr breit.

- Legitimation: Von der Stadtverwaltung wird es allgemein als angenehm empfunden, dass mit der Tösslobby eine Ansprechpartnerin da ist. In der Tösslobby seien Vereine und Organisationen. Es funktioniere wie ein Trichter, so äusserte ein Befragter der Stadt, die Tösslobby informiere die Mitglieder über die Informationen und Pläne der Stadt, hole deren Meinungen ein und gebe sie wieder an die Stadt zurück. Die Tösslobby wisse besser, wer und wie im Stadtteil zu informieren sei, weil sie näher an der Bevölkerung sei. Eine zweite Äusserung, ebenfalls von einem Projektleiter, besagt, dass er den Eindruck habe, dass die Tösslobby breit abgestützt sei. Es seien nicht einfach einzelne Leute, die ihre eigenen Vorstellungen entwickeln wollen, sondern sie würden den Stadtteil repräsentieren. Von der Tösslobby selbst respektive von Mitgliedern der Arbeitsgruppen wurde der Punkt ebenfalls angesprochen: Wie gut ist eine Arbeitsgruppe legitimiert, Töss zu vertreten? Aus Sicht der Evaluation ist festzuhalten, dass die Frage der Legitimiertheit nie mit einem einfachen Ja zu beantworten sein wird. Es wird in jeder Konstellation eines Stadtteilprojekts mehr Abwesende als Teilnehmende geben. Wichtiger scheint in dieser Situation die Feststellung, dass die

Tösslobby zurzeit als breite Vertretung von Töss empfunden wird und dass die Frage der Legitimation immer mal wieder Raum erhalten darf und soll.

Ein Einblick in den Vorstand der Tösslobby zeigt auf, dass die Gruppe, wie es eine Aktive aus Töss nennt, eine 'Powergruppe' sei. Der Umfang an Wissen, Kompetenz und Erfahrung, der in dieser Gruppe zusammenkomme, sei beeindruckend. Vorhanden sind sowohl juristisches Wissen, verschiedene fachliche Hintergründe als auch ein umfangreiches Wissen und Erfahrung im Bereich Projektmanagement und Prozesse. Zudem wurde gegenüber der Evaluation wiederholt geäußert, dass die Leute im Vorstand sich sehr aktiv und engagiert für das Projekt eingesetzt hätten. Nicht zuletzt deshalb wird auch die Frage gestellt, wie lange die Energien für die Weiterarbeit wohl reichen würden und welche Vorkehrungen zu treffen seien, damit die Tösslobby weiter Bestand habe.

2.3.6 Zukunft nach Projektabschluss im 2010

Aus Sicht der Evaluation scheint es wichtig, dass dem «Projekt Töss» ein guter Abschluss der Projektzeit gelingt. Dazu gehören die Präsentation der Ergebnisse, die Dokumentation und Reflexion sowie die formelle Entlastung der Projektleitenden und der weiteren Beteiligten. Die Evaluation versteht sich als Teil dieser Bemühungen.

Deutlich wurde in der Evaluation, dass das Vorhaben mit dem Projektende nicht abgeschlossen sein wird. Dies dürfte zum einen für mehrere Projekte gelten, deren Umsetzung noch andauert oder erst wird beginnen können. Zum andern aber ist es auch einsichtig, dass Töss für die BewohnerInnen aus diesem Stadtteil 'kein Projekt' ist, sondern 'ihr ganzes Leben und ihr Alltag'. Es ist deshalb für alle Beteiligten zentral, besonders für die Beteiligten aus Töss, dass noch während der offiziellen Projektzeit gemeinsam eine Form der Auseinandersetzung und des Kontakts für die Zukunft nach dem Projektabschluss 2010 gesucht, geklärt und bestimmt wird. Teil dieser Auseinandersetzung sind zwei Workshops zu diesem Thema, die extern geleitet und mit Beteiligten der Stadt und aus Töss durchgeführt wurden (Dezember 2009 und März 2010). Die Evaluationsgespräche machten, ohne dass konkrete Fragen gestellt worden wären, wiederholt darauf aufmerksam, dass die Frage der Zukunft die Beteiligten des «Projekts Töss» beschäftigt. Gerade auf Seiten Töss sind Ängste und Unsicherheiten vorhanden, wie und ob es nach Abschluss weitergeht. In den Evaluationsgesprächen vom November und Dezember 2009 wurde der Wunsch deutlich, diesbezüglich Klärungen vorzunehmen.

3 Positive Faktoren und Herausforderungen für den Projektverlauf

Dieses Kapitel beleuchtet zum einen positive Faktoren, die das Vorankommen und den guten Verlauf des «Projekts Töss» unterstützt haben (Kap. 3.1). Zum andern werden Herausforderungen und Schwierigkeiten thematisiert, welche das Vorhaben behindert haben oder die sich auf dessen Verlauf erschwerend ausgewirkt haben (Kap. 3.2). Es sind Aspekte dabei, die bereits im Kapitel 2 wesentlich waren. Sie sind nochmals aufgenommen, wenn sie im Sinne des Prozesses günstig oder erschwerend wirkten.

3.1 Positive Faktoren für den Verlauf

Politischer Wille und Einsatz der Beteiligten der Stadtverwaltung

Die Evaluationsgespräche zeigen auf, dass die Beteiligten auf Seiten Stadt wie Töss die Signale des Stadtrats sehr schätzten. Das Commitment (Engagement), das der Stadtrat gegenüber dem Vorhaben in Töss gezeigt hat, wird in den Gesprächen mehrfach erfreut und lobend erwähnt. Es sei, so eine Stimme aus Töss, «eine löbliche Aktion der Stadt, mit der Bevölkerung zusammen zu schauen, man fühlt sich ernst genommen.» Das Engagement des Stadtrats wurde von Töss als positives Signal aufgefasst, dass die Stadt willens ist, den Stadtteil zu stärken. Bemerkenswert ist, dass eine bürgerliche Stimme zuhänden der Evaluation festhält, dass es der 'linke' Stadtrat sei, der sich Töss widme, der frühere 'bürgerliche' habe Töss vergessen. Die politische Unterstützung durch den Stadtrat ist wertvoll – so ist man sich auf beiden Seiten, Stadt und Töss, einig. Die stadträtliche Unterstützung hat wesentlich dazu beigetragen, dass das Vorhaben so gut vorangekommen ist. Die Verbindlichkeit von 'ganz oben' wurde enorm geschätzt, sie zeigte den Beteiligten ganz explizit auf, dass das «Projekt Töss» wichtig ist und Priorität genießt und nicht einfach 'unter ferner' läuft.

Dazu gehörten etwa auch die jährlichen Events, die als sehr wichtig eingeschätzt wurden und immer wieder für den nötigen Schwung im Projekt sorgten.

Der Stellenwert, den der Stadtrat dem Vorhaben zumass, gab ihm, so äusserte ein Interviewter der Stadt, auch die Legitimation, als Projektleitung für das Vorhaben Zeit einzusetzen. Dies empfand er als positiv und angenehm.

Als günstig für den Verlauf hervorgehoben werden auch der Einsatz und die Leistung der Projektbeteiligten der Stadt. Die eigene Leistung reflektierend, äussert eine Beteiligte der Stadt: «Die Stadtverwaltung und die Freiwilligen haben einen grossen Aufwand an den Tag gelegt.»

Engagement und Einsatz der Beteiligten von Töss

Was für die Stadtverwaltung und den Stadtrat gilt, zeigt sich in der Evaluation auch für die Beteiligten aus Töss. Es sei, so eine Beteiligte der Stadt, von den Leuten aus Töss «Lust und Energie» spürbar gewesen, sich aktiv um Angebote zu bemühen. Viele hätte mit Freude mitgemacht, stellt ein anderer Beteiligter der Stadt fest. Die Stadtseite äussert sich auch sonst positiv über die Aktiven aus Töss: Sie hätten gut gearbeitet.

Wiederholt positiv erwähnt werden die Tösslobby, der Trägerverein des GZ Bahnhof Töss sowie die weiteren Gremien auf Tössseite. Da sei Wille und Energie vorhanden gewesen: Man wollte etwas erreichen. Eine Beteiligte aus Töss stellt fest, dass sie viel Zeit investiert hätte. Daraus sei aber eine positive Schlaufe entstanden: Wenn man etwas erhalte, stecke man auch wieder Zeit ins Projekt.¹⁵

Geschätzt wurde die breite Abstützung der Tösslobby. Damit habe die Stadt über eine kompetente Ansprechpartnerin mit Erfahrung in Projektarbeit verfügt, die den Stadtteil repräsentiere. Insgesamt, in Töss sowie zwischen Stadt und Töss, gäbe es viele und gute Beziehungen, eine sehr gute Vernetzung. Die guten Beziehungen hätten sich als solides Fundament erwiesen, die den Verlauf positiv befördert hätten. So wurden auch Spannungen ausgehalten und man durfte 'mal streiten'.

Positiv zu erwähnen ist aus Sicht der Evaluation, dass die Tössbeteiligten die Stadtperspektive häufig verstehend nachzuvollziehen versuchten. Sie nahmen – im Evaluationsgespräch – die städtischen Argumente und Interessen wahr und reflektierten ihre Möglichkeiten und Grenzen des Handelns. Eine Übernahme der Perspektive des andern unterstützt den gemeinsamen Prozess positiv.

Zum guten Vorankommen beigetragen hat auch die Position der Tösslobby. Sie wurde als politisch unabhängig wahrgenommen. Auch das Informationssystem der Tösslobby, die Rücksprache mit ihren Mitgliedern, wurde wiederholt als sehr günstig beurteilt. Dies habe zu Vertrauen geführt und den Verlauf positiv begünstigt.

Neue Struktur der Quartierentwicklung vor Ort

Die neu entstandene Stelle der Quartierentwicklung wird wiederholt als günstig für den Stadtteil und das «Projekt Töss» erwähnt. Die Mitarbeiterin der Quartierentwicklung hat ein offenes Ohr, auch für kritische Stimmen, und sie wird als neutral empfunden. Ihre Arbeit wird allgemein sehr gelobt. Das hat sich auf das «Projekt Töss» sehr positiv ausgewirkt.

Die neue Stelle der Quartierentwicklung erweitert die bilaterale Situation 'Stadtverwaltung – Töss' zum Dreieck 'Stadtverwaltung – Anlaufstelle Quartierentwicklung – Töss'. Das verweist auf die Zwischenposition der städtischen Quartierentwicklung. Sie kann positiv genutzt werden und Transparenz, Vernetzung und gegenseitiges Verständnis schaffen; als 'Sandwich'-Position beinhaltet sie aber auch Herausforderungen und ist zudem vom zeitlichen Umfang her begrenzt. Die Quartierentwicklung unterstützt den Stadtteil in seinen Bemühungen und in der Freiwilligenarbeit ('Befähigung'). Sie stellt Verbindungen her zwischen den Abläufen der Stadt und den Anliegen der Bevölkerung des Stadtteils und unterstützt den Prozess mit konkreten Lösungen. Für die Stadtverwaltung öffnet sie neue Wege, wie die Bevölkerung in die Prozesse der Stadtverwaltung einbezogen werden kann. Die Stelle hat die Projekte «Begegnungsort Bahnhof Töss» und «Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss» positiv vorangebracht – es sei ein «Quantensprung», seit die Fachfrau da sei, sie «bringe Informationen», so

¹⁵ Die Erkenntnisse aus dem «Projekt Töss» decken sich mit den Erfahrungen aus Wien, die Sabine Gruber in ihrem Buch benennt: «Intermediäre Organisationen [Vereine, Politik etc.] in der Stadtentwicklung. Möglichkeitsräume für kollektives Lernen und Demokratieentwicklung. Hochschule München, 2007». Gruber nennt als positive Voraussetzungen für Stadtentwicklung die «Motivation für kooperative Entwicklung», «Entscheidungs- und Durchsetzungsstile als Rahmen demokratischer Entwicklung» und «(Praxis-)Lernen als Schlüssel für Entwicklung».

heisst es in den Evaluationsgesprächen. Sie stellte zudem auch im Gesamtprozess des «Projekts Töss» eine Unterstützung dar.

3.2 Herausforderungen für den Verlauf

Lücke zwischen Vorphase und Umsetzungsphase

Das «Projekt Töss» startete mit einem gelungenen Einstieg. Die Zukunftskonferenz wurde professionell begleitet, allseits geschätzt und als ergiebig bezeichnet. Danach stand die Umsetzung der geplanten und vom Stadtrat abgesegneten Projekte an. Zu diesem Zeitpunkt entstand eine ungünstige Lücke. Der Einstieg in die Umsetzung war nicht länger von Externen professionell begleitet und gleichzeitig mussten die gesamten neuen Kooperationen zwischen Stadtverwaltung und Töss ihren Anfang und Einstieg finden. Die Beteiligten der Stadtverwaltung wurden in dieser Zeitspanne mit ihren neuen Aufgaben betraut, und sie erfuhren, dass sie partizipativ vorzugehen hätten. Ungünstigerweise waren die Beteiligten der Stadt zum Teil kaum in die Vorphase einbezogen gewesen; dies betrifft zwei der nachmalig fünf beteiligten Departemente. Ihnen fehlte die Erfahrung des angeregten Vorprozesses.

Auf der Seite von Töss waren zur selben Zeit ebenfalls viele neue Prozesse zu Gange. Zwar war die Tösslobby bereits gegründet, aber noch sehr jung. Arbeitsweisen und Kommunikationsformen mussten entwickelt und erprobt werden, und die Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung stand ebenfalls vor ihrem Start.

Der Start in die Umsetzung, dies zeigt die Evaluation in aller Deutlichkeit, ist als sehr anspruchsvoll zu bezeichnen. Dass er nicht nur günstig verlief, vermag, wenn man sich die Situation vor Augen hält, nurmehr wenig erstaunen. Es war – nach der 'behüteten' Vorphase – insgesamt sehr viel oder sogar allzu viel Neues und Unbekanntes – und das für alle Seiten zugleich. Die neue Gesamtprojektleitung konnte verständlicherweise nicht denselben Rahmen und ebenso viel Unterstützung bieten, wie dies in der Vorphase durch die Fachhochschulen der Fall gewesen war. Die Umsetzung beinhaltete zusätzliche Aufgaben und bedingte einen höheren Aufwand.

Erst im Verlauf des «Projekts Töss» wurde mehr und mehr deutlich, dass es sich dabei um ein eigentliches Grossvorhaben handelt. Dies hatte, so zeigt die Evaluation, niemand in seinem vollumfänglichen Ausmass vorausgesehen. Entsprechend befanden sich die Beteiligten manchmal gemeinsam auf 'hoher See'.

Dennoch, die Evaluation zum Verlauf des Projekts zeigt auf, dass sich viele Projekte mit der Zeit aufgefangen haben und Wege der Zusammenarbeit und des Austauschs gefunden werden konnten. Für andere Vorhaben erwies sich der partizipative Weg mehr oder wenig durchgängig als schwierig. Die fehlenden Grundvoraussetzungen, die mangelnde Basis an Know-how und Erfahrung zu Partizipation sowie zu wenig Ressourcen konnten nicht aufgefangen werden.

Neue Arbeitsweise: partizipative Vorgehen

Die Evaluation zeigt auf, dass der Anspruch an die Stadtverwaltung, die Vorhaben in Töss partizipativ umzusetzen, zum Teil zu hoch war. Es gibt zwar klare Ausnahmen, aber für ein paar Projektleitungen war die Anforderung an die Partizipation nicht realistisch. Ohne Wissen, Erfahrung und Unterstützung auf dem neuen Gebiet löste der Anspruch – je nachdem – Ärger, Überforderung oder Unwillen aus.

Partizipation sollte nicht nur zwischen der Stadtverwaltung und Töss vonstatten gehen, sondern – als interdepartementaler Austausch – auch unter den beteiligten Departementen. Auch mit diesem Anspruch verbanden sich neue Erfahrungen und er war, so zeigt die Evaluation, nicht immer einfach einzulösen. Unterschiedliche Ansichten und Interessen erschwerten zuweilen die Zusammenarbeit in der Stadtverwaltung.

Der Aufwand, Partizipation im «Projekt Töss» zu realisieren, war hoch und zum Teil energieraubend für die Beteiligten. Dennoch, so ist insgesamt aus der evaluativen Aussensicht festzuhalten, wurde in der Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil viel erreicht, auch im Bereich Partizipation, und es konnten viele neue Erfahrungen gemacht werden.

Informationsfluss zwischen Tösslobby, Vereinen, weiteren Organisationen und Bevölkerung

Wie erwähnt, unterstützte der hohe Einsatz aus Töss das Gesamtvorhaben sehr positiv. Ein Aspekt im Zusammenhang mit den neuen Strukturen im Stadtteil Töss warf indes immer wieder Fragen auf und bewirkte auf Seiten der Beteiligten Unsicherheiten. Gemeint ist die Frage, inwiefern die neuen Gremien in Töss – Tösslobby, Arbeitsgruppen, Trägerverein GZ Bahnhof Töss – den Stadtteil vertreten können.

Insgesamt verweist die Evaluation auf viele positive Erfahrungen, dass die neuen Strukturen nämlich in einem hohen Mass das Einholen eines breiten Meinungsbilds ermöglicht haben; zusätzlich ein wesentliches Element sind diesbezüglich die durch die Stadt organisierten grösseren Öffentlichkeitsveranstaltungen. Dennoch blieben für einige Beteiligte Unsicherheiten im Raum, ob die Gremien und Vorgehen genug offen seien. Dafür verantwortlich waren auch Stimmen im Stadtteil, die besagten, dass gewisse Gremien, gerade etwa die Arbeitsgruppen, für die Meinung in Töss nicht repräsentativ seien.

Bezüglich der Fragen der Repräsentativität und der Legitimation von Gruppen haben im «Projekt Töss» wiederholt Diskussionen stattgefunden. Allerdings zeigt es sich jetzt mit der Evaluation, dass noch umfangreichere Gespräche und Klärungen nötig gewesen wären. Dies hätte dem gesamten Prozess zu mehr Sicherheit und Klarheit verhelfen können.

4 Aufwand und Kosten

Das folgende Kapitel gibt einen deskriptiven Einblick in den Aufwand, der sich mit der Durchführung des «Projekts Töss» verbunden hat. Dazu ist zum einen der Stundenaufwand zu rechnen, der von Seiten der Stadt für das Projekt geleistet wurde, ebenso wie der Stundenaufwand, den die Freiwilligen aus dem Stadtteil für das Vorhaben aufgewendet haben. Weiter sind die externen Kosten zu berücksichtigen, das heisst Dienstleistungen und Sachkosten, die mit der Durchführung und Umsetzung des «Projekts Töss» angefallen sind.

Zuhanden der Evaluation wurde der Stundenaufwand sowohl von den Beteiligten der Stadtverwaltung als auch von Freiwilligen des Stadtteils rückblickend zusammengestellt. Da die geleisteten Stunden während der Projektlaufzeit nicht vollständig und teilweise summarisch erfasst wurden, war die Berechnung im Nachhinein teils schwierig und die Aufstellung mit zusätzlichem Aufwand verbunden. Die im Folgenden dargestellten Zahlen sind in diesem Sinn als Schätzungen zu verstehen. Die aufgelisteten Stundenzahlen vermögen einen Eindruck zum Arbeitsumfang der evaluierten Projekte vermitteln; der effektive Aufwand, der von den Beteiligten geleistet worden ist, dürfte vermutlich höher ausgefallen sein.

Betreffend externe Kosten kann sich die Evaluation auf Angaben der Stadtentwicklung stützen. Die Stadtentwicklung hat die Zahlenangaben zu den Dienstleistungen und Sachkosten der einzelnen Projekte zuhanden der Evaluation zusammengestellt.

Stundenaufwand der Stadtverwaltung Winterthur

Auf Seiten der Stadtverwaltung sind rund ein Dutzend Fachleute in die evaluierten Einzelprojekte und ins Gesamtprojekt Töss involviert: Projektleitungen, Departementsverantwortliche, Gesamtprojektleitung und Spezialbeauftragte. Dazu kommen nochmals rund ebenso viele weitere MitarbeiterInnen aus den Departementen, die bei den einzelnen Projekten punktuell mitgearbeitet haben.

In der Übersichtsdarstellung sind die Stunden der Fachleute, die zentral ins Projekt Töss» eingebunden waren sowie der weiteren MitarbeiterInnen zusammenfassend aufgeführt (vgl. Darst. IV-1). Unterschieden wird in der Darstellung nach a) dem Aufwand für die Einzelprojekte (Projekte 1–8), b) dem Aufwand für die Gesamtprojektleitung und die Sitzungen des städtischen Projektteams sowie die Koordinations-sitzungen mit dem Stadtteil Töss und c) dem Aufwand für die Kommunikationsarbeit zum «Projekt Töss».

Der städtische Stundenaufwand für die Einzelprojekte spiegelt Grösse und Umfang der verschiedenen Vorhaben wider (kleinere und grössere Vorhaben). Nebst dem Aufwand für die Einzelprojekte verdeutlicht auch der Aufwand für das Gesamtprojekt – Koordination, Leitung, Sitzungen, Kommunikation – die Komplexität und das Ausmass des Gesamtvorhabens «Projekt Töss».

Darstellung IV-1: Stundenaufwand Stadtverwaltung Winterthur

		Jahr 2006	Jahr 2007	Jahr 2008	Jahr 2009	Total pro Projekt
1	Begegnungsort Bahnhof Töss	145	287	151	146	729
2	Entwicklungsstudie Zürcherstrasse	280	359	578	562	1'779
3	Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss	90	490	1'050	1'050	2'680
4a	Erschliessung Dättnau	30	50	10	0	90
4b	Rad- und Wanderwege	20	10	10	70	110
5	Zentrum Töss	130	130	130	130	520
6	Kinder- und Jugendangebote in Töss	20	20	20	20	80
7	Naherholungsgebiet Reitplatz	54	60	60	54	228
8	Spiel- und Sportplätze	15	383	591	215	1204
	Gesamtprojektleitung, Sitzungen Projektteam Stadt und mit Stadtteil*	378	377	376	304	1'435
	Kommunikation	234	201	263	119	817
	Aufwand pro Jahr	1'396	2'367	3'239	2'670	9'672

* Zum Teil sind die Stunden für die Teamsitzungen der Stadt sowie die Koordinationssitzungen mit dem Stadtteil Töss bei den einzelnen Projektaufwänden (Projekte 1–8) eingerechnet und erscheinen hier nicht nochmals.

Stundenaufwand der Freiwilligen aus dem Stadtteil Töss

Die Evaluation verfügt über Angaben von rund zwei Dutzend Ehrenamtlichen aus dem Stadtteil Töss, die sich in der Tösslobby, im Trägerverein GZ Bahnhof Töss, in den Arbeitsgruppen sowie in den Einzelvorhaben des «Projekts Töss» engagiert haben (vgl. Darst. IV-2). Aufgenommen sind auch die Stunden von weiteren rund zwei Dutzend Ehrenamtlichen, die sich speziell für das Projekt «Kinder- und Jugendangebote in Töss» engagiert haben. Die in der Übersichtsdarstellung aufgeführten Zahlen beziehen sich gesamthaft auf die Jahre 2005 bis 2009. Eine detaillierte Aufschlüsselung für die einzelnen Jahre ist nicht vorhanden.

Von rund einem Dutzend Personen aus dem Stadtteil, die sich ebenfalls ehrenamtlich für das «Projekt Töss» engagiert haben, konnten zuhanden der Evaluation keine Zahlen zum Stundenaufwand in Erfahrung gebracht werden.

Darstellung IV-2: Stundenaufwand Freiwillige aus dem Stadtteil Töss

	Jahre 2005–2009
Tösslobby (8 Personen)*	2'505
Trägerverein GZ Bahnhof Töss, Drehscheibe, Güterschuppen, Aktionen (16 Personen)*	2'369
Arbeitsgruppe Orte der Begegnung; incl. Arbeitsgruppe lebendige Gemeinschaft**/** (10 Personen)*	410
Arbeitsgruppe Zentrum Töss** (2 Personen)*	50
Arbeitsgruppe Naherholung** (4 Personen)*	605
Arbeitsgruppe Töss-GIS** (3 Personen)*	280
Arbeitsgruppe Verkehr** (6 Personen)*	255
Arbeitsgruppe Werkstatt** (2 Personen)*	55
Konferenzen und Arbeitsgruppen (nicht spezifiziert)** (6 Personen)*	289
Projekt «Kinder- und Jugendangebote in Töss» (2 Jugendarbeitende der offenen Jugendarbeit Töss sowie ca. 20 Ehrenamtliche)*	1'840
Total Aufwand 2005–2009	8'658

*In Klammer steht jeweils, von wie vielen Personen die Angaben zu den Stunden stammen.

**Eingerechnet ist beim Aufwand für die Arbeitsgruppen teils auch die Beteiligung an den Konferenzen (Zukunftskonferenz, Zwischenkonferenz, Schlusskonferenz), aus denen heraus die Arbeitsgruppen entstanden sind.

***Aus der Arbeitsgruppe Orte der Begegnung heraus entstand die Tösslobby. Hier ist teilweise der Aufwand für die Gründung der Tösslobby eingerechnet.

Der auf ehrenamtlicher Seite geleistete Stundenaufwand für das «Projekt Töss» variiert pro Person beträchtlich (in der Darstellung nicht im Einzelnen ersichtlich). Viele der Beteiligten haben einen Gesamtaufwand im Rahmen von 20 bis 40 Stunden geleistet. Dies betrifft die meisten Mitglieder der verschiedenen Arbeitsgruppen. Daneben gibt es Ehrenamtliche auf Seiten Töss, deren Einsatz deutlich höher war. Die Zahlen liegen für einzelne Beteiligte bei 150 bis gegen 800 Stunden. Dies betrifft die Mitglieder des Vorstands der Tösslobby, die Mitglieder des Trägervereins GZ Bahnhof Töss sowie einzelne Beteiligte aus Arbeitsgruppen, die sich für Einzelprojekte im Rahmen des Gesamtvorhabens Töss speziell umfangreich engagiert haben.

Die für die Evaluation zugänglichen Zahlen verdeutlichen, dass der Stadtteil Töss 8'658 Stunden ehrenamtliche Arbeit in das «Projekt Töss» eingebracht hat. Anbetracht der unvollständigen Angaben ist insgesamt von einem deutlich höheren Gesamttotal an Stunden der Freiwilligenarbeit auszugehen, die von den Beteiligten des Stadtteils Töss für das «Projekt Töss» geleistet worden sind.

Externe Kosten für das «Projekt Töss»: Dienstleistungen und Sachkosten

Das «Projekt Töss» hat sowohl externe Dienstleistungen beansprucht wie auch in der Umsetzung und Realisierung der Einzelprojekte verschiedene Sachkosten verursacht.

Bei den externen Dienstleistungen handelt es sich um Beratungsleistungen und die Erarbeitung von Studien durch externe Fachleute. Sachkosten wurden bis Ende 2009 verhältnismässig wenig verursacht. Die Umsetzung einzelner Projekte steht erst an und wird in den Jahren 2010 und Folgende weitere Sachkosten verursachen. Inhaltliche Angaben zu den externen Dienstleistungen und den Sachkosten sind in Darstellung IV-3 aufgeführt.

*Darstellung IV-3: Externe Kosten: Art der Dienstleistungen und Sachkosten
(Angaben: Stadtverwaltung)*

		Angaben zu den Dienstleistungen	Angaben zu den Sachkosten
1	Begegnungsort Bahnhof Töss	Studien, Pläne, Beiträge Trägerverein	Umsetzung: Hochbau, Sanierung
2	Entwicklungsstudie Zürcherstrasse	Beratung, Studienaufträge und Nebenkosten	-
3	Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss	-	Miete, Anschaffungen
4a	Erschliessung Dätttau	-	Ausbau Radwegverbindung
4b	Rad- und Wanderwege / Leitbild Erholung Tössraum	Studie für Leitbild	-
5	Zentrum Töss	-	-
6	Kinder- und Jugendangebote in Töss	Angebotsfinanzierung	-
7	Naherholungsgebiet Reitplatz	Studien, Pläne	Umsetzung Leitbild
8	Spiel- und Sportplätze	Bau, Beratung	Spielplatz Dätttau
	Gesamtprojektleitung, Kommunikation	Kommunikationsprojekte (Grafik, Druck, Flyer, Publikation), Evaluation	-

Der finanzielle Aufwand für die externen Dienstleistungen zuhanden von Einzelprojekten und des Gesamtprojekts Töss ist in der Darstellung IV-4 aufgelistet. Die Angaben zu den projektbezogenen Sachkosten finden sich in Darstellung IV-5.

Darstellung IV-4: Externe Kosten für das «Projekt Töss»: Beträge Dienstleistungen

		Jahr 2006	Jahr 2007	Jahr 2008	Jahr 2009	Jahr 2010 (Vorhaben)	Total pro Projekt
1	Begegnungsort Bahnhof Töss	16'138	7'306	50'500	50'000	-	123'944
2	Entwicklungsstudie Zürcherstrasse	16'140	83'517	288'214	215'148	5'000	608'019
3	Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss	-	-	-	-	-	-
4a	Erschliessung Dätttau	-	-	-	-	-	-
4b	Rad- und Wander- wege / Leitbild Erholung Tössraum	-	-	-	-	15'000	15'000
5	Zentrum Töss*	-	-	-	-	-	-
6	Kinder- und Jugendangebote in Töss	-	30'000	30'000	30'000	30'000	120'000
7	Naherholungsgebiet Reitplatz	-	-	-	114'000	165'000	279'000
8	Spiel- und Sportplätze	-	29'750	24'250	5'000	-	59'000
	Gesamtprojektleitung, Kommunikation	4'955	5'585	15'501	45'855	40'000	111'896
	Sitzungsgelder Stadtteildelegierte	-	-	-	2'310	-	2'310
	Aufwand pro Jahr	37'233	156'158	408'465	462'313	255'000	1'319'169

*Die Studien zur Gebäudesicherheit wurden von der Gebäudeversicherung und der Eigentümerin finanziert.

Darstellung IV-5: Externe Kosten für das «Projekt Töss»: Beträge Sachkosten

		Jahr 2006	Jahr 2007	Jahr 2008	Jahr 2009	Jahr 2010 (Vorhaben)	Total* pro Projekt
1	Begegnungsort Bahnhof Töss	-	35'700	25'740	62'740	224'240	348'420
2	Entwicklungsstudie Zürcherstrasse	-	-	-	-	-	-
3	Drehscheibe / Quartierentwicklung Töss	-	3'500	1'200	1'500	1'500	7'700
4a	Erschliessung Dätttau	-	-	10'000	-	-	10'000
4b	Rad- und Wander- wege / Leitbild Erholung Tössraum	-	-	-	-	-	-
5	Zentrum Töss*	-	-	-	-	-	-
6	Kinder- und Jugendangebote in Töss	-	-	-	-	-	-
7	Naherholungsgebiet Reitplatz	-	-	-	-	1'910'000	1'910'000
8	Spiel- und Sportplätze	-	7'000	20'500	65'000	170'500	263'000
	Gesamtprojektleitung, Kommunikation	-	-	-	-	-	-
	Aufwand pro Jahr	-	46'200	57'440	129'240	2'306'240	2'539'120

*Einzelne Projekte, insbesondere die Umsetzung des Leitbilds Zürcherstrasse (Projekt 2), werden später noch weitere Sachkosten generieren.

5 Impressionen der Bevölkerung zum Stadtteil und zum «Projekt Töss» (Fotoprojekt)

5.1 Methodisches und Vorgehen

Im Rahmen der Evaluation wurde mit BewohnerInnen des Stadtteils Töss ein Fotoprojekt durchgeführt. Ziel dieses Evaluationsteils war es, die Sicht der breiten Quartierbevölkerung einzubeziehen: Wie nehmen Bewohner und Bewohnerinnen von Töss den Stadtteil, in dem sie leben, wahr? Welche Wahrnehmungen gibt es zum «Projekt Töss»? Diese Fragen sollen beantwortet werden, d. h. es soll exemplarisch aufgezeigt werden, was Bewohner und Bewohnerinnen an ihrem Stadtteil beschäftigt, was sie an Töss mögen und wo sie Problemzonen sehen.¹⁶

Das Fotoprojekt wandte sich spezifisch an Personen, die *nicht* aktiv am «Projekt Töss» beteiligt sind, sondern als lokal Ansässige einfach über die Öffentlichkeitsarbeit zum Projekt informiert wurden oder in speziellen Situationen mit dem Vorhaben in Kontakt standen. Das Ziel ist es, auf die Weise nicht nur die direkten Stakeholder in die Evaluation einzubeziehen, sondern mit der qualitativen Sondierung auch einen Eindruck zu den Wahrnehmungen und Einschätzungen der breiten Bevölkerung zu gewinnen.

Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte mit der Hilfe von zwei Personen, die beide in einem regelmässigen Austausch mit der Stadtteilbevölkerung stehen: der Fachfrau der Quartierentwicklung in Töss sowie der Vorstandspräsidentin der Tösslobby. Insgesamt konnten 7 Personen unterschiedlichen Alters für eine Teilnahme gewonnen werden: zwei Männer und zwei Frauen, die je allein fotografierten, sowie eine Gruppe von drei Mädchen, die ihre Fotos gemeinsam realisierten. Die FotografInnen sind im Text und unterhalb der Fotos mit A, B, C, D und E gekennzeichnet. Die ausgewählten Fotos sind zudem pro FotografIn von 1 bis x durchnummeriert.

Die Teilnehmenden wurden von den Evaluatoreninnen in die Aufgabenstellung eingeführt. Zum Fotografieren erhielten sie eine Einwegkamera und wurden ermuntert, verschiedene Bilder zu Töss und dem «Projekt Töss» zu machen. Die Aufnahmen sollten aufzeigen, was die FotografInnen an ihrem Stadtteil und in ihrem Alltag in Töss schätzen, d. h. was sie positiv, toll und gut finden, was sie in Töss gern haben und mögen. Zudem sollten, sofern vorhanden, auch negative Aspekte des Töss-Alltags erfasst werden. D. h. Bilder gemacht werden zu dem, was die FotografInnen stört oder für schlecht befunden wird, was sie ärgert oder traurig macht. Ein weiteres Interesse liegt auf Veränderungen und Entwicklungen, positiven wie negativen, welche die QuartierbewohnerInnen in ihrem Stadtteil oder im Zusammenhang mit dem «Projekt Töss» wahrnehmen.

¹⁶ Methodologische Ausführungen zum visuellen Ansatz des «Fotointerviews» finden sich zum Beispiel in folgenden Dokumenten: Collier John, Collier Malcolm (1987): *Visual Anthropology: Photography as a Research Method*. University of New Mexico Press, Albuquerque; Clark Dell Cindy (1999): *The Autodrivn Interview. A Photographic Viewfinder into Children's Experience*. In: *Visual Sociology*, Vol. 14, S. 39–50; Schratz Michael, Steiner-Löffler Ulrike (1998): *Pupils Using Photographs in School Self-evaluation*. In: Prosser Jon (ed.): *Image-based Research. A Sourcebook for Qualitative Researchers*. Falmer Press, London. Zur Verwendung der Methode der Fotobefragung in der Quartierarbeit siehe zum Beispiel: van der Does P. et al. (1992): ‚Reading images: a study of a Dutch neighborhood‘, *Visual Sociology*, 7(8), pp. 4–67.

Die Orte, wo und was fotografiert wurde, konnten frei gewählt werden: in der nächsten Umgebung, d. h. zu Hause, bei der Arbeit, in der Schule oder in der Freizeit, im Quartier, auf der Strasse, beim Einkauf oder beim Spazieren. Für die Aufnahmen kam der gesamte Stadtteil Töss in Frage. Die Bilder konnten Personen, Objekte oder Räume betreffen, und erwünscht waren ebenso Aufnahmen von Details wie Gesamtaufnahmen oder Weitsichten.

Die Fotografien wurden in der Zeit vom 7. bis zum 18. Januar 2010 realisiert. Die Fotografinnen machten jeweils, gemäss der Evaluationsvorgabe, zwischen 12 und 14 Bilder in Töss. Die Evaluatorinnen liessen die Bilder entwickeln. Anschliessend wurden, am 27. und 28. Januar 2010, mit den Teilnehmenden individuelle Interviews durchgeführt. Die Gespräche dauerten jeweils etwa eineinhalb Stunden. Die Fotografinnen erläuterten den Evaluatorinnen anhand ihrer Bilder, was sie – aus welchen Gründen – abgebildet hatten. Sie führten aus, was sie mit einem bestimmten Bild verbinden, welche Bedeutung es für sie hat und welchen Stellenwert es für Töss einnimmt, was eine Aufnahme über Töss aussagt.

Der methodische Ansatz, mit Fotografien zu arbeiten, bietet einen Zugang zu Befragten, der die intellektuell-sprachliche und ebenso die emotionale Ebene anspricht. Zudem ist das Vorgehen stark durch die Teilnehmenden bestimmt und weniger durch die Forschung vorgegeben.

Insgesamt sind 69 Bilder entstanden. Mit ihnen stellten uns die Fotografinnen ihren Stadtteil vor und erläuterten uns ihre Eindrücke, Wahrnehmungen und Beurteilungen. Im Folgenden sind die Ergebnisse zum Fotoprojekt Töss ausgeführt und es wird eine Auswahl von Bildern vorgestellt.

5.2 Bilder, Themen und Eindrücke rund um Töss

Die Ausführungen zu den Bildern führen, so zeigt die Auswertung, zu zwei grossen Themenbereichen, die die Fotografinnen beschäftigen. Zum einen geht es den Befragten von Töss um das bauliche Erscheinungsbild ihres Stadtteils und, damit verknüpft, um Fragen der Aufwertung, Bewahrung und Veränderung des Raums (Kap. 5.2.1). Zum andern verweisen die Fotografinnen mit ihren Aufnahmen auf ihr alltägliches Lebensumfeld. Sie thematisieren den Stadtteil Töss als Wohn- und Lebensraum, und führen aus, wie sie ihn wahrnehmen und empfinden (Kap. 5.2.2).

5.2.1 Bauliches Erscheinungsbild: Bewahren, Aufwertung und Abwertung

Ein Viertel der Fotos dreht sich um das Thema des baulichen Erscheinungsbilds des Stadtteils Töss (18 der 69 Bilder). Vier der fünf Fotografinnen haben Aufnahmen zu diesem Thema gemacht.

Die Aussagen zum Thema des baulichen Erscheinungsbildes lassen sich in vier Bereiche unterteilen. Die Ausführungen zu den Fotos machen spürbar, dass die Fotografinnen a) verschiedentlich Erhaltungs- und Bewahrungsanliegen haben, die moderat auch mit Veränderung verbunden werden. Kritisch empfunden werden dagegen b) Aufwertungsbestrebungen, die unter dem Stichwort der Gentrifizierung gefasst werden können. Negativ beurteilt werden c) auch Entwicklungen wie der Burger King, der das Gegenteil der Bestrebungen des «Projekts Töss» signalisiere. Auch verweist d) das verlotterte Haus an der Zürcherstrasse für die Fotografinnen auf einen Niedergang von Töss und eine Abwertung hin, gegen die man sich wehrt.

a) Bewahren respektive mit Mass erneuern – positive Wahrnehmung

Der Stadtteil Töss ist, so kann ein erster Tenor zusammengefasst werden, ein guter Stadtteil und es gefällt seinen BewohnerInnen dort sehr gut. Gerade deshalb, weil das Hier und Jetzt geschätzt und als gut befunden wird, soll der Stadtteil so, wie er ist, bewahrt und erhalten bleiben.

Geschehen Veränderungen und Aufwertungen mit Mass, so wird dies aber durchaus positiv bewertet. Renovationen sollen sich ins Bestehende einfügen und zum Gegebenen in Töss passen (Abbildungen D1, B1, B2)¹⁷. So gefallen zum Beispiel die Neubauten im Eichliacker, weil sie keine Flachdächer haben. Die Farbe allerdings wird nicht als schön empfunden (Abbildung D2). Das Schulhaus, es sei das schönste Schulhaus, das es gibt, und man ist stolz darauf, verweist ebenfalls auf das bewahrende Element (Abbildung D3).

Die Aufnahmen der Fotografinnen weisen auch auf Offenheit für Neubauten oder für Umbauten und Renovationen, die Charakter haben, hin. Für gewisse Fotografinnen dürfen sie durchaus modern sein (Abbildung A1).

Zum Teil werden Veränderungen und Neuerungen mit der Hoffnung auf neues Leben im Quartier verbunden. Mit gut ausgestatteten Neubauten, so die Vermutung, kommen auch sozial Stärkere ins Quartier. Eine gewisse soziale Umschichtung wird begrüsst, so zeigen die Ausführungen dieses Fotografen (Abbildung D2).

b) Gentrifizierung – negativ wahrgenommene Aufwertung

Bestimmte Sanierungsformen, die als zu starke Aufwertungsbestrebungen wahrgenommen werden, stellen die Fotografinnen in Frage. Dazu gehört zum Beispiel das Verlotternlassen von Häusern, sodass nachher baulich massiv eingeschritten werden muss. Auch werden Sanierungen, die als Luxussanierungen verstanden werden, abgelehnt. Erwähnt wird zum Beispiel die Planung von riesigen Bädern, die dann fürs Wohnen und grosse Küchen, für das Leben mit Kindern, nur mehr wenig Platz lassen. Solches wird von den Fotografinnen für Töss als unpassend empfunden. Als negativ erlebt werden auch umfassende Renovationen, die nicht so genannt sanft vonstatten gehen. Diese würden den Wohnraum zu stark verteuern. In der Folge werden diejenigen, die ursprünglich in den entsprechenden Wohnungen gelebt haben, daraus vertrieben. Sie können die neuen Mietzinse nicht mehr bezahlen (Abbildungen A2, B3).

Eine Fotografin kritisiert die Neubauten, die in Töss in neuer Zeit viel zu oft als Eigentumswohnungen gebaut und verkauft statt vermietet würden. Sowohl wird die Architektur als unpassend, hässlich und Töss-fremd erlebt wie auch die Tatsache als befremdend empfunden, dass mit solchen Eigentumsformen eine andere, neue Schicht von Menschen angezogen würden. Damit würden, so lautet die negative Zukunftsvermutung, die BewohnerInnen von Töss mit weniger Einkommen verdrängt. (Abbildungen B4, B5, B6, B7, A2).

¹⁷ Siehe Abbildungen am Ende dieses Kapitels.

c) Burger King – Abwertung und Aktivierung

Wie erwähnt, machen verschiedene Fotos und die zugehörigen Kommentare zum baulichen Umfeld von Töss deutlich, dass der Stadtteil in seinem Grundcharakter von den Fotografinnen geschätzt wird. Töss soll so bleiben, wie es ist. Mit dieser auf das Bewahren ausgerichteten Grundhaltung und Bejahung von Töss geraten nicht nur Gentrifizierungstendenzen in Konflikt. Auch der Burger King wird als Fremdkörper in Töss wahrgenommen und als Verschandelung erlebt. Der Burger King wird, quasi als Gegenpol zur allzu starken Aufwertung, gleich von mehreren Fotografinnen aufgenommen. Die «Plastikarchitektur» wird durchgehend als unpassend, fremd und atypisch abgelehnt, und auch die sozialen Konsequenzen des Treffpunkts stossen auf Ablehnung. Als urbaner Schnell- und Billigversorger, möglichst rund um die Uhr, bringt er Verkehr und beleuchtete Parkplätze bis spät nachts sowie Lärm und Verschmutzung in die nahe gelegenen Wohnquartiere.

Die Fotografinnen weisen darauf hin, dass die Tatsache, dass Burger King in Töss ohne Weiteres Einzug halten konnte und dies erst noch in unmittelbarer Nähe eines zweiten Fastfood-Anbieters, doch im Grunde den Verbesserungs- und Aufwertungs-bemühungen der Stadt und des «Projekts Töss» deutlich widersprechen würde. Die Präsenz von Fastfood-Ketten mit ihrer auffälligen Bauweise würde, so wird geäußert, sowohl Töss-intern wie auch für Durchfahrende ein soziales Signal vermitteln, das eigentlich unerwünscht sei. So wird es auch als Widerspruch empfunden, wenn einerseits Eigentumswohnungen finanzkräftige Leute nach Töss bringen sollen und sich gleichzeitig billige Fastfood-Ketten ausbreiten können. «Burger King», so äussert eine Fotografin, «unterstützt doch eigentlich das, was die Stadt gerade nicht will.» (Abbildungen B8, D4, C1)

Bemerkenswert ist, dass die Burger-King-Fotos immer auch mit Ausführungen dazu verbunden werden, was vorher an diesem Ort stand. Da war ein schönes, altes Bauernhaus und eine Wiese mit Blumen. Indes liess die Erbegemeinschaft das Haus vergammeln, bis offenbar nur noch ein Abbruch sinnvoll war. Der Abbruch des schönen, altern Bauernhauses wird, quer durch die drei Generationen der Fotografinnen, als Verlust beschrieben. Es gehörte, so lauten die einhelligen Aussagen, zum Bild von Töss, es hatte Charakter, war typisch und eben schön.

Der Burger King wird aber auch als gutes Beispiel für die Erfahrungen der TösserInnen mit dem «Projekt Töss» erwähnt. Die Bevölkerung und die Tösslobby haben sich mit einer Demonstration, mit dem Sammeln von Unterschriften sowie einer Einsprache gegen den 24-Stundenbetrieb des Unternehmens zur Wehr gesetzt. Die Öffnungszeiten wurden auf Mitternacht beschränkt. Ohne das «Projekt Töss», so lautet die Einschätzung der Fotografinnen, hätte es weder die Tösslobby noch eine entsprechende Vernetzung der Bevölkerung gegeben, die zur Verfügung gestanden wären. Das Ergebnis der Proteste, dass die Öffnungszeiten beschränkt wurden, wird als Erfolgserlebnis des Stadtteils gewertet und, wie ausgeführt, ganz klar und deutlich in einen Zusammenhang mit der Tösslobby und dem «Projekt Töss» gebracht.

d) Verlottertes Haus an der Zürcherstrasse als Signal für Abwertung

Ähnlich wie der Burger King wird im Fotoprojekt ein weiteres Gebäude zum Brennpunkt und Symbol für die Diskussionen rund um den Stadtteil Töss. Es geht um das besetzte Haus mit der schwarzen Fassade, das an der Zürcherstrasse steht. Das Haus wurde gleich von drei Fotografinnen abgebildet (Abbildungen D5, B9, C2).

Einig sind sich die Fotografinnen darin, dass der lottrige Zustand und das vermauerte Fenster als hässlich und störend empfunden werden. Auf Missfallen stösst die schwarze Fassade, früher wies sie sogar noch abstossende, aufgemalte Totenköpfe auf, wie ausgeführt wird. Das Haus an der Einfallsachse Töss wird als augenfälliges Exempel für das (Fremd-)Bild von Töss als «heruntergekommener Stadtteil» empfunden. Das Haus ist ein «Schandfleck», es ist «seit Jahr und Tag so», und nichts passiert.

Während den einen Befragten auch die BewohnerInnen ein Dorn im Auge sind, sie werden als fremd, unordentlich und asozial eingestuft, trifft dies für die anderen nicht zu. Sie kennen die dort Wohnenden nicht, diese würden einfach dort leben, aber eigentlich nicht stören. Insgesamt macht sich die Kritik dominant am Erscheinungsbild des Gebäudes und am Umgang der Stadt mit der Situation fest. Es wird als inkonsistent wahrgenommen und als unverständlich beurteilt, dass einerseits das so genannt schlechte Image von Töss verbessert und der Stadtteil aufgewertet werden sollen und andererseits die Stadt bei einem offensichtlichen Problemgebäude, das vom Eigentümer verkommen gelassen wird, nichts unternimmt. Dass es sich um Privateigentum handle, sei klar. Dennoch werde aber in andern Fällen durchaus Einfluss genommen, etwa wenn es um die Farbgebung von Häusern oder Fensterläden gehe. Dass die BewohnerInnen weiterhin, wie man gehört hat, Strom und Wasser beziehen ohne dafür zu zahlen, wird nicht verstanden und als Widerspruch hervorgehoben.

5.2.2 Stadtteil Töss als Wohn- und Lebensraum

Die zweite, grössere Gruppe von Bildern lässt sich der Thematik des Stadtteils Töss als Wohn- und Lebensraum zuordnen. Drei von vier Fotos sind diesem Thema gewidmet (51 der 69 Bilder). Alle fünf Fotografinnen haben zu diesem Thema Fotos gemacht.

Insgesamt bringen die Bilder, mit denen die Fotografinnen über ihren Wohn- und Lebensraum berichten, zum Ausdruck, dass Töss als eigener, starker Stadtteil wahrgenommen wird, der ihnen viel Lebensqualität bietet. Es gibt vieles in Töss, was den Fotografinnen wichtig und lieb ist: gute Leute, die Familie, schöne Häuser, Freiräume, charmante Ecken, Grünraum und vieles mehr. Die Sicht der Fotografinnen zeigt ein eigenständiges und vielfältiges Quartier, das die sozialen und infrastrukturellen Bedürfnisse des Alltags zufrieden zu stellen vermag. In mancher Hinsicht ist aber die Infrastruktur für ein funktionierendes Quartierleben auch stark in Frage gestellt. Zum Sinnbild dafür werden – auch in der Fotobefragung – das Zentrum Töss sowie Verkehrsfragen.

Die Auswertung verweist auf verschiedene Thematiken, welche für die Befragten bedeutsam sind, wenn es um ihren Wohn- und Lebensraum geht. Es sind dies a) das soziale Leben, b) der Charakter von Töss, die Atmosphäre und Details, die dies aufzeigen, c) Einrichtungen und Infrastruktur der lokalen Umgebung sowie d) die Verkehrssituation im Stadtteil.

a) Soziales Leben – lebenswerter Stadtteil

Die Qualitäten, die den Stadtteil Töss für seine BewohnerInnen zu einem lebenswerten Stadtteil machen, sind vielfältig. So wird mit mehreren Fotos und Kommentaren Bezug auf das soziale Leben und die Kontakte in der Wohnumgebung genommen.

Geschätzt werden Freiräume wie etwa der «lässige und romantische Innenhof», der von den Anwohnenden breit genutzt wird ebenso wie von Müttern, die mit ihren Kindern zum Spielen kommen, oder von Jugendlichen, die sich hier treffen. Der Ort ist belebt und «es läuft etwas» (Abbildung A3). Oder: Das Foto einer Häuserzeile soll nicht einfach die für Töss typischen Bauten zeigen, sondern ist vor allem auch deshalb aufgenommen worden, weil man alle Anwohnenden, die dort leben, kennt – und zwar seit Jahren, oder weil die sichtbar leere Wohnung bald von netten, neuen Nachbarn bewohnt sein wird (Abbildung A4). Auch das Geschäft des Velohändlers ist ein Beispiel für das als positiv wahrgenommene soziale Klima: Die Dienstleistung ist ein willkommenes Angebot im Quartier und wird rege genutzt. Der Ort ist aber auch ein kleiner Treffpunkt, man sieht sich dort und hält für einen Schwatz kurz an (Abbildung A5).

Im Zusammenhang mit dem Sozialleben gelangt auch das «Projekt Töss» zur Sprache. Mit dem GZ ‚Bahnhof Töss‘ und dem ‚Güterschuppen‘ hat Töss neuen Raum und eine neue Infrastruktur erhalten. Dies wird sehr positiv bewertet. Der Ort ist gleich von drei FotografInnen ins Visier genommen worden (Abbildungen D6, E1). Die Kommentare verdeutlichen, dass es geschätzt wird, jetzt für Begegnungen und Austausch, für Vereine, Sitzungen oder Feste über einen geeigneten Ort zu verfügen, sei dies für private oder für öffentliche Quartieranlässe. Dies wird als Erfolg für das Sozial- und Vereinsleben des Stadtteils wahrgenommen, der dem «Projekt Töss» zu verdanken ist. Allerdings, so heisst es, könnte es mit dem Güterschuppen gern auch etwas rascher vorangehen. Nicht zuletzt unterstreichen die Jugendlichen mit ihrem Bild der hellblau-orangen Bandana des CEVI-Töss, der als kleine Ortsgruppe aktiv am nationalen Gesamttreffen teilgenommen hat, die Bedeutung und den Stolz auf das soziale Leben in Töss (Abbildung C3).

b) Charakter und Atmosphäre von Töss – schöne Details

Die FotografInnen lenken ihre Aufmerksamkeit immer wieder auf den Charakter von Töss und auch auf verstecktere, aber für sie bedeutsame Details. Es sind oft kleine Dinge, die einen Stadtteil respektive ein Quartier für seine BewohnerInnen ausmachen.

«Töss ist nicht nur die Zürcherstrasse, und es ist nicht einfach nur städtisch», so äussert eine Fotografin. Die Nachbarshühner, die ab und zu gehütet werden, haben in Töss ebenso Platz und gehören dazu (Abbildung A6). Es gibt Grünflächen und Rückzugsorte in diesem Stadtteil sowie wunderschöne Wege für Spaziergänge, zum Beispiel entlang des Flusses Töss. Der kleine Brunnen beim Kirchgemeindehaus wird im Sommer von den Kindern zum Baden genutzt (Abbildung C4). Abgebildet werden auch lebenswerte Details wie die ‚Mauer-Katze‘ beim Zentrum (Abbildung B10) oder die ‚Büsi-Skulptur‘ beim Kindergarten (Abbildung A7). Man kennt sie seit eh und je und hat sie lieb gewonnen. Dazu gehören auch die farbigen Figuren bei der Firma Rieter (Abbildung D7). Sie bringen «Farbe und Kunst ins Quartier und lockern die nüchterne Fabrikarchitektur auf». Solche Kleinigkeiten bereiten den BewohnerInnen jeden Tag Freude, wenn sie daran vorbei gehen.

Die Kirchenuhr wurde von den Jugendlichen mit der Begründung fotografiert, dass diese für sie sehr wichtig sei. Da sie keine Armbanduhr besitzen, würden sie sich an

der grossen Uhr orientieren, sowohl für die Schulzeiten wie das nach Hause gehen. «Es ist unsere grosse Sackuhr, sie ist sehr praktisch.» (Abbildung C5)

Die Bilder zum Sozialleben sind sehr persönlich und, gerade deshalb, sehr unterschiedlich. Indes bringen sie eine gemeinsame Grundstimmung zum Ausdruck: Die Fotografinnen fühlen sich mit ihrem Stadtteil verbunden, sie fühlen sich wohl in Töss.

c) Einrichtungen und Infrastruktur – bereichernd und gefährdet

Ein weiterer Aspekt, der sich in den Bildern und Kommentaren der FotografInnen manifestiert, sind verschiedene Einrichtungen und Infrastrukturen.

Positiv hervorgehoben werden die Bibliothek im Stadtteil und das eigene Schwimmbad in Töss (Abbildungen C6, C8) oder das Blumengeschäft an der Zürcherstrasse (Abbildung C7). Es sind Einrichtungen und Infrastrukturen, die für ein eigenständiges und lebendiges Quartier stehen. Auch die kleine Käsehandlung, der letzte Tante Emma-Laden im Quartier, gehört dazu. Geschätzt werden auch Bus und Zug, die einem schnell ins nahe Zentrum von Winterthur und wieder nach Hause bringen (Abbildung C9).

Doch es tönt nicht nur positiv bei den FotografInnen. Gerade hinsichtlich Infrastruktur wird das Quartierleben auch als beeinträchtigt und gefährdet erlebt. Das infrastrukturelle Herz des Stadtteils – das Zentrum Töss – wird als nicht mehr intakt empfunden. Dies wird von den BewohnerInnen sehr negativ erlebt. Sämtliche FotografInnen haben Bilder rund um das Zentrum Töss aufgenommen, und sie erläutern sie allesamt kritisch (Abbildungen D8, E2).

Zum einen sind es die schlechte Bausubstanz und das triste Erscheinungsbild des Zentrums Töss, die beanstandet und für die Nutzenden als Zumutung erlebt werden. Es regnet in das Gebäude hinein, salzt überall Salpeter aus dem Beton aus, nach der Wegnahme der gefährlichen Decke hängt jetzt 'alles' herunter und die Beleuchtung ist, so die Darstellung, mehr als schlecht.

Zum andern sind es aber vor allen auch die sozialen Konsequenzen der baulichen Vernachlässigung des Zentrums, die den QuartierbewohnerInnen zu schaffen machen und die das Alltagsleben qualitativ empfindlich beeinträchtigen. Die Tatsache, dass die Vernachlässigung des Zentrums für das Quartier zu einer «negativen Spirale» führte, wird heftig kritisiert. Die Folge in den letzten Jahren war die Geschäftsaufgabe und der Wegzug von verschiedenen Fachgeschäften. Ein Ersatz durch Billigläden und ein Überangebot an Imbissbuden vermag die Bedürfnisse und Alltagsversorgung der BewohnerInnen von Töss nicht abzudecken. So äussert ein Fotograf: «Ich wohne seit 23 Jahren in Töss. Anfangs gab es viele verschiedene Geschäfte hier und das Zentrum war herzig. Man bekam alles in Töss und musste nicht in die Stadt.» Aktuell sehen die FotografInnen aber die infrastrukturelle Eigenständigkeit ihres Stadtteils nicht mehr als gewährleistet an.

Deutlich wird in den Kommentaren der Befragten, dass das Zentrum Töss für die BewohnerInnen des Stadtteils mehr ist als lediglich eine Frage der Bausubstanz. Der Niedergang des Zentrums betrifft vor allem auch die Identität der BewohnerInnen. Töss als funktionierender, eigener Stadtteil wird in seinem Alltag und einem befriedigenden Quartierleben beschnitten.

d) Belastende Verkehrssituation

Es gibt ein zweites Thema, das in der Fotobefragung im Zusammenhang mit dem Quartierleben kritisch eingebracht wird. Dies betrifft den Verkehr in Töss. Es sind verschiedene Bilder respektive Fotografinnen, die auf dieses Thema aufmerksam machen.

Im Quartier, so erwähnen die Befragten, ist man häufig zu Fuss oder mit dem Velo unterwegs. Dabei wird im Speziellen die Zürcherstrasse als hochfrequentierte Durchgangssachse immer wieder zum Problem. So geben die Befragten mit ihren Fotos und Ausführungen den bestehenden Fussgängerunterführungen schlechte Noten (Abbildung D9). Diese seien nicht einfach nur unfreundlich oder schmutzig, sondern in hohem Masse vernachlässigt. Wenn in einer Unterführung seit mehreren Jahren ein Baugerüst ohne Funktion stehen und vergessen bleibe, so sei dies ein Ausdruck dafür, dass dieser Ort den Verantwortlichen egal sei (Abbildung B11).

Entsprechend werden die Schliessung der einen Unterführung sowie der neue Fussgängerstreifen begrüsst und als Teilerfolg des «Projekts Töss» gewertet. Andere Äusserungen machen jedoch darauf aufmerksam, dass die Überquerung der Zürcherstrasse über grosse Teile weiterhin problematisch sei und die Fussgängerstreifen zum Teil äusserst ungünstig platziert seien (Abbildung E3). Nicht nur die Zürcherstrasse, auch zum Beispiel die Anwiesenstrasse schneidet das Quartier in zwei Teile. Mit der Sanierung und Verbreiterung ist sie zu einer gefährlichen Hürde geworden, die den Anwohnenden Ärger und Sorge bereitet und insbesondere für die Kinder gefährlich ist (Abbildung D10).

Insgesamt ist den Kommentaren zu entnehmen, dass der Verkehr und die Verkehrsführung im Wohn- und Lebensraum Töss sehr präsent sind. Sie werden im Alltag vielfach als schwierig und einschränkend erlebt.

Ein Fotograf macht mit seinen Fotos verschiedene Vorschläge für Verbesserungen. Er veranschaulicht mit seinen Bildern, wie zum Beispiel die Velorouten optimiert werden könnten oder das Velonetz an die nationale Veloroute angeschlossen werden könnte (Abbildungen E4, E5).

5.3 Kommentar zu den Ergebnissen aus dem Fotoprojekt

Das Fotoprojekt zeigt, dass sich die Teilnehmenden in Töss wohlfühlen. Es sind verschiedene Aspekte, die sie dazu ausführen und die mit Bildern dokumentiert werden. Dazu gehören wichtige soziale Kontakte ebenso wie Kleinigkeiten und Details, die das Verwurzelte sein ausmachen und die Zugehörigkeit der Fotografinnen anschaulich aufzeigen. Auch werden die lokalen Dienstleistungen und die Freizeitangebote hervorgehoben und geschätzt. Und es werden die neuen, mit dem «Projekt Töss» geschaffenen Angebote positiv erwähnt: das GZ Bahnhof Töss und die geplante Nutzung des Güterschuppens.

Der Charakter von Töss und die Atmosphäre im Stadtteil werden geschätzt. Dies zeigen vor allem auch die Bilder zum baulichen Erscheinungsbild von Töss. Mehrfach wird diesbezüglich das Anliegen erwähnt, dass die Eigenheiten und das Spezifische des Stadtteils erhalten werden sollen.

Spürbar werden im Fotoprojekt auch Ängste, Sorgen und Einspruch. Dies kommt vor allem im Zusammenhang mit dem Zentrum Töss sowie mit dem Verkehr und der allgemeinen Situation an der Zürcherstrasse sowie an weiteren neuralgischen Punkten zum Ausdruck. Alle erwachsenen Fotografinnen sowie die Gruppe der Jugendlichen haben zu dieser Thematik Fotos realisiert und die Situation im Durchfahrtsgebiet des Stadtteils Töss wurde besorgt zur Sprache gebracht.

Aus Sicht der Evaluation zeigt sich mit dem Fotoprojekt anhand von einzelnen Stimmen aus der Bevölkerung, dass es dem «Projekt Töss» gelungen ist, an wichtigen Punkten anzusetzen und sich für Verbesserungen der Lebensqualität im Stadtteil Töss einzusetzen. Dies wird von der Bevölkerung wahrgenommen und geschätzt.

Deutlich wird aber auch, und dies betrifft die Zukunft nach dem Abschluss des «Projekts Töss», dass aus der Sicht der Bevölkerung wichtige Probleme weiterhin bestehen. Sie sind zurzeit ungelöst. Diesbezüglich, so stellt die Evaluation fest, ist es wichtig, dass mit dem «Projekt Töss» weitere Umsetzungen realisiert und Ergebnisse erzielt werden können, die Veränderungen bewirken. In diesem Punkt ist das Vorhaben Töss gefordert. Es ist, so zeigt sich für die Evaluation, zentral, wie die Phase nach Projektabschluss gestaltet werden kann.

Abbildungen zu Kapitel 5.2.1: Bauliches Erscheinungsbild

a) Bewahren respektive mit Mass erneuern – positive Wahrnehmungen



D1



B1



B2



D2



D3



A1

b) Gentrifizierung – negativ wahrgenommene Aufwertung



A2



B3



B4



B5



B6



B7

c) Burger King – Abwertung und Aktivierung



B8



D4



C1

d) Verlottertes Haus an der Zürcherstrasse als Signal für Abwertung



D5



B9



C2

Abbildungen zu Kapitel 5.2.2: Stadtteil Töss als Wohn- und Lebensraum

a) Soziales Leben – lebenswerter Stadtteil



A3



A4



A5



D6



E1



C3

b) Charakter und Atmosphäre von Töss – schöne Details



A6



C4



B10



A7



D7



C5

c) Einrichtungen und Infrastruktur – bereichernd und gefährdet



C6



C7



C8



C9



E2



D8

d) Belastende Verkehrssituation



D9



B11



E3



D10



E4



E5

IV Fazit und Folgerungen der Evaluation

1 Im «Projekt Töss» Erreichtes und Ausstehendes

Die Evaluation ist in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich auf die Zielerreichung, die Würdigung der Struktur, den Verlauf und die Aufwände des Projekts eingegangen. Sodann wurden die Ergebnisse des Fotoprojekts ausgeführt. Im vorliegenden Kapitel ziehen wir ein zusammenfassendes Fazit zur Frage, was das «Projekt Töss» insgesamt erreicht hat, d. h. welche Leistungen zu den neuen Errungenschaften im Stadtteil Töss und in der Stadtverwaltung zählen. Wir unterscheiden dabei zwischen 'hard facts' und 'soft facts' (Kap. 1.1 und 1.2).

Ebenso gehen wir darauf ein, welche Aufgaben bisher noch nicht gelöst werden konnten und welches offene Probleme sind. Mit andern Worten: Es kündigt sich in diesem Schlussteil der Abschluss der Projektzeit ebenso an wie die Aufgaben, die nach der Projektlaufzeit anstehen werden (Kap. 1.3).

1.1 Erreichtes: greifbar Neues (hard facts)

Das «Projekt Töss» hat sichtbare, neue Strukturen hervorgebracht. Es sind dies drei neue Strukturen:

- Im Stadtteil Töss wurde neu eine Dachorganisation der Vereine und Organisationen, die Tösslobby, gegründet (Gründungsversammlung: 19. Juni 2006).
- Im Stadtteil Töss wurde neu das GZ Bahnhof Töss mit dem Infofoyer eröffnet (Einweihung: 17. August 2007); im Gange ist zudem die Projektierung des neben dem GZ Bahnhof Töss liegenden Güterschuppens. Neu ist auch der Trägerverein GZ Bahnhof Töss, dem die Quartierentwicklung den neuen Mehrzweckraum zum Betrieb zur Verfügung stellt.
- Im Stadtteil Töss wurde von der Stadt Winterthur neu die Anlaufstelle der Quartierentwicklung, die im Gebäude des Bahnhofs Töss angesiedelt ist, entwickelt (Eröffnung der neuen Arbeitsstelle: 1. Oktober 2007).

Die neuen Strukturen werden rege genutzt und von der Bevölkerung in Töss sowie von der Stadtverwaltung geschätzt. Die Tösslobby hat den Vereinen und Organisationen in Töss zu einem Aufschwung verholfen und die Mitglieder des Vorstands kümmern sich aktiv um die Belange der Quartiere in Töss. Das GZ Bahnhof Töss stellt im Stadtteil dringend benötigten neuen Raum für öffentliche und private Anlässe zur Verfügung. Dies ermöglicht es den BewohnerInnen von Töss sowie den lokalen Vereinen und Organisationen, eigene Aktivitäten zu entwickeln sowie an verschiedenen Veranstaltungen und Kursangeboten teilzunehmen. Mit der Anlaufstelle der Quartierentwicklung hat die Stadt ein Gesicht vor Ort erhalten. Die Mitarbeiterin der Anlaufstelle fördert den Kontakt zwischen Stadtteil und Stadtverwaltung, unterstützt die gegenseitige Kommunikation sowie das Entwickeln von nachhaltigen Strukturen für die Partizipationsprozesse der Bevölkerung. Dazu gehört auch die Unterstützung der Aktivitätenkommission «Drehscheibe» des Trägervereins GZ Bahnhof Töss bei der Vernetzung im Stadtkreis und der Entwicklung von Angeboten.

Nebst diesen grossen Neuerungen, die im «Projekt Töss» erreicht werden konnten, zeigen sich mit der Evaluation verschiedene kleinere Veränderungen und Entwicklun-

gen. Dazu zählen die neuen, konsolidierten Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche (Open Sunday, Midnight-Volleyball), der neue Spielplatz in Dätt nau sowie Teilstücke von Velo- und Spazierwegen an der Töss respektive nach Dätt nau.

1.2 Erreichtes: immaterielle Ergebnisse (soft facts)

Über die materiellen Ergebnisse hinaus sind weitere wichtige Resultate feststellbar, die sich jedoch nicht oder noch nicht anhand von materiellen Fakten 'messen' lassen. Zu diesem Bereich zählt die Evaluation einerseits verschiedene Ergebnisse aus den Einzelvorhaben des «Projekts Töss»:

- Für das «Naherholungsgebiet Reitplatz» wurde ein Gesamtkonzept erarbeitet (Entwicklungsstudie). Dieses beinhaltet die Planung der verschiedenen Aspekte der NutzerInnengruppen und der Infrastruktur. Die Studie dient in der Zukunft als Grundlage für die Umsetzung.
- Zum Gebiet Zürcherstrasse wurde die «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» erstellt. Die Vernehmlassung dauerte von Mitte Dezember 2009 bis Mitte März 2010. Es ist absehbar, dass die erarbeiteten Grundlagen zur komplexen Situation im Gebiet Zürcherstrasse zukünftig zur Realisierung werden fortschreiten können.

Die Ergebnisse der beiden Projekte werden, so zeichnet es sich ab, in der Zukunft ebenfalls greifbare Veränderungen bewirken. Vertrauen und Unterstützung sind vorhanden.

Nebst diesen Ergebnissen auf der Projektebene ist gemäss der Evaluation hervorzuheben, dass die gemeinsame, langjährige Arbeit im Vorhaben Töss auch zu wichtigen und vielfältigen Ergebnissen auf der Prozessebene der Beteiligten geführt hat, die projektübergreifend zu situieren sind:

- Im Stadtteil Töss hat sich ein neues Selbstbewusstsein entwickelt, ein Wir-Gefühl. Die Vernetzung hat sich im Stadtteil erheblich intensiviert, es sind neue Kontakte entstanden und die Zugehörigkeit zu Töss hat sich durch die Arbeit am Projekt und durch den Austausch mit den Beteiligten verstärkt. Die auf der intermediären Ebene vorhandenen Strukturen der Vereine und Organisationen wurden dadurch ebenfalls gestärkt. Das Eigenbild und die Stadtteilidentität wurden, durch das Engagement im langjährigen Projekt, gestärkt. Der Stadtteil hat zu einer positiveren Haltung gefunden.
- Mit dem «Projekt Töss» hat die Stadt den Stadtteil Töss wahrgenommen und ernst genommen. Das Gefühl, vergessen zu werden, ist gewichen. Mit dem «Projekt Töss» hat der Stadtteil eine Wertschätzung erfahren. Dies bezieht sich nicht einfach auf den 'Stadtteil', sondern ganz klar und vor allem auch auf die Bevölkerung selbst. Die Bevölkerung schätzt die Wahrnehmung durch die Stadt und nimmt sie erfreut zur Kenntnis. Sie hat im sozialen Umfeld eine Stärkung bewirkt.
- Die Beteiligten haben in der gemeinsamen Arbeit voneinander gelernt. Die Beteiligten aus Töss haben die Funktionsweise und die Problemstellungen der Verwaltung besser kennengelernt und gelernt, dass sich deren Abläufe und Aufgaben nicht immer mit denjenigen der lokalen Anforderungen und Vorstellungen decken. Die Stadtverwaltung wiederum hat sich auf die Strukturen, Bedürfnisse und Eigenheiten des Stadtteils eingelassen. Zudem bot sich der Verwaltung die konkrete Gelegenheit, die dezentrale Organisation der Quartierentwicklung zu entwickeln und in einer Pilotphase erfolgreich zu testen.

- Es ist nicht nur Töss, sondern die Stadt Winterthur insgesamt, die sich – innerhalb der städtischen Landschaft der Schweiz – in einem Entwicklungsprozess befindet. Nicht selten, so ist bei solchen Bestrebungen feststellbar, gehen solche Bemühungen auf Kosten bestimmter Gruppen oder Stadtteile. Das kann heissen, dass bestimmten Stadtteilen weniger Aufmerksamkeit zukommt (Abwertung), es kann aber auch bedeuten, dass gewisse Stadtteile für zahlungskräftige Gruppen neu attraktiv werden und dadurch bisherige Bewohnergruppen verdrängt werden ('Gentrifizierung'). Für Winterthur respektive das «Projekt Töss» ist hingegen festzuhalten, dass der Stadtteil in die laufenden Entwicklungen und Bestrebungen einbezogen wird und somit daran teilhat.

1.3 Im Projekt (noch) Ausstehendes

Die Evaluation stellt fest, dass im Zusammenhang mit der Integration der Migrationsbevölkerung ins «Projekt Töss» wiederholt grössere Unstimmigkeiten entstanden sind. Bisher haben diesbezüglich kaum Klärungen stattgefunden. Aus der Sicht der Evaluation scheint es prioritär, dass zu diesem Thema a) eine Aussprache und Klärung stattfinden kann zwischen den Stakeholdern aus Töss und der Verwaltung, inklusive der Integrationsdelegierten und dass b) wenn möglich auch zukunftsgerichtet eine Klärung der jeweilig gewünschten Bestrebungen und Anliegen vorgenommen werden kann. Als Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft der Beteiligten an einer solchen Klärung zu nennen. Unter anderem *weil* der Thematik kein eigenes Projekt und somit keine spezifischen Ressourcen zur Verfügung stand, erhielt sie im «Projekt Töss» zu wenig Raum und Zeit. Dies wirkte sich auf das gegenseitige Verständnis nachteilig aus. Es könnte unterstützend sein, von Seiten der Stadt, d. h. speziell der Integrationsdelegierten, die konzeptuellen Grundlagen der städtischen Integrationspolitik darzulegen und sie zuhanden von Töss, aber auch zuhanden der weiteren Beteiligten der Verwaltung zu erklären. Von Seiten der Tössbeteiligten wiederum könnte es hilfreich sein, dass sie ihre Anliegen und Ziele, die sie mit dem Integrationsanliegen der ausländischen Bevölkerung verbinden, konkreter ausführen und ihre Anliegen an die Integrationsdelegierte sowie ihre Zielvorstellungen formulieren. Solche Klärungen könnten die Zusammenarbeit der verschiedenen engagierten Kräfte des Feldes verbessern.

Noch keine sichtbaren Resultate oder Massnahmen zeichnen sich beim Projekt «Zentrum Töss» ab. Es ist aus der Sicht der Evaluation, d. h. im Nachhinein, wenig überraschend, dass sich die Situation als schwierig und zum Teil als verfahren erwiesen hat. Zu den faktischen Schwierigkeiten mit der Liegenschaft Zentrum Töss kamen allerdings die Schwierigkeiten auf der Prozessebene des «Projekts Töss» hinzu. Die Kommunikation und der Austausch zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil gestalteten sich schwierig. Beide Seiten empfanden die Situation als aufreibend und wenig erfreulich. Die faktisch schwierige Situation mit dem Zentrum hat sich, so kann man aus der Sicht der Evaluation sagen, auf die zwischenmenschliche Situation im «Projekt Töss» übertragen. Mehr Ressourcen aus dem Partizipationsrepertoire waren nicht greifbar, und eine grössere Distanznahme, die es den Beteiligten seitens Stadt und Töss erlaubt hätte, Sachfragen und Rahmenbedingungen separat zu betrachten, konnte nicht erreicht werden. Es wird sich in der Zukunft zeigen, wie sich die Situation mit dem Zentrum Töss entwickelt. Aus Evaluationssicht zentral ist zuhanden von Töss eine Informationspolitik, die die Perspektive des Stadtteils einbezieht.

Auf einem gutem Weg scheint das Projekt «Leitbild Erholung Tössraum» zu sein. Es hat sich aus einer nicht einfachen Vorphase heraus entwickelt und steht zurzeit am Beginn seiner Arbeiten. Die Evaluation kann darauf verweisen, dass zu diesem Vorhaben sowohl aus Töss wie aus der Verwaltung positive Signale zu hören sind und dass die Arbeiten partizipativ, unter Einbezug des Stadtteils Töss, gestartet wurden.

Wie erwähnt, haben die Projekte «Naherholungsgebiet Reitplatz» und «Entwicklungsstudie Zürcherstrasse» mit ihren schriftlichen Grundlagen bereits wichtige Schritte erreicht. Festzuhalten ist indes, dass sich die beiden Vorhaben noch in einem labilen Gleichgewicht befinden. Sowohl der Zeit- wie der Ressourcenfaktor sind heikle Grössen, von denen die zukünftige tatsächliche Umsetzung abhängen wird. Der Partizipation ist weiterhin Gewicht beizumessen. Im negativen Fall wäre zu befürchten, dass sich die Stimmung im Stadtteil gegen die beiden Vorhaben richten könnte. Es scheint zentral, die Perspektive der lokalen Bevölkerung einzubeziehen und in der Weiterführung Sicherheit zu vermitteln. Dazu gehören Informationen über die Etappierungen, Priorisierungen und Zuständigkeiten. So wird für Töss verstehbar und durchschaubar, wann was geschehen kann und wird respektive welche Realisierungen nicht möglich sind.

Auch für andere Projekte stehen solche Signale noch aus. So war es z. Bsp. während der Evaluationsgespräche im Stadtteil unklar, ob die Anlaufstelle der Quartierentwicklung vor Ort bestehen bleibt oder nicht. Es ist aus dem Blick der Evaluation wichtig, insgesamt für die Projekte solche Zukunftsklärungen zu machen und zu kommunizieren (inhaltliche Ebene).

Für die Abschlusszeit des «Projekts Töss» zuoberst auf die Traktandenliste zu setzen ist die Frage der zukünftigen Kooperation zwischen Stadt und Stadtteil (Prozessebene). Dazu gehören die zwei Workshops mit Beteiligten der Stadt und aus Töss (Dezember 2009 und März 2010). Zum Thema Zukunft sind explizite Klärungen und Definitionen hilfreich. Wichtig ist es, die Beschlüsse dazu im Stadtteil Töss mit den geeigneten Kanälen zu kommunizieren. Dies gibt Aufschluss über die Zukunft und ist für die Stimmung und das Befinden im Stadtteil sehr wichtig.

Wichtig für alle Beteiligten ist ein Schlussakt zur langjährigen Projektzeit. Die vielen erreichten Ziele sowie der grosse Einsatz und das Engagement aller Beteiligten auf der Seite von Töss und auf der Seite der Stadtverwaltung sind explizit zu benennen und ausführlich zu würdigen. Es scheint manchmal einfacher und naheliegender, Schwierigkeiten und das Noch-nicht-Erreichte zu betonen. Gerade deshalb ist es aus Sicht der Evaluation zentral, für die Beteiligten – aus einer neutralen, externen Sicht – aufzuzeigen, wieviel sie alle in den vergangenen Jahren geleistet und erreicht haben. Der Schlussakt dient als Scharnier zwischen der Projektzeit und der darauf folgenden, neuen Phase der Kooperation zwischen Stadt und Stadtteil.

Es war ein Auftrag der Evaluation, Aussagen zur Veränderung des Aussenimages zum Stadtteil Töss zu machen. Wie in Kapitel 1.4 aufgezeigt, wurde dazu ein Stimmungs- und Meinungsbild der von der Evaluation Befragten präsentiert. In dieser Beurteilung zeigt sich mehr oder weniger einstimmig, dass zurzeit kaum von einer veränderten Aussenwahrnehmung auszugehen ist. Auf einen Nenner gebracht: Töss wird von den Aussenstehenden praktisch ausschliesslich an der Durchfahrtsachse Zürcherstrasse wahrgenommen und beurteilt. Da sich dort bisher nichts Augenfälliges

verändert hat, ist auch nicht davon auszugehen, dass sich im wenig erfahrenen Aussenblick, z. Bsp. der WinterthurerInnen, etwas verändert haben dürfte. Es gibt bisher keine konkreten Hinweise, dass sich der Aussenblick auf Töss positiv verändert hat. Eine Veränderung erwartbar ist durch die Umsetzung der Projekte Zürcherstrasse und Zentrum Töss.

2 Übertragbarkeit: Empfehlungen der Evaluation

Die Evaluation hat den Verlauf und die Ergebnisse des «Projekts Töss» untersucht und die Resultate in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt. Im vorliegenden, abschliessenden Kapitel geht es um die Frage der Übertragbarkeit. Nach den umfangreichen Erfahrungen, die mit dem «Projekt Töss» gewonnen werden konnten, stellt sich für die Stadt Winterthur die Frage, ob und inwiefern das Vorgehen auf andere Stadtteile übertragen werden kann und soll respektive was bei einem weiteren Anlauf zu beachten ist und wie die Erfahrungen aus Töss gewinnbringend einfließen können.

Wir führen nachfolgend Empfehlungen aus, welchen Aspekte bei einer Übertragung des Vorgehens an einen andern Ort aus Sicht der Evaluation besondere Beachtung zu schenken ist.

2.1 Grundvoraussetzungen: politischer Wille der Exekutive, Unterstützung durch die Verwaltung sowie Problemdruck im Stadtteil

Es ist als eine Grundvoraussetzung für das Gelingen eines Stadtteilprojekts zu bezeichnen, dass der Stadtrat – wie dies im «Projekt Töss» der Fall war – den politischen Willen zeigt und die Bereitschaft, die Verantwortung für das Vorhaben zu übernehmen. Der Wille der Exekutive unterstützt alle Teilnehmenden und gibt dem Projekt das nötige Gewicht und guten Wind in die Segel.

Eine Grundbedingung ist auch eine offene Verwaltung, die bereit ist, sich auf einen solch intensiven Prozess einzulassen. Im «Projekt Töss» war diesbezüglich viel Goodwill der Verwaltung festzustellen. Inwiefern indes weitere Vorhaben in derselben Grösse problemlos möglich sind, ist fraglich. Gegenüber der Evaluation wird in Frage gestellt, ob die Verwaltung zusätzlich zu den normalen Aufgaben dauernd mit solchen Grossprojekten belastet werden kann. Die Bereitschaft der Verwaltung, auf ein neues Projekt einzusteigen, ist indes als eine zentrale Grundvoraussetzung zu bezeichnen. Motivation und Ressourcen der städtischen ProjektleiterInnen müssen für die Realisierung eines solch grossen Projekts von Anfang an bereit stehen.

Eine wichtige Grundvoraussetzung ist, ob in einem Stadtteil der Leidensdruck für ein so umfangreiches und intensives Projekt, wie es das «Projekt Töss» war, genügend gross ist. Werden die Probleme als weniger dringlich empfunden, könnte es gemäss der Evaluation fraglich sein, ob das Engagement der Bevölkerung in der Kooperation mit der Stadt das nötige Ausmass erreicht. Der Wille, die Lust und die Energie der Bevölkerung sind zentrale Grundbestandteile für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Stadt und Stadtteil.

2.2 Befähigung zur partizipativen Prozessgestaltung (Weiterbildung)

Die Forderung und der Wunsch nach Know-how in Sachen partizipative Zusammenarbeit gehören zu den konsensualsten Anliegen, die aus den Erfahrungen mit dem «Projekt Töss» entstanden sind. Zwar wurde der äusserst partizipativ gestaltete Beginn, der durch die Fachhochschulen Luzern, Zürich und Winterthur geleitet war, sehr gelobt. Indes wurde der Bruch auf der Prozessebene danach umso heftiger wahrgenommen.

Es ist heute bei Stadtverwaltungen ganz allgemein noch häufig eine Ausnahme, dass die Bevölkerung vertieft in die Arbeit miteinbezogen wird. Zwar wird dies immer mehr

gefordert und auch in Betracht gezogen. Doch sind dazu bestimmte Voraussetzungen erforderlich: Es braucht für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Weiterbildungsangebote zu partizipativen Verfahren oder Mitwirkungsverfahren (analog z. Bsp. von Projektmanagement-Kursen). Die Stadtverwaltung muss aktiv für die Leitung und Durchführung von partizipativen Prozessen befähigt werden. Nebst der inhaltlichen Sachebene stellt die Prozessebene – der Kontakt mit der Bevölkerung, Kommunikation und Einbezug sowie der interdepartementale Austausch – ein Teil dessen dar, was grundlegend notwendig ist in solchen Projekten.

2.3 Notwendige Ressourcen: Zeit, Geld und Energie

Mit Ressourcen sind das Zeitbudget sowie finanzielle Mittel gemeint, die für ein Projekt bereitgestellt werden müssen. Wichtig ist auch die Energie der Beteiligten.

Bei einem Nachfolgeprojekt ist den zeitlichen Ressourcen verstärkte Beachtung zu schenken. Die Erfahrung zeigt, dass partizipative Prozesse mehr Zeit benötigen als herkömmliche Vorgehen der Stadtverwaltung. Die einzelnen Departemente, die Projektleitungen sowie eventuelle Spezialbeauftragte benötigen genügend Zeit a) für die inhaltliche Umsetzung und die partizipativen Prozesse, b) für die stadtinterne Koordination und Reflexion, c) für den Austausch mit dem Stadtteil und d) für die Öffentlichkeitsarbeit zum Vorhaben. Spezielle zeitliche Ressourcen brauchen sodann ebenso die Gesamtprojektleitung sowie die verschiedenen Akteure des Stadtteils.

Der finanzielle Bedarf betrifft nebst dem erhöhten Personalaufwand die Umsetzungskosten, die durch die Projekte entstehen, Entschädigungen für die Freiwilligenarbeit sowie die Kosten für Beratung und Unterstützung durch externe Fachleute.

Ressource 'Energie': Bei Grossprojekten, wie es das «Projekt Töss» ist, ist Vorsicht geboten. Es scheint nicht ratsam, die Stadtverwaltung dauernd mit solch grossen Vorhaben zu betrauen. Es besteht die Gefahr der Überlastung. Dies gilt auch für die Seite des Stadtteils und das Freiwilligenengagement der Beteiligten. Einen Stadtkreis nach dem andern so zu behandeln, würde den Rahmen sprengen. Schlankere Vorhaben sind möglicherweise realistischer. Empfehlenswert ist es in jedem Fall, die Kooperationsbereitschaft im Voraus gründlich abzuklären und aktiv zu sichern.

2.4 Schriftliche Projektgrundlagen als gemeinsame Grundlage

Die Erfahrungen zeigen, dass schriftliche Projektgrundlagen für den gemeinsamen Prozess zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil eine zentrale Grundlage darstellen. Ein Projekt braucht klare Zielsetzungen, klare Rahmenbedingungen und eine klare Kommunikation. Die Diskussion und schriftliche Grundlagen betreffend Struktur, Partizipation und Prozess müssen am Anfang des Projekts stehen.

Die Rollen, Pflichten und Rechte aller Beteiligten sind zu klären und schriftlich festzuhalten. Dies gilt für alle Akteure und Gruppen auf Seiten der Stadtverwaltung sowie für alle Akteure und Gruppen auf Seiten des Stadtteils.

Im Weiteren ist das Vorgehen zum Informationsfluss schriftlich festzuhalten. Dies betrifft a) die stadtinterne Seite, b) die Seite des Stadtteils, den Informationsfluss zwischen Dachorganisation, Vereinen und Bevölkerung in beiden Richtungen, sowie c) den Austausch zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil.

Zur Projektdokumentation während der Arbeiten sind (schlanke) Grundlagen bereitzustellen. Es ist im Voraus zu klären, welche inhaltlichen Vorgehen und welche Aspekte des Prozesses die Beteiligten zuhanden der Projektdokumentation festhalten sollen. Dazu zählen z. Bsp. durchgeführte Aktivitäten, beteiligte Akteure, Echo, erreichte Ziele und Schwierigkeiten sowie z. Bsp. die für die Projektarbeit aufgewendete Zeit und verwendete Gelder.

Die im Voraus festgelegten Rahmenbedingungen sind nach einer gewissen Zeit, z. Bsp. nach einem Jahr, durch die Beteiligten gemeinsam zu überprüfen und zu überarbeiten. Dies dient dazu, das Schiff auf gemeinsamem Kurs zu halten respektive notwendige Anpassungen gezielt vorzunehmen, die sich im Verlauf von Projekten durch die Erfahrung üblicherweise ergeben.

2.5 Spielräume für und Formen der Partizipation

Die Möglichkeiten und Grenzen der Mitwirkung der Bevölkerung respektive ihrer stellvertretenden Gremien sind im Voraus auszuloten und von Anfang an zu definieren. Das Nachdenken über die partizipativen Spielräume öffnet Möglichkeiten und zeigt die Spannweite auf, was alles in Frage kommt. Grenzen sind zu kommunizieren.

Zu beachten ist, dass gerade bei Projekten mit kleinen Spielräumen die Ebene der Information und des Austausches trotzdem wichtig sind: Sind Sachinformationen nicht möglich, so gibt es im Allgemeinen dennoch Aspekte der Prozessebene, für welche die Kommunikation wichtig ist. Diese zu kommunizieren, ist möglicherweise nicht immer einfach, dennoch, wie die Erfahrung zeigt, aus Sicht der Bevölkerung sehr erwünscht.

Der Einbezug von Projekten mit einem sehr geringen oder ohne partizipativen Handlungsspielraum ist zu vermeiden. Gibt es wichtige Projekte, die einen kleinen Handlungsspielraum aufweisen, so ist die erste Stufe der Partizipation – die Information der Bevölkerung – dennoch in jedem Fall erfüllbar.

Im «Projekt Töss» wurden verschiedene Möglichkeiten der Partizipation erprobt. Bei einem weiteren Stadtteilverhaben kann nun im Voraus gezielt überlegt werden, welche Formen sich eignen und von den Beteiligten der Verwaltung und des Stadtteils gewünscht und als sinnvoll erachtet werden: Dachorganisation, Arbeitsgruppen, Vereine, Informationsveranstaltungen, Begehungen, Feste, Stadtratsbesuche, Vernehmlassungen, Delegierte, Informationen via Presse, Informationsschilder etc.

Wichtig scheint, dass die Stadtverwaltung nicht einfach einzelne lokale Fachexperten in die Projekte einbindet, die im Stadtteil wohnen; dies löst das Kommunikations- und Partizipationsproblem nicht, sondern schiebt es auf den Stadtteil ab. Teilnehmen sollten vor allem interessierte Laien aus der Bevölkerung, die als ExpertInnen ihrer Stadtteilsituation zu verstehen sind.

In puncto Partizipation ist sowohl dem Informationsfluss zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil Beachtung zu schenken als auch demjenigen innerhalb des Stadtteils sowie innerhalb der Verwaltung. Für alle drei Austauschebenen sind spezifische Formen festzulegen.

Zu beachten ist der Zeitpunkt, wann die partizipativen Prozesse stattfinden können (werktags, samstags sowie Tageszeit). Die Erfahrung zeigt, dass die optimalen Zeitfenster der einen Seite für die andere Seite häufig ungünstig sind. Diesbezüglich ist es notwendig, Kompromisse zu finden, mit denen sowohl die Stadtverwaltung und die Freiwilligen des Stadtteils leben können.

2.6 Zentrale Rolle der Gesamtprojektleitung

Die Rolle der Gesamtprojektleitung ist zentral. Sie motiviert die Beteiligten und hält das Vorhaben im Gange. Sie muss für beide Seiten – Verwaltung und Stadtteil – offene Ohren haben und bei Konflikten im Sinne des Gesamtziels intervenieren.

Im Vordergrund steht die Qualifikation der Gesamtprojektleitung, die Vorhaben auf der Prozessebene zu begleiten. Zuständig für die inhaltliche Ebene und die Umsetzung sind die einzelnen Projektleitungen.

Ist die Rolle der Gesamtleitung verwaltungsintern besetzt, so bestehen Mehrfachrollen. Diese sind bei den Projektgrundlagen sorgfältig zu klären und zu kommunizieren. Zu überlegen ist, ob für die Prozessebene eine externe Leitung oder ein externes Coaching des Gesamtvorhabens hilfreich ist. Bei der Entscheidung gilt es zwischen mehr inhaltlichem Know-how zu Verwaltung und Stadt (verwaltungsinterne Besetzung) und mehr Neutralität und Fachwissen in der Prozessbegleitung abzuwägen (externe Besetzung).

2.7 Projektleitung bei Departementen: Anforderungen und Voraussetzungen

Die Funktion der Projektleitungen ist für das Gelingen der Vorhaben sehr wichtig. Nebst der Fachkompetenz ist darauf zu achten, dass Projektleitungen über partizipatives Know-how verfügen und dass sie Interesse haben an einer Umsetzungsarbeit, die unter Einbezug der Bevölkerung geplant ist. Zentral ist, dass die Projektleitungen mit dem Globalziel des Vorhabens übereinstimmen.

Projektleitungen müssen genügend Ressourcen (Zeitbudget, Finanzen) zur Verfügung haben für die Leitung und Umsetzung der ihnen übertragenen Aufgaben. Sie sind hierarchisch nicht unbedingt sehr hoch anzusetzen. Prioritär ist, dass den Projektleitenden Zeit für ihre Arbeit, die Umsetzung der Vorhaben und die partizipativen Prozesse, zur Verfügung steht.

Abzusichern sind der departements- und stadtinterne Austausch und die regelmässige Reflexion der Stadtbeteiligten zum Projektverlauf. Es ist im Voraus festzulegen, welche Projektdokumentation gewünscht wird.

Der Verteilung der Projekte an die verschiedenen Departemente ist Beachtung zu schenken. Sie sollte verwaltungsintern besprochen werden und konsensual verlaufen. Bei Projekten, die mehrere Departemente betreffen, ist eine Form der Zusammenarbeit und des Austauschs festzulegen.

2.8 Freiwilligenarbeit und Stadtteilvertretung

Die Erfahrung aus dem «Projekt Töss» zeigt verschiedene Aspekte, die für eine erfolgreiche Beteiligung der lokalen Bevölkerung wichtig sind.

Dazu gehört die Definition der Rolle der Freiwilligen sowie derjenigen der Vereine und Organisationen. Hilfreich ist ein Dachverband, der die Vereine und Organisationen des Stadtteils vertritt. Dies garantiert eine gewisse Breite der Stadtteilvertretung.

Ein Projekt dieser Art bietet zudem auch, wie sich in Töss gezeigt hat, die Möglichkeit, neue, initiative Leute einzubinden, die bisher noch nicht in Vereinen oder andern Organisationen engagiert waren.

Es gibt weitere Stadtteilakteure wie Schulen oder das Gewerbe, deren Beteiligung wichtig und dem gemeinsamen Prozess förderlich sein kann. Scheint es zweckmässig und ist es gewünscht, bestimmte soziale Gruppen ins Vorhaben einzubinden, so ist gezielt zu überlegen, wie dies erreicht werden kann. So ist es z. Bsp. gemäss der Erfahrung in Töss mit der Beteiligung der Migrationsbevölkerung sinnvoll, über so genannte Schlüsselpersonen vorzugehen.

Es ist zentral, Ansprechgruppen zu finden, die sich für die Anliegen des Stadtteils einsetzen, und die durch ihre Zusammensetzung legitimiert sind, für den Stadtteil zu sprechen. Es muss definiert werden, welche Gremien zur Vertretung legitimiert sind. Dies verhindert, dass sich Partikularinteressen durchsetzen. Weiter muss garantiert und konkret bestimmt sein, wie die Information zwischen dem Hauptansprechpartner der Stadtverwaltung – im «Projekt Töss» war dies die Tösslobby – und den lokalen Gruppierungen sowie der breiten Bevölkerung hin und her geht, sodass eine breite Partizipation der Bevölkerung möglich ist. Indes ist zu diesem Punkt aus Sicht der Evaluation festzuhalten, dass es weder realistisch ist noch nötig scheint, alle sozialen Gruppen an einem Stadtteilprojekt zu beteiligen. Es gilt zu akzeptieren, dass ein solches Unterfangen nie alle Leute der breiten Bevölkerung respektive alle sozialen Gruppen ansprechen wird.

Die Einbindung von Freiwilligen in die Stadtteilarbeit verbindet sich auf Seiten der Stadt mit einer Verantwortlichkeit. Die Freiwilligenarbeit ist eine unbezahlt Form des Engagements. Diese Leistung soll explizit anerkannt werden. Es sollte für alle Beteiligten auf die gleiche Art und Weise geregelt sein und kommuniziert werden, wie die Anerkennung aussieht, z. Bsp. Spesenentgeltung, gemeinsamer Anlass mit Essen etc. Es ist zudem wichtig, die Grenzen der Freiwilligenarbeit zu beachten. Wird das Ausmass zu gross, verhindert dies die Langfristigkeit solcher Engagements und es machen sich Überforderung und Unwillen breit. Der Umgang mit Freiwilligen(arbeit) könnte innerhalb der Stadtverwaltung als Weiterbildungsmodul angeboten werden.

Das Wahrnehmen der Freiwilligenarbeit durch die Stadt, die ihrerseits als Gemeinwesen davon profitiert, würdigt das Engagements ihrer BürgerInnen.

2.9 Geeignetes Vorgehen für die Themen- und Projektdefinition

Das im «Projekt Töss» gewählte Vorgehen, mittels einer Zukunftskonferenz den Anliegen, Problemen und Wünschen der Bevölkerung eines Stadtteils auf die Spur zu kommen, hat sich bewährt. Das Verfahren wurde von vielen Seiten geschätzt und wird für ein erneutes Vorhaben empfohlen.

Aus Sicht der Evaluation empfiehlt sich darüber hinaus der vermehrte Einbezug der Verwaltung in die Vorphase des Projekts. Es gibt verschiedene Gründe, die dafür sprechen. Zum einen ist es effizient, das grosse Know-how und die breite Erfahrung

der Professionellen der Verwaltung einzubeziehen. Die Fachleute arbeiten oft bereits seit langem in der Verwaltung und haben sich eingehend mit Problemen und Situationen einzelner Stadtteile befasst. Ein Nichteinbezug dieser Fachkräfte desavouiert, so die Sicht der Evaluation, die Vorleistungen und das Engagement der Verwaltung.

Wie die Erfahrung im «Projekt Töss» gezeigt hat, garantiert der Einbezug der Bevölkerung nicht unbedingt, dass alle wichtigen Problemzonen zur Sprache gelangen. Die Verwaltung, die im Vergleich zur lokalen Bevölkerung eine eigene, grundsätzlich neutrale Sicht auf einen Stadtteil hat, kann diesbezüglich korrigierend und unterstützend wirken.

Nicht zuletzt fördert eine gemeinsame Vorphase von Stadtteil und Verwaltung die nachfolgende kooperative Umsetzung.

Die Verwaltung sollte zudem Stellung nehmen zu ihrer Sicht betreffend Notwendigkeit der geplanten Vorhaben. Wird ein Vorhaben lediglich als 'nice to have', aber nicht als 'need to have' erachtet, so ist seine Chance des guten Gelingens vermindert. Eine Überarbeitung ist in solchen Fällen zu empfehlen.

Die geplanten Projekte müssen realistisch sein. Andernfalls sind Enttäuschungen vorprogrammiert.

2.10 Festlegen des Globalziels

Für ein Stadtteilverhaben, das aus mehreren Projekten besteht, ist ein Globalziel festzulegen; in Töss ist es die Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil. Es ist zu bestimmen, wie die einzelnen Vorhaben zum Globalziel beitragen sollen.

Für die Umsetzung ist zu prüfen und sicher zu stellen, dass alle Projektleitungen und die Bevölkerung des Stadtteils mit dem Globalziel übereinstimmen. Dies sichert die Unterstützung aus der jeweiligen (Fach-)Perspektive heraus.

2.11 Vier zentrale Projektphasen

Gemäss der Erfahrung im «Projekt Töss» sind folgende Phase für ein Stadtteilverhaben zu empfehlen:

1 Phase der Projektdefinition

Die stadtextern moderierte Zukunftskonferenz funktionierte gut als Verfahren. Zusätzlich zum Einbezug der breiten Bevölkerung wird empfohlen, gezielt auch institutionelle Akteure aus dem Stadtteil einzubeziehen. Dazu gehören z. Bsp. Schulleitungen, Hauswarte oder das Gewerbe. Bereits in dieser Phase ist auch das Know-how der Stadtverwaltung einzubeziehen. Ein vielfältiger Einbezug von Akteuren zu Beginn eines Projekts unterstützt die im späteren Prozess der Umsetzung die Kooperation.

2 Übergangsphase: wer wird an der Umsetzung beteiligt?

Die Erfahrung zeigt, dass der Übergang zwischen Start- und Umsetzungsphase ein kritischer Punkt ist. Eine frühzeitig einzusetzende Gesamtprojektleitung sollte dafür sorgen, dass die Aktiven des Stadtteils im Boot bleiben und später Hinzukommende, aus dem Stadtteil wie aus der Verwaltung, informiert, einbezogen und anschlussfähig gemacht werden. Sie sind gezielt in das Vorgehen einzubeziehen. Die Übergangs-

phase benötigt Zeit, charakteristischerweise ist sie von Turbulenzen gekennzeichnet (storming, forming, performing).

3 Umsetzungsphase der Projekte (Hauptphase)

Für die Umsetzungsphase sind die 10 oben ausgeführten Punkte relevant. Damit die Arbeit umgesetzt werden kann, sind verlässliche Voraussetzungen notwendig. Dazu gehören die Bestimmung der Akteure und die Definition der Arbeitsweisen.

4 Abschluss des Programms und Übergang in Normalbetrieb

Dem Projektabschluss sowie der Frage, ob respektive wie die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen Stadtverwaltung und Stadtteil nach der Projektphase weitergeht, ist gezielt Beachtung zu schenken.