

Sozialräumliche Entwicklungsprozesse in Quartier, Stadt, Gemeinde und Region

Mario Störkle, Bea Durrer Eggerschwiler, Barbara Emmenegger,
Colette Peter und Alex Willener (Hrsg.)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-906036-21-2

© 2016 interact Verlag Luzern

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

www.hslu.ch/interact

Bilder: Mit freundlicher Genehmigung der jeweiligen Produzenten/Produzentin.

Lektorat: Matthias Amann, Gaël Roth

Korrektorat: Jasmin Jung-Blattmann, Petra Meyer, korrektorium, Römerswil

Gestaltung: Martina Pelosi, Cyan GmbH, Luzern

Druck: edubook, Merenschwanden

Papier: Mondi DNS

Diese Publikation wurde ausschliesslich in der Schweiz produziert.

Seite	Inhalt
8	Einleitung
17	<i>Bea Durrer Eggerschwiler</i> Sensibilisieren
24	<i>Bea Durrer Eggerschwiler, Stefan Rieder und Daniel Matti</i> Erfahrungen aus dem Interreg-Projekt DEMOCHANGE in den Modellregionen Nidwalden und Luzerner Seetal
44	<i>Simone Gäumann und Verena Meier Kruker</i> Sensibilisieren, analysieren, aktivieren – Gemeinschaften im ländlichen Raum stärken
58	<i>Verena Meier Kruker</i> Der Aufbau von Genderkompetenz in der Regionalentwicklung
70	<i>Simon Brombacher und Simone Gretler Heusser</i> «Neue Nachbarschaften? – Neue Nachbarschaften!»
82	<i>Bea Durrer Eggerschwiler und Mario Störkle</i> Partizipieren
90	<i>Colette Peter</i> Informelle Partizipation im ländlichen Kontext
114	<i>Rebekka Ehret</i> «Teil-haben» oder «Geteilt-sein». Gemeinde- und Regional- entwicklung im Kontext von Migration und demografischer Diversität
128	<i>Gabi Hangartner</i> Generationen bewegen Gemeinden
146	<i>Barbara Emmenegger</i> «Schlieren Südwest» – Projekt urban im Spannungsfeld von Regieren und Partizipieren

<i>Mario Störkle</i> Kooperieren	172
<i>Colette Peter</i> Der Einbezug von Eigentümerinnen und Eigentümern bei der Quartierentwicklung	178
<i>Simone Gretler Heusser und Mario Störkle</i> Quartierentwicklung und Schule: eine Beziehung mit Potenzial	196
<i>Mario Störkle</i> «Vor-Ort-Präsenz» vs. Expertenkonsultation	218
<i>Alex Willener</i> Entwickeln	239
<i>Bea Durrer Eggerschwiler</i> (Weiter-)Entwicklung eines Forschungsdesigns	246
<i>Tom Steiner</i> Stanser Dorf(er)leben	274
<i>Alex Willener</i> Soziale Nachhaltigkeit auf dem Prüfstand – das Beispiel Basel Ost	288
Autorinnen und Autoren	304

«Schlieren Südwest» – Projekt urban im Spannungsfeld von Regieren und Partizipieren

Die Stadt Schlieren hat sich 2011 für die Teilnahme am eidgenössischen Programm «Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten» mit dem Stadtteilentwicklungsprojekt «Schlieren Südwest – Zukunft gestalten» beworben und ist in der Folge mit neun weiteren Gemeinden in die zweite Phase des Programms mit einer Laufzeit von 2012 bis 2015 aufgenommen worden. Die Projets urbains des Bundes haben zum Ziel, die Integration und nachhaltige Entwicklung in Quartieren mit spezifischen Herausforderungen zu fördern (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, ohne Datum). Im Fall von Schlieren stand dabei die durch die dynamische Entwicklung der letzten Jahre verursachte überproportionale Zuwanderung, verbunden mit Reurbanisierungstendenzen und disparater Bevölkerungsentwicklung, im Mittelpunkt (Stadt Schlieren, ohne Datum).

Das Institut für Soziokulturelle Entwicklung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit hat das Projekt urban in Schlieren von Anfang an begleitet, den partizipativen Prozess konzipiert und zusammen mit den Projektverantwortlichen der Stadt Schlieren durchgeführt (Hochschule Luzern, ohne Datum). Ende 2014, nach beinahe dreijähriger Laufzeit, in welcher Handlungsfelder, Handlungsziele und konkrete Massnahmen zur Unterstützung der gesellschaftlichen Integration im Stadtteil Schlieren Südwest erarbeitet wurden, steht das Projekt in der Phase der partizipativen Umsetzung. Im Folgenden werden das Bundesprogramm «Projets urbains» und das damit verknüpfte Stadtteilentwicklungsprojekt «Schlieren Südwest» vorgestellt. Dabei stellt sich die bei Quartierentwicklungsprozessen generell virulente Frage nach dem Verhältnis von Regieren und Partizipieren. Ziehen sich die Stadtregierung und die Verwaltung aus bisherigen kommunalen Aufgaben zurück? Werden wohlfahrtstaatliche Errungenschaften durch partizipativ angelegte Quartierentwicklungsprojekte ausgehöhlt und durch die Solidarität und das Engagement lokaler Gemeinschaften ersetzt? Und wie steht es mit der demokratischen Legitimierung partizipativer Prozesse?

«Dieser Partizipationsprozess ist ein Armutszeugnis für die Stadtregierung. Sie ist überfordert und delegiert die Verantwortung an die Bevölkerung.» Mit diesen Worten fasste ein Teilnehmer an der ersten öffentlichen Projektveranstaltung in Schlieren seine anfängliche Skepsis zusammen. Anhand des Vorgehens und der Ergebnisse in Schlieren sollen das Spannungsverhältnis von Regieren und Partizipieren bzw. die spezifischen Herausforderungen, die sich durch die Zusammenarbeit von Behörden und Bevölkerung in einem solchen Projekt ergeben,

diskutiert sowie Lösungsansätze im Rahmen von Urban-Governance-Strategien ausgelotet werden.

Das Programm «Projets urbains»

Das vom Bund lancierte Programm «Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten» hat zum Ziel, Quartiere mit spezifischen Herausforderungen nachhaltig aufzuwerten und günstige Voraussetzungen für die Integration zu schaffen. Entwickelt wurde das Programm als eine vom Bundesrat im Jahr 2007 verabschiedete Massnahme, beruhend auf dem Bericht «Integrationsmassnahmen» (Bundesamt für Migration BFM, 2007). Das Programm wird von sechs Bundesstellen begleitet und finanziert. Der Bund stellt pro Jahr insgesamt Fr. 550'000.– zur Verfügung. Einbezogen in das Programm werden kleinere und mittelgrosse Städte sowie Agglomerationsgemeinden. Diese erhalten von Bund und Kanton finanzielle und technische Unterstützung sowie die Möglichkeit, sich über Austauschplattformen mit anderen Gemeinden und Projekten zu vernetzen. Nach einer ersten Programmphase von 2008 bis 2011, an der elf Gemeinden beteiligt waren, läuft aktuell die zweite Phase des Programms (2012 bis 2015) mit zehn involvierten Kommunen.

Als Voraussetzung für eine Teilnahme am Programm wird seitens des Bundes ein ganzheitlicher und interdisziplinärer Ansatz bei der Durchführung des vorgeschlagenen Projekts gefordert, der die Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessengruppen, insbesondere der Quartierbevölkerung, ermöglicht. Zudem wird eine Unterstützung durch die kommunale Politik verlangt. Ziel ist ein langfristig angelegter Wandlungsprozess der Gemeinde (Bundesamt für Raumentwicklung ARE et al., 2013, S. 4), wobei bereits innerhalb der Projektlaufzeit erste Veränderungen feststellbar sein sollen. Durch die Förderung des Zusammenspiels von politischen, zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren und Akteurinnen sowie durch die Etablierung einer neuen, abteilungsübergreifend statt sektorial ausgerichteten Verwaltungskultur sollen Effektivitätssteigerungen und positive Auswirkungen auf die gesellschaftliche Kohäsion und die territoriale Kohärenz generiert und zugleich der lokalen Demokratie Impulse verliehen werden (ebd.). In Anbetracht der begrenzten Laufzeit der Projets urbains von vier Jahren erscheint dies als doch eher ambitionöse Zielsetzung.

Partizipativ angelegte integrale Quartierentwicklungsprozesse stehen in einer engen Beziehung zu den Strategien von Urban Governance (Matthias Drilling & Olaf Schnur, 2009). Entsprechend liegen dem Programm die Ansätze von Urban Governance zugrunde (Bundesamt für Raumentwicklung ARE, et al. 2013, S. 33; Franziska Müller, Eric Zellweger & Andreas Balthasar 2012, S. 5). Darauf wird nachstehend näher eingegangen.

Quartierentwicklungsprojekte und Urban Governance

Im weitesten Sinn bezeichnet der auch im Kontext von Politik- und Wirtschaftswissenschaften geläufige Begriff «Governance» ein Steuerungs- und Regelungssystem einer politisch-gesellschaftlichen Einheit mit entsprechenden Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation). Insbesondere im soziologischen Diskurs wird der Begriff im engeren Sinn für eine neue Form vernetzter und kooperativer Steuerung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteurinnen und Akteure und Akteurskonstellationen verwendet, in Abkehr von vorwiegend auf imperativer Steuerung ausgerichteten Strukturen. Damit ist nicht nur eine veränderte Haltung zwischen Verwaltung und Zivilbevölkerung gemeint, sondern «der Abschied vom Konzept einer intentionalen Objekt-Subjekt-Beziehung (Staat–Bürger) zugunsten eines relationalen Kontextes unterschiedlicher Interessen und Akteure» (Drilling & Schnur, 2009, S. 12). Statt sich auf die Binnensicht der Verwaltung zu konzentrieren, wird mit neuen Regelungsstrukturen versucht, das Verhältnis von staatlichen und nicht staatlichen Akteuren auszuweiten (ebd., S. 13). In diesem relationalen Verhältnis kommt dem Staat eine primär koordinierende und moderierende Rolle zu.⁷⁵

Eine solche kooperative Strategie stellt auf dem Gebiet der Quartierentwicklung das Urban-Governance-Modell dar. Dieses fokussiert auf die Aktivierung privaten Engagements, lokaler Gemeinschaften und damit einhergehender lokaler Identitäten. Mit dem Modell von Urban Governance wird «das Soziale» (Nikolas Rose, 2000), das mit wohlfahrtsstaatlichen Institutionen die Solidarität innerhalb nationalstaatlicher Strukturen stärkt, graduell durch kleinräumige, lokale Gemeinschaften und deren Solidarität abgelöst. Angestrebt wird eine Verbindung von privatem Engagement und öffentlicher Steuerung. Partizipationsprozesse versprechen hier gute Ansatzpunkte, denn auch sie sehen in der Zivilgesellschaft und der Stärkung lokaler Netzwerke eine grosse Chance (Christa Kamleithner, 2009, S. 35). In der Praxis wird im Urban-Governance-Konzept nicht selten eine Art «Wundermittel» gesehen, so Gabriele Schmidt in ihrem Artikel (Gabriele Schmidt, 2011, S. 234) zu einem mit dem «Projets urbains»-Programm vergleich-

75 Vgl. auch Michel Foucaults Begriff der «Gouvernementalität», in welchem die Bedeutungsbereiche des Regierens («gouverner») und der Denkweise («mentalité») semantisch miteinander verschmelzen (Bröckling, Krasmann & Lemke, 2000, S. 8); ferner die auf Foucault basierenden Gouvernementalitäts-Studien, welche die Mechanismen der Verknüpfung von Herrschaftstechniken und Technologien des Selbst untersuchen und insbesondere jene Form neoliberaler Politik kritisch hinterfragen, die u. a. darauf abzielt, politische Interessen auf dem Umweg individueller Selbstverwirklichung zu realisieren (ebd., S. 30).

baren Ansatz in England.⁷⁶ Man verspricht sich davon Antworten auf «Krisenphänomene postmoderner Gesellschaften», insbesondere das «diagnostizierte Versagen traditionell staatlich-hierarchischer Steuerung angesichts gestiegener Komplexität und Interdependenz» (ebd., S. 229). Die Enthierarchisierung des Regierens wird dabei, so der Kasseler Politologe Michael Haus, als «Ausdruck von Modernität, d. h. als angemessene Reaktion auf soziale Differenzierungsprozesse und als Ausdruck der Gemeinwohrealisierung in der Kooperation von Staat und gesellschaftlichen Akteuren betrachtet» (Michael Haus, 2000, S. 459). Haus wirft dabei kritisch die Frage auf, inwieweit bei einem solchen steuerungstheoretischen Ansatz das zugrunde gelegte Gemeinwohlverständnis im Ergebnis nicht zu einer Überbewertung des Konsenses führe (ebd.).⁷⁷ Die Stärkung lokaler Netzwerke sowie die Verbindung privaten Engagements und öffentlicher Steuerung birgt ferner die Gefahr einer Marginalisierung bestimmter Bevölkerungsgruppen sowie einer Konsolidierung bestehender Machtverhältnisse und Herrschaftstechniken, insbesondere vor dem Hintergrund des damit verbundenen Optimierungsprimats sowie der genannten Konsensfixierung. Eine Entwicklung also, «die Chancen beinhaltet, jedoch auf Ein- und Ausschlussmechanismen hin untersucht werden muss» (Kamleithner, 2009, S. 33).

Diese Ambivalenz ist auch bei Quartierentwicklungsprojekten im Rahmen des Programms «Projets urbains» zu beachten. Insbesondere stellt sich die Frage, inwiefern diese Aushandlungsprozesse zwischen Behörden, Zivilbevölkerung und Privatwirtschaft sich tatsächlich als neue Form des enthierarchisierten Regierens behaupten können oder ob sie schliesslich nicht doch vom herkömmlichen System vereinnahmt werden. Vor dem Hintergrund der zeitlich begrenzten Projektdauer von vier Jahren ist jedenfalls zu vermuten, dass nachhaltige Veränderungen – wenn schon – nur in kleinen Schritten möglich sind. Zu beachten ist weiter, dass die Projets urbains schweizweit vergleichsweise grosse Aufmerksamkeit erhalten. Diese Sonderstellung und die mit einer Teilnahme am Programm verbundene Hoffnung der involvierten Kommunen auf Fortführung der Unterstützung setzen die Projekte unter einen gewissen Erfolgsdruck. Und obwohl der Handlungsbedarf erkannt wird, bestimmt oft jedoch trotzdem das politisch Machbare als pragmatische Praxis darüber, was umgesetzt wird. Das heisst, zwischen Gewünschtem und Machbarem hat ein Abgleichungsprozess zu erfolgen

76 «New Deal for Communities» als Teil der «National Strategy for Neighbourhood Renewal». Ziel des Programms ist es, die Unterschiede zwischen den ärmsten Quartieren in England und dem Rest des Landes zu minimieren. Insgesamt 39 Gebiete haben rund 50 Millionen Pfund erhalten, um innerhalb eines Zeitraums von zehn Jahren einen integrierten und partizipativen Quartieransatz zu erproben (ebd.).

77 Vgl. zum Thema der Konsensfixierung die Ansätze der Politikwissenschaftlerin Chantal Mouffe (2007) zum «konflikthaften Konsens».

(Ditmar Braun, 2000; zit. in Haus, 2010, S. 486). So wird schliesslich, was als gemeinwohlfördernd definiert wird, über konsensorientierte Aushandlungsprozesse, aber auch über bestehende Machtverhältnisse gesteuert. Dabei sind bestehende Differenzen, die unter anderem auf den unterschiedlichen Handlungsoptionen und Betroffenheiten der verschiedenen Akteursgruppen in den Projekten basieren, nicht aus den Augen zu verlieren, da andernfalls die Gefahr einer Reproduktion von Ausschlussmechanismen besteht.

Anhand des Projektes *urbain in Schlieren*, das seit 2012 vom Institut für Soziokulturelle Entwicklung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (Hochschule Luzern, ohne Datum) fachlich begleitet wird, sollen im Folgenden diese Aspekte näher erläutert werden, ausgehend von der Frage nach der Reichweite bzw. Beteiligung am Projekt. Dabei soll auch untersucht werden, inwieweit es gelungen ist, das Zusammenspiel von Behörden, Zivilbevölkerung und Privatwirtschaft anzuregen, und inwieweit das Projekt Ausschlussmechanismen reproduziert hat – damit verbunden ist die Frage der Legitimität des Prozesses. Abschliessend wird auf Aspekte der Optimierung von Verwaltungsabläufen bzw. auf mögliche neue Zusammenarbeitsformen und -kulturen innerhalb der Behörden eingegangen.

Das Projekt «Schlieren Südwest»

Ausgangslage

Die Stadt Schlieren, eine Agglomerationsgemeinde von Zürich, erlebte in den letzten zehn Jahren eine äusserst dynamische Entwicklung. «Vom Unort zur Boomstadt» titelte zum Beispiel die NZZ im Januar 2013 (Gordana Mijuk, 2013). Konkret ablesbar ist diese Entwicklung an der Zunahme der Einwohnerzahl: Von 2000 bis 2007 verzeichnete Schlieren im Verhältnis ein ähnliches Wachstum wie der übrige Kanton Zürich; seit 2007 liegt das Wachstum jedoch deutlich über dem Durchschnitt, nicht nur des Kantons Zürich, sondern auch vergleichbarer Gemeinden im Limmattal (Michael Hermann & Marie Nowak, 2014, S. 3). In den 1980er- und 1990er-Jahren pendelte sich die Bevölkerungszahl bei rund 12'500 ein. Im Jahr 2003 lag die Einwohnerzahl bei 13'128, Ende 2013 bei 17'598 (Statistisches Amt Kanton Zürich, ohne Datum). Michael Hermann führt in seiner im Auftrag der Stadt Schlieren durchgeführten Studie zu Schlierens Wandel diese Entwicklung auf die starke internationale Zuwanderung und auf eine verstärkte Reurbanisierung zurück (Hermann & Nowak, 2014, S. 3).

Seit dem massiven und schockartigen Imageverlust der Stadt Schlieren in den 1990er-Jahren, zurückzuführen unter anderem auf die Industriekrise und die dadurch verursachten Arbeitsplatzverluste, hat es Schlieren im Lauf der Nullerjahre geschafft, mit gezielten Massnahmen dem negativ besetzten Bild entgegenzuwirken und als Agglomerationsgemeinde auch vom Boom der Stadt Zürich zu

profitieren. Unter dem Slogan «Schlieren macht vorwärts» wurde 2002 eine Verwaltungsreform eingeleitet, bei der unter anderem ein sogenanntes Geschäftsleitermodell⁷⁸ eingeführt wurde. Zur aktiven Gestaltung der eigenen Entwicklung liess die Stadtregierung 2003 ein Stadtentwicklungskonzept erarbeiten, das sich seit 2005 in Umsetzung befindet; mit den Regierungsrichtlinien 2010 bis 2014 wurden neben planerisch-baulichen auch soziokulturelle Ziele formuliert (Förderung der Vielfältigkeit des Zusammenlebens; Integration; gemeinschaftliche Aktivitäten in den Quartieren). «Schlieren – wo Zürich Zukunft hat» ist der selbstbewusste Slogan, mit dem die Stadt Schlieren seit 2008 für sich wirbt.

In der bereits erfolgten, durch die Stadt Schlieren in Auftrag gegebene Evaluation der räumlichen Entwicklung von 2005 bis 2013 wird resümiert, dass die Entwicklung sehr dynamisch und schneller als prognostiziert stattfand und der Entwicklungsprozess sowohl in Fachkreisen auf Interesse gestossen als auch für die Schlieremer Bevölkerung sicht- und spürbar geworden sei (Urs Brüngger & Wolfgang Letsche, 2014). Das starke und von den Stadtbehörden im Grundsatz durchaus begrüsst Wachstum stellt Schlieren vor grosse Herausforderungen. So wird, wie in den Regierungsrichtlinien hervorgehoben, neben der städtebaulichen Ebene auch eine Fokussierung auf soziale und kulturelle Fragen als zwingend erachtet, um ein qualitativvolles Wachstum und eine integrierende Stadtgemeinschaft zu fördern. Der spürbare Wandel ist nicht nur quantitativer, sondern auch qualitativer Art. «Die neue Zuwanderung, die vermehrt von Gutqualifizierten geprägt ist, zeichnet sich durch eine besondere Zentrumsaffinität aus. Sowohl die Arbeitsplätze wie auch die Lebensorientierung der Zugewanderten sind grossstädtischer als in allen Phasen zuvor» (Hermann & Nowak, 2014, S. 3). Dabei stellt sich die Frage, wie die hohe Zahl neu zugezogener Personen längerfristig an die Gemeinde gebunden und in das Gemeinwesen integriert werden kann und inwiefern die alteingesessenen Schlieremerinnen und Schlieremer den beschleunigten Wandel vom Dorf zur Stadt in ihren Alltag integrieren können.

Der Blick auf die Entwicklungsdynamik darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass Schlieren nach wie vor zu den einkommensschwächsten Gemeinden des Kantons Zürich zählt und ein zwar gleichmässig verteiltes, jedoch tiefes Durchschnittseinkommen aufweist (ebd., S. 18). Obwohl Schlieren eine lange Tradition

78 Der Geschäftsleiter bzw. die Geschäftsleiterin ist verantwortlich für die operative Führung und betriebswirtschaftliche Leitung der Stadtverwaltung und sorgt zusammen mit dem Stadtschreiber bzw. der Stadtschreiberin für die Koordination zwischen Stadtrat und Verwaltung. Das Geschäftsleitermodell entlastet die Milizpolitikerinnen und -politiker der Exekutive und garantiert kürzere Wege innerhalb der Verwaltung; es stellt die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sicher. Der Geschäftsleiter Schlierens fungierte als Projektleiter des Projekts «Schlieren Südwest» und war bzw. ist für die Koordination nach innen und aussen zuständig.

hat im Umgang mit Zuwanderung und Integration, sieht sich die Stadt im Limmattal im Zuge der rasanten Veränderungen als Agglomerationsstadt mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die nicht zuletzt mit dem Tempo des Wandels zu tun haben. Schlieren muss und will sich mit diesen Fragen auseinandersetzen. Die Teilnahme am Bundesprogramm «Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten» wurde vor diesem Hintergrund als Chance wahrgenommen.

Konzept

Im Hinblick auf die in den städtischen Regierungsrichtlinien vorgesehenen Massnahmen zur Stadtentwicklung, welche die Förderung des Zusammenlebens im Quartier und der Integration vorsehen, setzte sich die Stadtregierung neben Fragen der baulichen auch intensiv mit Fragen der soziokulturellen Entwicklung auseinander. Aufgrund behördeninterner Workshops zur soziokulturellen und sozialräumlichen Entwicklung von Schlieren unter der Begleitung des Instituts für Soziokulturelle Entwicklung der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit hat sich der Stadtrat von Schlieren für die Teilnahme an der zweiten Phase des Programms «Projets urbains» von 2012 bis 2015 beworben. Ausgewählt wurde das Gebiet «Schlieren Südwest» als Stadtteil mit besonderem Handlungsbedarf. Als Grundlage hat das Institut für Soziokulturelle Entwicklung für den anvisierten Stadtteilentwicklungsprozess eine erste grobe Situationsanalyse zum Gebiet erstellt. Auf der methodischen Ebene wurden im Antrag für das Projet urbain Partizipation und Kooperation als die beiden strategischen Grundpfeiler festgelegt. Dabei sollten mit einem breit angelegten partizipativen Prozess die Bildung sozialer Netzwerke als selbsttragende Strukturen (z. B. Quartierverein, Nachbarschaftshilfe) und die Eigeninitiative der Bevölkerung gefördert werden. Der Partizipationsprozess sollte durch seine Prozess- und Ergebnisoffenheit zur Entwicklung innovativer Ideen für die sozialräumliche Stadtteilentwicklung beitragen. Auf der inhaltlichen Ebene wurden für den Projektantrag unter anderem folgende Ziele formuliert: Die bestehenden sozialen Infrastrukturen sollten eine stärkere Ausstrahlung in den Stadtteil haben, als Treffpunkte wahrgenommen und zu Orten der Integration entwickelt werden. Insbesondere sollte das neu geplante Schulhaus West integrative Funktionen – im Sinne eines Quartiertreffpunkts – übernehmen. Es sollten generell vermehrt Treffpunktmöglichkeiten, unter anderem auch für Jugendliche, geschaffen werden. Als konkrete Orte wurden dabei die zu entwickelnden Zentrumsqualitäten des Kesslerplatzes sowie das sozialräumliche Potenzial der zukünftigen Haltestellen der Limmattalbahn, der Färberhüsli-Wiese oder der Wohnumfelder in diesem Stadtteil ins Auge gefasst. Die Zielsetzung sollte jedoch im Sinn der Ergebnisoffenheit des partizipativen Prozesses von den Quartierbewohnerinnen und -bewohnern kritisch hinterfragt und im Prozessverlauf neu formuliert werden können.

Konstruierter Perimeter

Das Programm «Projets urbains» sieht vor, dass sich Projekte auf ein Quartier oder ein Wohngebiet innerhalb einer Gemeinde fokussieren, das vor besondere soziale oder städtebauliche Herausforderungen gestellt ist (ARE et al., 2011). In Schlieren interessierte die Fragestellung der sozialräumlichen Anbindung bestehender und neu erbauter Wohngebiete und der Integration neu zugezogener Bewohnerinnen und -bewohner. Der Perimeter sollte entsprechend verschiedene unterschiedliche Wohngebiete umfassen. Für diese Fragestellung konnte kein bestehendes, traditionelles Viertel ausgemacht werden, zumal sich Schlieren auch nicht durch eine traditionelle Quartierstruktur auszeichnet. Für das Projekt wurde deshalb seitens der Behörden der Stadtteil «Schlieren Südwest» als Projektperimeter quasi künstlich definiert.

Der Stadtteil Schlieren Südwest mit seinen rund 6000 Bewohnerinnen und Bewohnern steht modellhaft für die spezifische Entwicklung Schlierens. Als Ganzes betrachtet ist dieser Stadtteil ein sozial durchmischtes Wohngebiet, das jedoch aus einzelnen Siedlungseinheiten mit unterschiedlichen Charakteristiken und Zuschreibungen besteht, die sich sowohl an geografischer Lage und baulicher Struktur als auch an der sozialen Zusammensetzung der Bewohnerschaft zeigen. Ältere Hochhäuser mit häufig neu zugezogener Wohnbevölkerung stehen neben Strassenzügen von Einfamilienhäusern mit alteingesessenen Schliererinnen und Schlierern der Mittelschicht. In den neu erbauten Siedlungen finden sich Mittelschichtshaushalte, die oft über einen Migrationshintergrund verfügen. Es sind nicht nur verschiedene soziale Schichten, sondern auch unterschiedliche Milieus und Lebensstile, die in Schlieren Südwest zunehmend in räumlicher Nähe wohnen. Zur dynamischen Entwicklung von Schlieren gehört auch, dass nach wie vor Familien des Mittelstandes aus Schlieren Südwest wegziehen, wenn die Kinder das Schulalter erreichen. Zu beobachten ist eine Tendenz der zunehmenden sozialräumlichen Segregation zwischen den verschiedenen Einwanderungsgruppen und -schichten sowie den alteingesessenen Schliererinnen und Schlierern, ferner, so geht aus den vorbereitenden Gebietsanalysen hervor, Abschottungstendenzen einzelner Siedlungen und Milieus, gekoppelt mit negativen Zuschreibungen zum Beispiel gegenüber Migrationsgruppen und Desintegrationsprozessen als Folge. Zudem besteht die Gefahr, dass durch Neubauten und Wohnbausanierungen schlechter gestellte Bevölkerungsschichten aus ihren angestammten Siedlungen verdrängt werden. Die Veränderungsdynamik ist in Schlieren Südwest besonders stark ausgeprägt. Mit der Limmattalbahn, dem neuen Schulhaus West und dem Neubau des Limmattalspitals steht die Realisierung prägender Infrastrukturbauten an. Das ehemalige Industrieareal Schlieren West, bekannt durch die grossen vom Auto-Occasionshandel belegten Areale entlang der Badenerstrasse, erfährt eine grundsätzliche Umstrukturierung in ein

Wohn- und Dienstleistungsgebiet. Die dort neu erbauten Siedlungen Pfaffenwies, Storchennest und Ecofaubourgs sind bereits bewohnt, weitere Siedlungen und Dienstleistungsareale sind in Planung. Die stark befahrene Badenerstrasse ist eine räumliche Zäsur mitten durch den Stadtteil. Die Barrieren durch die Badenerstrasse und die Eisenbahnlinie auf der nördlichen Seite des Perimeters erschweren die soziale und räumliche Anbindung der neuen Siedlungen im Entwicklungsgebiet Schlieren West an die umliegenden Stadtteile.

Zu Beginn des Projekts stiess der künstlich definierte Projektperimeter bei den teilnehmenden Bewohnerinnen und Bewohnern teilweise auf Ablehnung. «Das ist ja nicht einmal die Gebietseinteilung des Kehrrichtwagens», wurde an einer der ersten Veranstaltungen moniert. Zu befürchten war, dass sich die verschiedenen Akteursgruppen nicht ausreichend mit diesem Gebiet identifizieren konnten und ihr Engagement in der Folge darunter leiden würde. Für die Bewohnerinnen und Bewohner hatte der Perimeter weder subjektive Bedeutung noch löste er persönliche Assoziationen oder Emotionen aus. «Schlieren Südwest» als konstruierte Grösse war per se nicht mit Bedeutung, Geschichten oder Geschichte aufgeladen (Barbara Emmenegger, 2011, S. 19ff.). Wohl aber galt dies in Bezug auf einzelne Teilräume und spezifische Orte in Schlieren Südwest. Zu den Herausforderungen des Projekts gehörte also auch, eine persönliche Betroffenheit der Anwohnerinnen und Anwohner mit diesem Raum herzustellen. Dazu sollten im Rahmen des Prozesses Bedeutungszuweisungen und subjektive Sichtweisen der Menschen, die einzelne Teilräume im Perimeter tatsächlich nutzen und sich aneignen, sichtbar gemacht und dadurch das räumliche Konstrukt mit Atmosphären, als sinnliche und leibliche Erfahrungen von Raum, aufgeladen werden.

Kommunale Herausforderung

Trotz Begeisterung für das Projekt standen die Behörden Schlierens dem Projekt urban zu Beginn auch mit einer gewissen Skepsis gegenüber. Der durch das Bundesprogramm vorgegebene Urban-Governance-Ansatz setzt einen starken Einbezug der politisch-administrativen Behörden voraus. Die Kooperation der einzelnen Verwaltungsabteilungen, die Zusammenarbeit mit der Bevölkerung, die Koordination und Kommunikation sowie die Implementierung einer neuen Zusammenbeitskultur stellt hohe Anforderungen an bestehende Strukturen und Ressourcen. Es wurden daher zu Projektbeginn Zweifel geäussert, ob die Stadt Schlieren ein solch gross angelegtes integrales Quartierentwicklungsprojekt bewältigen könne, zumal die kurz zuvor umgesetzte Verwaltungsreform bereits über Jahre eine hohe Belastung bedeutet hatte.

Ambivalente Gefühle löste zum Teil auch die Idee aus, den Quartierentwicklungsprozess grundsätzlich partizipativ und damit ergebnisoffen zu gestalten. Abgesehen von baulich-planerischen Auflagen und Informationspflichten gab es

in Schlieren nebst den formellen demokratischen Verfahren bis anhin kaum Gefässe und Strukturen für den direkten Einbezug der Bevölkerung. Wie die meisten Gemeinden hatte auch Schlieren bislang wenig Erfahrung oder Tradition mit informellen partizipativen Prozessen.⁷⁹ Befürchtet wurde, mit dem partizipativen Prozess könnten Hoffnungen und Erwartungen bei der Bevölkerung entfacht werden, die sich in der Folge als nicht realisierbar erweisen würden. Tatsächlich gehört es zum Wesen partizipativ angelegter Quartierentwicklungsprozesse, dass sie als informelle Parallelprozesse in Konflikt mit den formellen direktdemokratischen Prozessen geraten können und folglich mit diesen «rückgekoppelt» werden müssen. Es sind diese vom Urban-Governance-Ansatz geprägten neuen Formen von Aushandlungsprozessen zwischen Staat und Gesellschaft, die auf behördlicher Seite – und zum Teil auch aufseiten der Bevölkerung – Verunsicherung auslösen. Regieren geschieht nicht mehr von oben nach unten bzw. von einem Zentrum aus, sondern wird – wie es der Politikwissenschaftler Arthur Benz formuliert, der mit seinen Publikationen die Dynamik von Governance-Strategien sowohl auf lokaler und regionaler wie auch auf nationaler und internationaler Ebene diskutiert – «grundsätzlich im Zusammenwirken verschiedener, relativ autonomer Organisationen verwirklicht» (Arthur Benz, 2009, S. 18). Es geht dabei also um nichts weniger als um die Frage nach den Steuerungs- oder Regierungshoheiten, wenn dem Staat eine vermehrt moderierende statt steuernde Rolle zugewiesen wird.

Dabei ist zu beachten, dass bei mangelnder Ergebnisoffenheit die Gefahr besteht, dass partizipative Prozesse zu eigentlichen «Alibiübungen» verkommen, bei denen mehr eine Form von «Participation» (Klaus Selle, 2011) im Vordergrund steht als der tatsächliche Einbezug der Anliegen der Beteiligten. Ergebnisoffenheit muss daher im Prozess konzeptionell verankert sein. Das Programm «Projets urbains» und die auf Ergebniskontrolle angelegte Evaluation seitens des Bundes reflektieren dieses Problem bisher noch zu wenig. Ein Projet urbain, heisst es etwa in der offiziellen Broschüre zum Programm (ARE et al., 2013, S. 4), verfolge «klar festgelegte Ziele»; entsprechend werden im Rahmen der Evaluation bereits zu Beginn eines Projekts konkrete Zielvorgaben für räumliche Realisierungen im Quartier verlangt (vgl. Müller, Zellweger & Balthasar, 2012, S. 6). Hier wird das Spannungsverhältnis zwischen dem im Wesenskern top-down angelegten Bundesprogramm und dem vom gleichen Programm geforderten partizipativen Vorgehen im Sinne eines bottom-up organisierten Prozesses deutlich. Nicht nur die Behörden der teilnehmenden Kommunen haben sich die

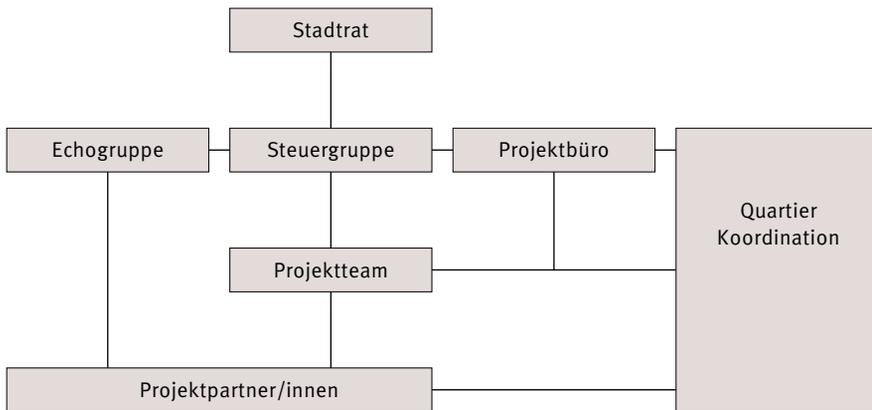
79 Einzig im Bereich der Standortförderung bestand gewisses Know-how aus der Kooperation mit der Immobilienbranche.

Konsequenzen für die eigene Steuerungshoheit zu vergegenwärtigen, auch im Rahmen des Bundesprogramms scheint eine Reflexion über diesen Zielkonflikt angezeigt.

Organisation

Die organisatorische Einbettung des Projekts «Schlieren Südwest» sollte eine möglichst gute Verankerung des Projekts im politisch-administrativen System der Stadt Schlieren sowie bei den Bewohnerinnen und Bewohnern des gewählten Perimeters sicherstellen.

Abbildung 8: Organigramm Projekt urban Schlieren



Geleitet wird das Projekt seit Projektstart von einer vom Stadtrat eingesetzten Steuergruppe unter der Leitung des Stadtpräsidenten. Diese setzt sich zusammen aus Mitgliedern von Legislative, Exekutive, Schulpflege, Schule sowie einem Vertreter der Quartierbewohnerinnen und -bewohner (allesamt wohnhaft im Stadtteil Schlieren Südwest), ferner aus dem Geschäftsleiter von Schlieren sowie einer Vertreterin der Hochschule Luzern, die das Projekt fachlich begleitet. Ein Ausschuss der Steuergruppe, das Projektbüro, bestehend aus dem Stadtpräsidenten, dem Geschäftsleiter und der Vertreterin der Hochschule Luzern, bereitet die Geschäfte für die Steuergruppe vor. Seit dem dritten Projektjahr (2014) ist auch die neu eingesetzte Quartierkoordinatorin Mitglied der Steuergruppe und des Projektbüros. Die Steuergruppe soll die Einbindung des Projekts in Exekutive und Legislative garantieren und die Zusammenarbeit mit der Schule im Stadtteil Schlieren Südwest von Anfang an ermöglichen.

Die Echogruppe besteht aus rund 15 bis 20 Personen, die im Stadtteil engagiert sind oder als Schlüsselpersonen fungieren. Sie begleitet das Projekt in enger Zusammenarbeit mit der Steuergruppe. Diesem Gremium kam vor allem zu Beginn des Prozesses eine wichtige Rolle zu in der Vorbereitung des weiteren Einbezugs der Bewohnerinnen und Bewohnern und der ersten Eingrenzung von Handlungsfeldern. Die Echogruppe soll eine breite Abstützung des Projekts im Stadtteil Schlieren Südwest ermöglichen.

Zur stärkeren Einbindung der Verwaltung wurde ein Projektteam mit Vertreterinnen und Vertretern aus verschiedenen Verwaltungsabteilungen eingerichtet. Das Projektteam wird vom Geschäftsleiter der Stadt geführt. Da dieser von Rechts wegen für die Koordination innerhalb der Verwaltungsabteilungen zuständig ist, erfolgte die konkrete Einberufung des Teams erst im Rahmen der über die blossen Koordination und Information hinausgehenden Konkretisierung von Massnahmen und deren Umsetzung.

Schliesslich sind die verschiedenen Projektpartnerinnen und -partner zu nennen. Dazu gehören Quartierforscherinnen und -forscher sowie diverse Arbeitsgruppen, bestehend aus Vertretungen von Bevölkerung, Schule, Kindergarten, Hort, Vereinen, Organisationen, Gewerbe, Liegenschaftseigentümerinnen und -eigentümern, Immobilienbranche usw. Zu Beginn des Projektverlaufs kam insbesondere den Quartierforschenden eine wichtige Rolle zu, indem sie mit ihrer Analyse den Handlungsbedarf konkretisierten. In der Folge übernahmen die verschiedenen Arbeitsgruppen diese Aufgabe. Sie entwickelten aus dem Handlungsbedarf konkrete, umsetzbare Massnahmen.

Methodisches Vorgehen

Als partizipative Methode wurde die REPLY-Methode, deren Herzstück eine aktivierende, partizipative Sozialraumanalyse durch Quartierbewohnerinnen und -bewohner bildet, gewählt (Colette Peter, 2005). Charakteristisch für diese aktivierende Methode ist, dass interessierte Stadtteilbewohnerinnen und -bewohner selbst die sozialräumliche Analyse des gewählten Perimeters durchführen und nicht ausschliesslich externe Fachpersonen dafür eingesetzt werden. Die Quartierbewohnerinnen und -bewohner werden also nicht erst in die Entwicklung konkreter Projekte, sondern bereits in die Analyse des Quartiers und die Festlegung des Handlungsbedarfs einbezogen.

Die REPLY-Methode hat zum Ziel,

- die vorhandenen Ressourcen im Stadtteil gezielt zu nutzen (**R**essources),
- den Beteiligten ein hohes Mass an Verantwortung für den Prozess zu übertragen (**E**mpowerment),
- breit abgestützte und wirksame Massnahmen durch den Einbezug des lokalen Wissens zu entwickeln (**P**articipation),

- Lernprozesse zu ermöglichen: Die Beteiligten lernen nicht nur Erhebungen durchzuführen und Quartieranalysen zu gestalten, sondern sie eignen sich auch neues Wissen über ihren Stadtteil und dessen Bewohnerinnen und Bewohner an und erschliessen neue Netzwerke im Stadtteil (Learning),
- das Engagement für und die Identifikation mit dem Stadtteil durch die forschende Auseinandersetzung mit dem Stadtteil zu fördern (Inquiry).

Mit dieser partizipativen Stadteilerforschung werden nicht nur Erkenntnisse über den Stadtteil zu bestimmten Themen erarbeitet, sondern es werden auch der Aufbau von Kontakten und die soziale Vernetzung im Stadtteil angestrebt. Beides fördert die Identifikation mit der Wohnumgebung und ermöglicht eine solide Basis für eine längerfristige Quartierentwicklung (ebd., 2005). Entscheidend dabei ist, dass diese Methode in einen übergeordneten Prozess eingebunden ist und die Entwicklung von Massnahmen und deren Umsetzung ebenfalls partizipativ gestaltet werden.

Projektaufbau und zeitlicher Ablauf

Das Projekt urban «Schlieren Südwest» lässt sich in vier Phasen unterteilen: eine Vorbereitungs- und Aufbauphase, eine Phase der Quartieranalyse, eine Phase der Entwicklung von Massnahmen und schliesslich eine Umsetzungsphase. Aktuell (während vorliegender Niederschrift) befindet sich das Projekt nach rund drei Jahren Laufzeit am Anfang der Umsetzungsphase. Handlungsziele und daraus abgeleitete Massnahmen wurden also kontinuierlich über ein dreistufiges Verfahren während rund zweieinhalb Jahren erarbeitet; erst anschliessend wurde in einem vierten Schritt mit der Umsetzung begonnen.

Jede der vier Phasen wurde (respektive wird, die vierte Phase ist zurzeit noch nicht abgeschlossen) mit einer öffentlichen Veranstaltung abgeschlossen. Ziel der bisherigen Veranstaltungen war es, die Erkenntnisse und Ergebnisse der jeweiligen Projektphasen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen und zur Diskussion zu stellen sowie gestützt darauf die Ausgangslage für die jeweils nachfolgende Projektphase zu definieren.

Phase 1: Vorbereitungs- und Aufbauphase

Die unterschiedlichen Herausforderungen verlangten nach einer besonders sorgfältigen Vorbereitung des Projekts. Verständnis für dessen Zielsetzung und Vorgehen, gegenseitiges Vertrauen sowie eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteursgruppen mussten behutsam über eine längere Zeitpanne aufgebaut werden. Die Vorbereitungsphase dauerte schliesslich rund neun Monate. Ziel dieser ersten Phase war es, Handlungsfelder festzulegen, die im Rahmen des Projekts bearbeitet werden sollten. In dieser Vorbereitungs-

und Aufbauphase wurden die Projektorganisation und Vernetzungsstrukturen im Quartier aufgebaut, öffentliches Interesse für das Projekt geweckt und die öffentliche Kick-off-Veranstaltung vorbereitet.

Die Echogruppe konstituierte sich und setzte sich im Rahmen verschiedener Workshops kritisch mit dem Stadtteil Schlieren Südwest auseinander. Sie identifizierte die aus ihrer Sicht für eine Verbesserung der Lebensqualität relevanten Handlungsfelder:

- Soziale Kontakte und Nachbarschaft
- Soziale Treffpunkte, Begegnungs- und Erholungsraum
- Grundversorgung und Wohnraum
- Vielseitigkeit, Kulturen und Generationen
- Sicherheit und Verkehr

Gemeinsam mit der Steuergruppe legte die Echogruppe den Slogan für das Projekt fest: «Schlieren Südwest – Zukunft gestalten».

Abgeschlossen wurde diese Aufbauphase nach neun Monaten mit der ersten Grossveranstaltung Mitte September 2012 in Form einer öffentlichen Kick-off-Veranstaltung, an der 145 Personen teilnahmen; eine Zahl, die erfreulicherweise deutlich über den Erwartungen lag. Die Mitglieder der Echogruppe stellten die von ihnen bestimmten Handlungsfelder vor, anschliessend wurden die Teilnehmenden aufgefordert, ihre eigenen Sichtweisen im Rahmen eines offenen Plakatraums auf Wandblättern selbst einzubringen. Zahlreiche Teilnehmende bekundeten anlässlich der Veranstaltung ihr grundsätzliches Interesse am Projekt, 20 Personen erklärten sich darüber hinaus zur aktiven Betätigung als Quartierforscherinnen und -forscher bereit.

Im Anschluss an die Kick-off-Veranstaltung verdichteten die Echogruppe sowie die Steuergruppe die zahlreichen unterschiedlichen Anregungen aus dem Publikum zu zehn Haupthandlungsfeldern:

- Soziale Treffpunkte, Begegnungen
- Austausch, soziale Kontakte und Integration (Generationen und Kulturen)
- Grünräume, Freiräume, Erholungsräume
- Spiel- und Sportplätze
- Sicherheit
- Sauberkeit
- Verkehr, öffentlicher Verkehr
- Schulen, Kindergärten, Kinderkrippen, Altersheime
- Wohnen
- Einkaufen

Durch die öffentliche Veranstaltung zeigte sich also eine Ausdifferenzierung der von der Echogruppe vorgeschlagenen Themen.

Phase 2: Partizipative, aktivierende Quartieranalyse

Ziel der zweiten Projektphase war es, mittels partizipativer Quartieranalyse aus den genannten Handlungsfeldern einen konkreten Handlungsbedarf und konkrete Handlungsziele abzuleiten.

In dieser Phase übernahmen neben der Echogruppe die rund 20 Quartierforscherinnen und -forscher, die alle im Stadtteil Schlieren Südwest wohnen oder arbeiten, eine wichtige Rolle. Sie definierten aus den zehn Haupthandlungsfeldern vier Forschungsthemen (Grün- und Freiräume, Treffpunkte und Begegnungsmöglichkeiten, Austausch und soziale Kontakte, Verkehr) und legten sich auf folgende Forschungsmethoden fest: Einzel- und Gruppeninterviews; Quartierbegehungen; Erzählwerkstatt. Die Fachstelle Jugend von Schlieren hat zudem mit dem Schulsozialarbeiter und in Begleitung des Instituts für Soziokulturelle Entwicklung einen ganztägigen Jugendworkshop durchgeführt. Das Projektteam der Hochschule Luzern hat aufgrund der Forschungsthemen Fragebögen erarbeitet und die Quartierforscherinnen und -forscher in den Forschungsmethoden geschult. Die Quartierforscherinnen und -forscher erhielten alle notwendigen Unterlagen sowie eine intensive Begleitung während der Erhebung.

Über 60 nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Bewohnerinnen und Bewohner im Alter zwischen 12 und 94 Jahren wurden im Rahmen dieser Quartierforschung nach ihren Erfahrungen und Anliegen für ein lebenswertes Schlieren Südwest befragt. Über Einzel- und Gruppeninterviews, durch Quartierbegehungen, im Rahmen des Jugendworkshops mit 23 Jugendlichen und mittels Erzählwerkstätten haben sich die Quartierforscherinnen und -forscher einen neuen Zugang zu ihrem Stadtteil erarbeitet. Sie haben Geschichten von früher und von heute über den Stadtteil erfahren, neue Orte entdeckt und wurden während ihrer Forschungsarbeit mit unterschiedlichen Sichtweisen und Lebenszusammenhängen von anderen Bewohnerinnen und Bewohnern im Quartier konfrontiert. Die Quartierforscherinnen und -forscher haben durch ihre Arbeit nicht nur neue Erkenntnisse über den Stadtteil gewonnen, sondern auch Nachbarn und Nachbarinnen kennengelernt und neue Netzwerke aufgebaut. Vor dem Hintergrund, dass der soziale Austausch in diesem Stadtteil als Defizit genannt worden war, kam diesem vernetzenden Aspekt der Quartierforschung umso grössere Bedeutung zu. Das Entdecken von Geschichten und Geschichte führte dazu, dass sich die Quartierforscherinnen und -forscher mehr und mehr mit dem Stadtteil Schlieren Südwest oder einzelnen Gebieten davon zu identifizieren begannen. Neben den Interviews und den Quartierbegehungen trug dazu auch die Erzählwerkstatt bei, in welcher ältere und betagte Quartierbewohnerinnen und -bewohner über die

Vergangenheit berichteten und ihre ganz persönlichen Geschichten erzählten, aber auch Zeugnis davon ablegten, wie sich das Leben im Viertel in den letzten 50 Jahren verändert hat. Mit diesen persönlichen Berichten und der Wahrnehmung atmosphärischer Elemente der räumlichen Umgebung stellte sich für einige der Teilnehmenden auch ein neuer Zugang zu ihrem Wohnumfeld oder ihrem Stadtteil her.

Die Auswertung der Erhebungen erfolgte durch die Hochschule Luzern. Die Interpretation der Ergebnisse fand im Rahmen von Workshops mit den Quartierforschenden und den Mitgliedern der Echogruppe stand. An der zweiten öffentlichen Grossveranstaltung Mitte April 2013 wurden die Ergebnisse und Erfahrungen aus der Quartierforschung präsentiert. Die Befragungen hatten ergeben, dass sich die meisten Befragten wohlfühlen in Schlieren Südwest. Hervorgehoben wurden die guten Einkaufsmöglichkeiten, die vorteilhafte Verkehrserschliessung sowie die Nähe zum Zentrum und zu verschiedenen Naherholungsgebieten. Entwicklungsbedarf wurde im Bereich soziokultureller Kontakt- und Begegnungsmöglichkeiten geortet sowie in Bezug auf Kinderspielplätze. Zudem wurde über Verkehrsprobleme geklagt (Strassenlärm, Parkplatzangebot, Geschwindigkeitsexzesse). Aufgrund dieser Ergebnisse bildeten sich während der Veranstaltung sieben Arbeitsgruppen, die sich in der Folge vertieft mit einzelnen stadtteilbezogenen Themen befassten. Rund 30 Personen engagieren sich nach wie vor in diesen Gruppen. Mit der Bildung der Arbeitsgruppen wurde die Grundlage für die dritte Phase des Prozesses gelegt. Die Definition von konkreten Handlungszielen basierend auf den jeweiligen Themen der Arbeitsgruppen sollte dazu beitragen, dass die praktische Umsetzbarkeit dabei nicht aus dem Blickfeld verschwand.

Phase 3: Entwicklung von Massnahmen

Die Arbeitsgruppen erhielten den Auftrag, sowohl kurzfristige, einfach umsetzbare Massnahmen als auch mittel- und längerfristige Projekte zu entwickeln.

Die Themen der sieben Arbeitsgruppen deckten ein breites Spektrum ab. Drei Gruppen befassten sich mit der spezifischen Situation unterschiedlicher Altersgruppen: mit der Kinderbetreuung (insbesondere von Vorschulkindern) sowie der Situation der Spielplätze; mit Begegnungsmöglichkeiten für Jugendliche; mit Treffpunkten für ältere Menschen sowie seniorenspezifischen Themen wie sicheren Gehwegen. Zwei Gruppen befassten sich mit der Qualität bestimmter öffentlicher Räume in Schlieren Südwest: mit dem eigentlichen Zentrum von Schlieren Südwest, dem Kesslerplatz (hier ging es um die Aufenthaltsqualität) sowie mit der grössten Grünfläche im Stadtteil, der Färberhüsliwiese (hier ging es um deren Erhalt und bessere Nutzungsmöglichkeiten). Die Gruppe «Verkehr» beschäftigte sich mit den möglichen Auswirkungen der Limmattalbahn auf das Quartier. Die Gruppe «Begegnungsorte/Begegnungsmöglichkeiten» lotete Möglichkeiten

aus, Begegnungsorte für Ansässige zu schaffen, beispielsweise im Rahmen eines Quartierfests, eines Quartierraums oder auch durch blosses Aufstellen einer Sitzgelegenheit am richtigen Ort.

Während eines halben Jahres befassten sich die Arbeitsgruppen intensiv mit ihren Themen und erarbeiteten Ideen und Projektmöglichkeiten. Begleitet und unterstützt wurden sie dabei vom Team der Hochschule Luzern. Versucht wurde, die Arbeit dieser Gruppen möglichst transparent zu gestalten, indem die Mitglieder der Arbeitsgruppen, deren Arbeitsprotokolle und die Sitzungstermine über die Internetseite der Stadt Schlieren öffentlich zugänglich gemacht wurden. Auch waren die Arbeitsgruppen zu jedem Termin offen für neue Mitglieder. In regelmässig stattfindenden Austauschtreffen, die jeweils auch einen wichtigen geselligen Teil umfassten, informierten sich die Arbeitsgruppen gegenseitig über ihre jeweiligen Ideen.

An der dritten öffentlichen Plenarveranstaltung im Oktober 2013 stellten die sieben Arbeitsgruppen ihre Ideen und Projekte einer breiteren Öffentlichkeit vor. Die kurz-, mittel- und langfristigen Ideen und Vorschläge der Arbeitsgruppen umfassten Veranstaltungen mit Begegnungscharakter, bauliche Veränderungen, Koordinationsaufgaben sowie soziale und soziokulturelle Projekte. Anwesend waren neben Quartierbewohnerinnen und -bewohnern auch fünf Stadträte, Mitglieder des Stadtparlaments sowie Vertreterinnen und Vertreter der Stadtverwaltung. Die Projekte wurden von rund 70 Teilnehmenden aus jeweils subjektiver Sicht in mehreren Schritten geprüft, kritisch hinterfragt und beurteilt. Die Arbeitsgruppen erhielten insgesamt viele positive Rückmeldungen sowie wichtige Anregungen zur weiteren konkreten Ausarbeitung von Massnahmen.

Wichtig für den Gesamtprozess war insbesondere auch das an dieser Veranstaltung seitens der Verwaltung und der Politik bekräftigte Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit mit den Arbeitsgruppen, zumal die Plenarveranstaltung das erste Aufeinandertreffen der Behörden mit den Parallelstrukturen des Partizipationsprozesses darstellte, nach einer längeren Phase gegenseitiger Beobachtung. Dabei gelang es, den Quartierentwicklungsprozess für den weiteren Projektverlauf mit den formellen staatlichen Strukturen zu verschränken.

Phase 4: Umsetzung

In der Folge konkretisierten die Arbeitsgruppen in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden der städtischen Verwaltung und begleitet und unterstützt durch das Team der Hochschule Luzern ihre Ideen zu Projekteingaben. 16 konkrete Projekte wurden von den Arbeitsgruppen in einem Grundlagenpapier vorgestellt und an die Steuergruppe bzw. den Stadtrat übermittelt. Im Rahmen einer Verwaltungskonferenz begutachteten neun Abteilungsleitende der Verwaltung gemeinsam mit dem Geschäftsleiter der Stadt und dem Stadtpräsidenten die 16 eingebrachten

Projekte im Hinblick auf Koordinationsaufwand, Verwaltungsbeteiligung sowie zu erwartende Kosten. Elf Projekte wurden daraufhin gutgeheissen,⁸⁰ fünf Projekte bedürfen weiterer Abklärungen.⁸¹

Ein bedeutsamer Schritt war, dass sich das Team der Hochschule Luzern in dieser Phase auf operativer Ebene allmählich aus dem Projekt zurückzog und stattdessen eine Quartierkoordinatorin bis zum Ende der Laufzeit des Projekt urban angestellt werden konnte.⁸² Im neu eingerichteten Quartierbüro an zentraler Lage im Stadtteil Schlieren Südwest begleitet die Quartierkoordinatorin nun die Ausarbeitung der Massnahmen und deren Umsetzung vor Ort. Mit dem Quartierbüro als Treffpunkt konnte zudem eine Forderung der ersten Stunde bereits umgesetzt werden.

Bei der Entwicklung der Massnahmen wurde darauf geachtet, dass diese auch Projekte umfassen, die von den Arbeitsgruppen bzw. den Bewohnerinnen und Bewohnern selbst organisiert und realisiert werden können, um zu vermeiden, dass sämtliche Projekte von den Ressourcen und damit letztlich den behördlichen Entscheidungen abhängig sind. Bereits stattgefunden haben in diesem Sinn von den Bewohnerinnen und Bewohnern selbst organisierte Siedlungs- und Quartierfeste.

Fazit

Wer macht mit?

Mit einer besonders sorgfältigen Aufbauphase wurde von Beginn an versucht, das Projekt möglichst breit im Stadtteil Schlieren Südwest abzustützen. Die Echogruppe mit ihrer heterogenen Zusammensetzung war dabei zu Beginn ein wichtiges Instrument, da deren Mitglieder in unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Gruppen sogenannte «Gatekeeper»-Funktionen innehaben.

Im Lauf der unterdessen fast dreijährigen Projektdauer ist es gelungen, immer wieder neue Quartierbewohnerinnen und -bewohner aktiv in den Prozess einzubinden. Positiv zu vermerken ist zudem, dass sich eine relativ grosse Gruppe

80 Kesslerplatzfest, Aufwertung Robinsonspielplatz, Aufwertung einzelner Spazierwege im Färberhüsliareal, Instandsetzung Färberhüsli, Verbesserungen an Bushaltestellen für ältere Menschen, Mittagstisch und Kaffeetreff für Seniorinnen und Senioren im Schönenwerdquartier, Generationenjobbörse, Verbesserung der Informationsvermittlung über die städtische Internetseite, Pfaffenwies- und Storchennestfest, Strassenzmorgen, Integration durch Sport.

81 Quartiergremium Verkehr, Gemeinschaftszentrum, Treffpunkt für jugendliche Schulpflichtentlassene, Grünflächen und Parkanlagen als Treffpunkte für Familien sowie die Kulturbroschüre. Zusätzlich wurde eine Liste mit Projekten, die gesamtstädtische Anliegen enthalten und sich nicht primär auf Schlieren Südwest beziehen, dem Stadtpräsidenten zur weiteren Überprüfung übergeben.

82 Vgl. dazu auch den Beitrag von Mario Störkle in diesem Band.

von aktiven Personen, die sich während der verschiedenen Phasen auch dynamisch veränderte, über die ganze bisherige Laufzeit für das Projekt engagierte. Insofern hat das Projekt unterschiedliche zivilgesellschaftliche Gruppen integriert, gleichzeitig jedoch auch Ausschlussmechanismen reproduziert. Am Projekt aktiv teilgenommen haben in den verschiedenen Phasen in unterschiedlichen Formationen Quartierbewohnerinnen und -bewohner verschiedener Altersgruppen, unterschiedlicher Lebensstile und mit unterschiedlichem politischem Hintergrund, Männer und Frauen, alteingesessene Schlieremerinnen und Schlieremer sowie Quartierbewohnerinnen und -bewohner mit Migrationshintergrund. Alle Teilnehmenden sind jedoch bereits gut integriert und mehr oder weniger gut in Schlieren vernetzt. Ausschlussmechanismen wurden, bezogen auf die aktive Teilnahme am Projekt, in dem Sinn erzeugt, dass neu zugezogene, nicht vernetzte Quartierbewohnerinnen und -bewohner schwer zu gewinnen waren und insofern im Projekt auch keine Stimme erhielten, wobei unklar ist, inwieweit diese Personen überhaupt über das Projekt informiert waren bzw. die Möglichkeit hatten, sich zu informieren.

Die durch das Projekt von den Teilnehmenden definierten Themen und Massnahmen beschlagen jedoch unter anderem genau diese Problematik, indem sie teilweise darauf abzielen, durch sozialräumliche Veränderungen niederschwellige Begegnungsmöglichkeiten im Stadtteil entstehen zu lassen – sei es durch Strassenzorgen, Quartierfeste, attraktive Spielplätze und öffentliche Räume, Mittagstische oder die Bespielung des Färberhüslis durch Quartierbewohnerinnen und -bewohner. So gesehen ist zu hoffen, dass auf lange Sicht jene Faktoren, welche die genannten Ausschlussmechanismen bewirkten, an Bedeutung verlieren werden und inskünftig bessere Möglichkeiten zur Vernetzung mit Neuzugezogenen entstehen. Diesbezüglich ist nach vier Jahren Projektdauer der Prozess nicht abgeschlossen.

Legitimität

Auch bei vorbildlicher Zusammenarbeit mit den Behörden bleiben partizipative Quartierentwicklungsprojekte Parallelprozesse zum formellen System, ohne direkte demokratische Rückbindung, ausserhalb bewährter rechtlicher Strukturen. Entsprechend sind diese Prozesse fragil und angreifbar. Sie fordern permanente Reflexion sowie allenfalls eine Anpassung der Instrumente und des gewählten Vorgehens.

In Schlieren waren es die Beteiligten in den Arbeitsgruppen selbst, welche die Legitimität des Prozesses immer wieder offen infrage stellten. Einerseits wurden Befürchtungen laut, dass den Prozess der «Schatten der Hierarchie» treffen und ihr Engagement letztlich umsonst sein könnte. Diese Sorge wurde dadurch genährt, dass der Kontakt zu den Behörden über eine gewisse Zeit vor allem über

den Geschäftsleiter der Stadt lief. Die Teilnehmenden mussten darauf vertrauen, dass dieser seine Vermittlungsfunktion gegenüber den Verwaltungsabteilungen auch tatsächlich wahrnahm. Die dritte öffentliche Plenarveranstaltung sowie die Ergebnisse der Verwaltungskonferenz lösten diesbezüglich Erleichterung aus. Zum Ausdruck kam seitens der aktiv Teilnehmenden ferner ein durchaus reflektiertes Unbehagen, als engagierte Minderheit Massnahmen zu entwickeln, die auf persönlichem Engagement beruhen und damit primär auf Eigeninteresse. Gerade solche Eigeninteressen sind jedoch oft der Motor für die Beteiligung. Dabei zeigte sich die Ambivalenz der durch Urban-Governance-Ansätze inspirierten neuen Aushandlungsprozesse. Zivilgesellschaftliche Gruppen können stärker Einfluss nehmen auf Planung und Steuerung. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, wie gut es gelingen kann, partizipativ entwickelte Projekte in die formellen Strukturen einzubetten. Deren demokratische Legitimation steht immer wieder zur Disposition, zumal selten geregelt und klar ist, wer aus welchen Gründen und in welchem Umfang einbezogen wird, wessen Engagement und Eigeninteresse berücksichtigt wird, wie transparent der ganze Prozess abläuft usw. Durch Offenheit und eine ausgeprägte Vernetzung sowie durch öffentliche Informations- und Austauschmöglichkeiten wie auch durch die Austauschplattformen der Arbeitsgruppen wurde in Schlieren versucht, entsprechende Vorbehalte zu thematisieren.

Zusammenspiel staatlicher und nicht staatlicher Akteure

Einen wesentlichen Anteil am bisher guten Gelingen des Projekt urban in Schlieren hat sicherlich dessen prominente Situierung: Das Projekt wurde vom Stadtrat von Anbeginn unterstützt und zentral in der Präsidentschaftsabteilung angesiedelt. Sowohl der Stadtpräsident als auch der Geschäftsleiter haben sich in führenden Rollen und mit gezieltem Engagement am Projekt beteiligt.

Der kontinuierliche und lang andauernde Prozess bis zur Umsetzung konkreter Massnahmen hat sämtliche Akteurinnen und Akteure stark gefordert. Die sorgfältige Ausarbeitung der einzelnen Handlungsebenen bis zu den konkreten Massnahmen – wobei jeder einzelne Schritt mit verschiedenen Instanzen diskutiert wurde – hat indes nicht nur viel zur Legitimierung der Ergebnisse und des gesamten Prozesses beigetragen, sondern auch zur stärkeren Vernetzung der verschiedenen Akteure und Akteurinnen und zur Verankerung des Projekts im Stadtteil wie auch im politisch-administrativen System.

Ziel des weiteren Prozesses ist es, die Projekte in möglichst partizipativer Form umzusetzen. Das heisst, dass zwischen Behörden und Ansprechgruppen weiterhin ein systematischer Austausch gepflegt wird, der das Aushandeln weiterer Schritte und ein gemeinsames Umsetzen garantieren soll. Dies bedeutet aber auch, dass das «bitter-süsse» Zusammenspiel von Partizipieren und Regieren im Spannungsfeld von Steuerung und Mitwirkung fortbesteht und in dem Sinn auch

kritisch reflektiert wird, dass sich die Quartierbewohnerinnen und -bewohner in ihrem Engagement und ihren Eigeninteressen weder missbraucht fühlen noch die Regierung sich letztlich aus der Verantwortung für das Gemeinwohl stiehlt.

Literatur

- Benz, Arthur (2009). *Politik in Mehrebenensystemen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne & Lemke, Thomas (Hrsg.) (2000). *Gouvernementalität der Gegenwart – Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Brüngger, Urs & Letsche, Wolfgang (2014). *Stadt Schlieren – Beurteilung Räumliche Entwicklung 2005–2013*. Gefunden unter <http://www.schlieren.ch/de/vorhabenmain/vorstadtentwicklung/>
- Bundesamt für Migration [BFM] (Hrsg.) (2007). *Bericht Integrationsmassnahmen*. Gefunden unter <https://www.bfm.admin.ch/dam/data/bfm/integration/berichte/ber-integrmassn-2007-d.pdf>
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE] (Hrsg.) (ohne Datum). *Programm Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten*. Gefunden unter <http://www.are.admin.ch/themen/agglomeration/00630/02258/index.html?lang=de>
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], Bundesamt für Migration [BFM], Bundesamt für Wohnungswesen [BWO], Bundesamt für Sport [BASPO], Fachstelle für Rassismusbekämpfung [FRB] et al. (Hrsg.) (2011). *Projektausschreibung: Für den sozialen Zusammenhalt in Wohngebieten*. Gefunden unter <http://www.are.admin.ch/dokumentation/00121/00224/index.html?lang=de&msg-id=38572>
- Bundesamt für Raumentwicklung [ARE], Bundesamt für Migration [BFM], Bundesamt für Wohnungswesen [BWO], Bundesamt für Sport [BASPO], Fachstelle für Rassismusbekämpfung [FRB] et al. (Hrsg.) (2013). *Quartiere im Brennpunkt: gemeinsam entwickeln, vielfältig gestalten*. Gefunden unter <http://www.are.admin.ch/dokumentation/publikationen/00016/00521/index.html?lang=de>
- Drilling, Matthias & Schnur, Olaf (Hrsg.) (2009). *Governance in der Quartiersentwicklung – Theoretische und praktische Zugänge zu neuen Steuerungsformen*. Wiesbaden: VS Research.
- Emmenegger, Barbara (2011). Nutzungsmanagement im öffentlichen Raum oder das Verhältnis von Raum- und Sozialpolitik. In: Barbara Emmenegger & Monika Litscher (Hrsg.). *Perspektiven zu öffentlichen Räumen – theoretische und praxisbezogene Beiträge aus der Stadtforschung*. Luzern: interact.
- Haus, Michael (2010). Governance-Theorien und Governance-Probleme: Diesseits und jenseits des Steuerungsparadigmas. *Politische Vierteljahrszeitschrift*, 51 (3), 457–479.
- Hermann, Michael & Nowak, Mario (2014). *Schlierens Wandel in sozialgeographischer Perspektive*. Gefunden unter http://www.schlieren.ch/dl.php/de/5405d4ef0b912/Baustein6_Sozialgeographie_sotomo.pdf
- Hochschule Luzern (Hrsg.) (ohne Datum). *Projet urbain Schlieren Südwest*. Gefunden unter <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=1087>
- Kamleithner, Christa (2009). «Regieren durch Community»: Neoliberale Formen der Stadtplanung. In: Matthias Drilling & Olaf Schnur (Hrsg.). *Governance der Quartiersentwicklung – theoretische und*

praktische Zugänge zu neuen Steuerungsformen. Wiesbaden: VS Research.

Mijuk, Gordana (2013, 27. Januar). Vom Unort zur Boomstadt. NZZ online. Gefunden unter <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/vom-unort-zur-boomstadt-1.17964245>

Mouffe, Chantal (2007). *Über das Politische*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Müller, Franziska; Zellweger, Eric & Balthasar, Andreas (2012). *Evaluation des Programms Projets urbains – Gesellschaftliche Integration in Wohngebieten. Schlussbericht zur 1. Phase (2008–2011)*. Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung /evaluanda.

Peter, Colette (2005). *Die Quartieranalyse Kappelerhof aus der Sicht der soziokulturellen Animation. Sozial Aktuell*, 11, 9–12.

Rose, Nikolas (2000). Tod des Sozialen? – Eine Neubestimmung der Grenzen des Regierens. In: Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann & Thomas Lemke (Hrsg.). *Gouvernementalität der Gegenwart – Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Schmidt, Gabriele (2011). Urban Governance im Spannungsfeld zwischen Partizipation und Effektivität: Erfahrungen mit dem New-Deal-for-Communities-Programm in Bristol. In: Oliver Frey & Florian Koch (Hrsg.). *Die Zukunft der europäischen Stadt*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Selle, Klaus (2011). «Particitainment» oder: Beteiligen wir uns zu Tode? Gefunden unter <http://www.planung-neu-denken.de/content/view/213/41>

Stadt Schlieren (Hrsg.) (ohne Datum). Schlieren Südwest: Zukunft gestalten. Gefunden unter <http://www.schlieren.ch/de/schlierensuedwest/>

Statistisches Amt Kanton Zürich (ohne Datum). Gemeindedaten Schlieren. Gefunden unter http://www.statistik.zh.ch/internet/justiz_innere/statistik/de/daten/gemeindeportraet_kanton_zuerich.html#a-content

Autorinnen und Autoren

Simon Brombacher, Univ.-Diplom (LMU) in Sozial- und Wirtschaftsgeografie, CAS in Coaching, Supervision & Mediation, war Dozent und Projektleiter am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Seine Schwerpunkte lagen im Bereich der sozialen Stadt- und Regionalentwicklung sowie partizipativer Planungsprozesse.

Bea Durrer Eggerschwiler, Agronomin ETH und NDS Gemeinde-, Regional- und Stadtentwicklung, ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Gemeinde- und Regionalentwicklung, ländliche Räume sowie nachhaltige Entwicklung.

Rebekka Ehret, Ethnologin, Dr. phil I, ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Migration und Integration, transkulturelle Kompetenzentwicklung, Intersektionalität und Diversity.

Barbara Emmenegger, Soziologin, ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und leitet dort den Masterstudiengang Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Raum- und Stadtsoziologie, Urban Governance, zivilgesellschaftliches Engagement und Partizipation.

Simone Gäumann, Ethnologin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich der sozialräumlichen Stadt- und Regionalentwicklung sowie der Weiterentwicklung von Soziokultur.

Simone Gretler Heusser, Sozialanthropologin und Master of Public Health, ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und dort für das Kompetenzzentrum Generationen und Gesellschaft verantwortlich. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich Pluralisierung der Gesellschaft sowie freiwilliges Engagement.

Gabi Hangartner, Master Community Development und Soziokulturelle Animatorin, ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Alter und Generationen, Theorien und Methoden der Soziokulturellen Animation, Mitwirkung und Partizipation.

Daniel Matti führt den Bereich Verkehr und Raum bei Interface. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Mobilität, Raumentwicklung und Herausforderungen des demografischen Wandels.

Verena Meier Kruker ist Geografin. Sie arbeitet als Dozentin, Projektleiterin und Autorin. Ihr Schwerpunkt ist Regionalentwicklung im Alpenraum und in Lateinamerika.

Colette Peter, Soziologin und MAS in Raumplanung ETH Zürich, leitet das Institut für Soziokulturelle Entwicklung und ist Vizedirektorin der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen sozialräumliche Gemeinde- und Regionalentwicklung in ländlichen Räumen, Zivilgesellschaft und Partizipation.

Stefan Rieder ist Geschäftsführer und Gesellschafter von Interface. Er ist Experte für die Themen Energiepolitik und Verwaltungswissenschaft. Als Evaluator und Berater unterstützt er insbesondere öffentliche Verwaltungen bei der Planung und Umsetzung von Reformen und in Fragen der Organisationsentwicklung. Als Dozent unterrichtet Stefan Rieder an der Universität Luzern und an verschiedenen Fachhochschulen zu den Themen Evaluation, Politikwissenschaften und Energie.

Tom Steiner, Bauingenieur HTL, Executive Master Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung, Evaluator, ist Dozent und Projektleiter am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen öffentlicher Raum, Quartier- und Zentrumsentwicklung sowie Partizipation.

Mario Störkle, Soziologe M.A., ist Dozent und Projektleiter am Institut für Soziokulturelle Entwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Stadt- und Quartierentwicklung sowie freiwilliges/ehrenamtliches Engagement und Zivilgesellschaft.

Alex Willener, MSc, leitet das Kompetenzzentrum für Stadt- und Regionalentwicklung an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit und lehrt zu Themen der Soziokultur, des Sozialraums und der Stadtentwicklung sowie zu den entsprechenden Methoden. Im Bereich der angewandten Forschung und Entwicklung leitet er interdisziplinäre und partizipative Projekte der Quartier-, Stadt- und Regionalentwicklung.

