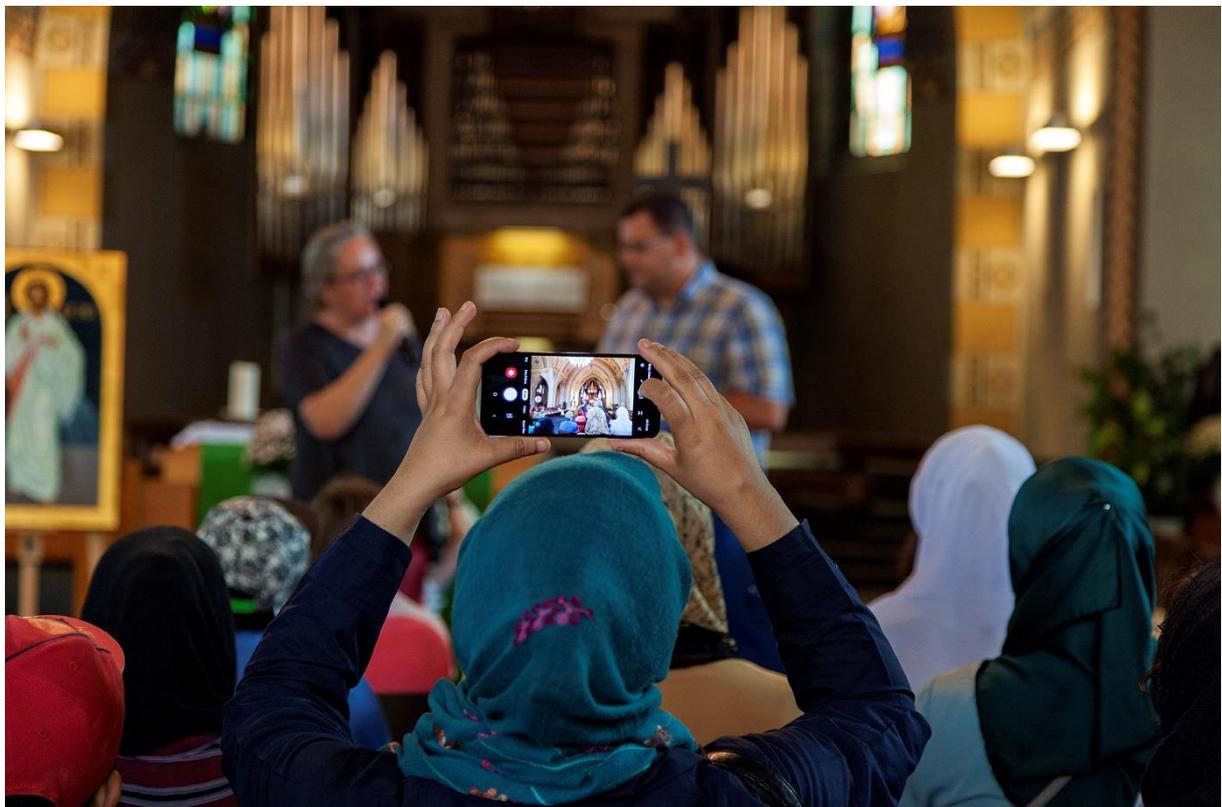


# Paradise Töss

Ein Leitfaden ins Paradies der Partizipation



## Impressum

**Text** Monika Imhof, Projektleiterin  
**Fotos** Nadia Pettanice: Titelseite., S.15; Andrea Tiziani: S. 6/7;  
Aydin Yildirim: S. 5/16

**Foto Titelseite:** Rundgang der Gotteshäuser, 31.08.2020.

Das Projekt wurde unterstützt von

Stadt Winterthur 



  
citoyenneté

# Inhaltsverzeichnis

Citoyenneté .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
1. Einführung.....	3
2. Ausgangslage.....	4
3. Projektziele.....	4
4. Projektorganisation.....	5
5. Umsetzung .....	6
5.1. Gesamtprojekt .....	6
5.2. Teilprojekte .....	7
5.3. Weitere Projekte .....	8
6. Partizipation als zielführende Methode .....	8
7. Ergebnisse .....	10
7.1. Motivation .....	10
7.2. Akteure .....	10
7.3. Strukturen .....	11
7.4. Ressourcen.....	12
7.5. Beziehungen.....	13
7.6. Kommunikation .....	14
8. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine.....	15
9. Literaturangaben .....	18
10. Anhang.....	19
10.1. Raster .....	19

## 1. Einführung

Der Begriff «Partizipation» ist in aller Munde, in der Schule, in Unternehmen, im Gemeinwesen, in der Politik. Partizipation als Teilhabe am gesellschaftlichen Leben verstanden ist wichtig für die Zivilgesellschaft, sie ist die Grundlage unseres Zusammenlebens. Wie steht es mit den Migrantinnen und Migranten? Machen sie auch mit in dieser Zivilgesellschaft? Wie sieht ihre Teilhabe, ihre politische Partizipation aus?

Dieser Leitfaden erzählt die Geschichte von «Paradise Töss. Ein Stadtteil macht gemeinsame Sache».

Die Stadt Winterthur ist in den letzten Jahren sehr stark gewachsen und mit über 114'0000 Bewohnerinnen und Bewohnern zur Grossstadt geworden. Das Zusammenleben in Töss, einem Stadtteil von Winterthur, ist geprägt von seiner Bevölkerungsstruktur: mehr als 34% haben keinen Schweizer Pass. Als ehemaligem Arbeiterviertel haftet ihm bis heute ein schlechtes Image an, es ist immer wieder von Ghetto die Rede.

Was passiert mit der Zivilgesellschaft in einem solchen Stadtteil? Ist es möglich, sich gemeinsam um das Zusammenleben zu kümmern? Welche Erfolgsfaktoren und Stolpersteine können in diesem Prozess eruiert werden? Diesen Fragen geht dieser Leitfaden nach und nimmt die Leserinnen und Leser mit auf dem Weg ins Paradies der Partizipation.

Das Projekt ist ergebnisoffen aufgesetzt worden, d.h. beim Start wusste niemand, welche Projekte effektiv umgesetzt würden. Gemeinsam mit dem zusammengesetzten Team wird in einem partizipativen Vorgehen bestimmt, welche Projekte umgesetzt würden und wie. Die Migrantinnen und Migranten sind also von Anfang an dabei, bereits in der Konzeptphase. So können sie mitreden, mitmachen und mitbestimmen. Insgesamt werden acht Projekte umgesetzt.

Nach der Beschreibung von Ausgangslage, Projektzielen und Projektorganisation beschreibt der Leitfaden im 5. Kapitel die Umsetzung des Projekts auf drei Ebenen: Gesamtprojekt, Teilprojekte, die aus dem Gesamtprojekt erwachsen sind, und andere Projekte. Sie bilden die Grundlage für die Analyse der Projekte, die mithilfe eines Rasters gemacht wird. Aufgrund der Ergebnisse der Analyse im 7. Kapitel werden die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine herauskristallisiert.

Dieser Leitfaden soll die vielen anderen, bereits bestehenden Leitfaden zum Thema Partizipation ergänzen durch einen reflektierten Erfahrungsbericht, der die Prozesse analysiert und seinen Fokus auf die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine legt. Er soll inspirieren und mithelfen, weitere ergebnisoffene partizipative Projekte mit Migrantinnen und Migranten durchzuführen.

An dieser Stelle möchte ich **Aydin, Aygül, Bushra, Eva, Hakan, Hüseyin, Juan, Line, Said, Simone und Tom** von Herzen danken, dass sie mich begleitet haben auf dem Weg ins Paradies der Partizipation.

Monika Imhof

Winterthur, Dezember 2019

## 2. Ausgangslage

Der Stadtteil Töss ist mit 11'100 Bewohnerinnen und Bewohnern der zweitkleinste Stadtteil der Stadt Winterthur.<sup>1</sup> Seit Beginn der Industrialisierung, die Winterthur auf sozialer, ökonomischer, politischer und auch architektonischer Ebene ausserordentlich geprägt hat, war Töss das Einfallstor für Ausländerinnen und Ausländer. Sie fanden Arbeit in den industriellen Betrieben, wie zum Beispiel Sulzer und Rieter, und billigen Wohnraum. Meistens waren bereits Verwandte und Freunde vor Ort, um ihnen den Start in der Fremde zu erleichtern. Auch nach der Deindustrialisierung der 90-er Jahre, die mit einem Verlust der meisten Industrie-arbeitsplätze einherging, war Töss mit dem schlechten Image des Ausländerviertels behaftet.

Anfangs der 0-er Jahre häuften sich die negativen Meldungen aus Töss: es war in der Presse vom «Ghetto Töss» die Rede. Die Regierung der Stadt Winterthur hat darauf reagiert, indem sie das Quartierentwicklungsprojekt «Projekt Töss» lancierte und es zu einem der Legislaturziele von 2006 bis 2010 machte. Es hatte zum Ziel, dieses schlechte Image zu verbessern.<sup>2</sup> Viele Ziele wurden erreicht, die Teilhabe der Migrantinnen und Migranten am «Projekt Töss» aber nicht. Zwar waren alle eingeladen, die wichtigsten Schlüsselpersonen im Bereich Migration wurden persönlich angeschrieben, aber sie sprangen sehr bald wieder ab.<sup>3</sup> Es entstand kein eigenes Teilprojekt, welches das Thema Migration behandelt hätte, obwohl das Engagement und der Wille aller Beteiligten unumstritten vorhanden waren.

## 3. Projektziele

### Ziel

Das Projekt «Paradise Töss. Ein Stadtteil macht gemeinsame Sache» hatte zum Ziel, das Zusammenleben in Töss zu verbessern. Dafür sollten gemeinsam mit Migrantinnen und Migranten Projekte entwickelt und umgesetzt werden. Zum Zeitpunkt des Projektstarts war nicht klar, welche Teilprojekte, Massnahmen oder Veranstaltungen angepackt und umgesetzt würden.

### Leitfaden

Bei der Umsetzung der Teilprojekte sollte der Fokus auf die Prozesse gelegt werden: welche Erfolgsfaktoren und Stolpersteine gilt es bei der Projektarbeit mit Migrantinnen und Migranten speziell zu beachten? Wie gelingt es, Projekte so zu gestalten, dass sich Migrantinnen und Migranten angesprochen fühlen und sich längerfristig engagieren? Sind allenfalls informelle Ansätze die Lösung? Wenn ja, wie sehen solche aus? Die Antworten auf diese Fragen werden in diesem Leitfaden festgehalten, damit die Ergebnisse nachhaltig zur Verfügung stehen.

### Projektdauer

1 ½ Jahre, von Juli 2018 bis Dezember 2019.

---

<sup>1</sup> Vgl. Statistik Stadt Winterthur, <https://stadt.winterthur.ch/themen/die-stadt/winterthur/statistik/bevoelkerung> , eingesehen am 30.12.2019.

<sup>2</sup> Vgl. Hongler (2008), S. 4ff.

<sup>3</sup> Vgl. Gloor (2010), S. 90.

## 4. Projektorganisation

<b>Trägerschaft</b>	Tösslobby <sup>4</sup>
<b>Projektsteuerung</b>	2 Vertreter Stadtverwaltung 1 Vertreter Tösslobby Projektleitung
<b>Projektleitung</b>	Monika Imhof
<b>Projektteam</b>	12 Personen aus neun Nationen 2 Fachpersonen aus der Stadtverwaltung Winterthur <sup>5</sup>
<b>Finanzierung</b>	Citoyenneté <sup>6</sup> , ein Programm der Eidgenössischen Kommission für Migrationsfragen (EKM) Stadt Winterthur Kanton Zürich



*Ideen werden an der öffentlichen Veranstaltung am 26. Januar 2019 diskutiert.*

<sup>4</sup> Die Tösslobby ist eine Dachorganisation des Stadtteils Töss, die alle zivilgesellschaftlichen Organisationen im Stadtteil wie Quartiervereine, Sportvereine etc. koordiniert und bündelt. Sie ist entstanden im Rahmen des Quartierentwicklungsprojekts Töss im Jahre 2006.

<sup>5</sup> Die Schnittstelle zur Stadtverwaltung war somit optimal abgedeckt, diese stellte schnell Infos und das städtische Netzwerk zur Verfügung.

<sup>6</sup> Citoyenneté fördert Projekte in den Gemeinden, die die Mitsprache und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Bewohnerinnen und Bewohner unabhängig von deren Staatsbürgerschaft unterstützen. Die politische Partizipation im weiteren Sinn als Teilnahme an der Zivilgesellschaft verstanden steht also im Mittelpunkt dieser unterstützten Projekte.

Vgl. <https://www.ekm.admin.ch/ekm/de/home/projekte/citoyen.html>, eingesehen am 30.12.2019.

## 5. Umsetzung

Die Umsetzung von «Paradise Töss» gliederte sich in drei Teile:

- **Gesamtprojekt:** «Paradise Töss. Ein Stadtteil macht gemeinsame Sache» hat neue Projekte angestossen. Dafür wurde eine öffentliche Veranstaltung im Januar 2019 für die Bevölkerung in Töss organisiert.
- **Teilprojekte:** Diese an der öffentlichen Veranstaltung angestossenen Teilprojekte wurden im Laufe des Jahres umgesetzt und dabei von der Projektleitung begleitet. Diese Begleitung war je nach Bedarf der Teilprojektverantwortlichen mehr oder weniger intensiv.
- **Weitere Projekte:** Während dieser 1½ Jahre sind weitere Projekte mit der Bevölkerung in Töss lanciert und umgesetzt worden. Die Projektleitung hat sie beobachtet und teilweise an den Sitzungen teilgenommen.

Die drei Teile wurden anhand des Rasters (siehe Anhang) analysiert, wobei die Ergebnisse die Grundlage für den Leitfaden bildeten.

### 5.1. Gesamtprojekt

**Projektteam zusammenstellen:** Als erster Schritt hat die Projektleitung ein Projektteam zusammengestellt, bestehend aus 14 Personen. Die beiden Projektteammitglieder aus der Stadtverwaltung Winterthur sind Mitarbeiter der Fachstelle Quartierentwicklung und der Integrationsförderung der Stadt Winterthur.

**Öffentliche Veranstaltung planen:** Gemeinsam hat das Projektteam in einem zweiten Schritt eine öffentliche Veranstaltung für die Bevölkerung von Töss organisiert. Am 26. Januar 2019 fand sie im Zentrum Töss statt mit über 100 Teilnehmenden. Das Projektteam hatte im Vorfeld erste Ideen entwickelt und präsentierte diese an Marktständen, die sie betreuten. Die Besucherinnen und Besucher der öffentlichen Veranstaltung gingen von Marktstand zu Marktstand, informierten sich und diskutierten die Ideen.



Projektteam des Gesamtprojekts «Paradise Töss».

**Projektteamtreffen:** Das Projektteam «Paradise Töss» traf sich dreimal während dieses Jahres, um sich auszutauschen und zu vernetzen. Fast alle Projektteammitglieder waren in die Umsetzung der Teilprojekte involviert. Die Projektleitung hat sich gemeinsam mit der Quartierentwicklung um die Nachhaltigkeit der Projekte gekümmert. Ein Abschlussfest im Januar 2020 beendete das Projekt «Paradise Töss».

## 5.2. Teilprojekte

Es war gelungen, viele neue Quartierbewohnerinnen und -bewohner für die aktive Teilnahme an den Teilprojekten zu begeistern. Die Projektleitung hat diese Teilprojekte während eines Jahres begleitet und vor allem darin unterstützt, funktionierende Projektteams und realistische Projektplanungen aufzubauen. Die neu zusammengesetzten Teilprojektteams waren ganz unterschiedlich aufgestellt: sie brauchten mehr oder weniger Unterstützung, je nach vorhandenen Kompetenzen in den Teams.

Liste der effektiv umgesetzten Projekte:

- **Malerei Töss:** es hat sich eine Gruppe von Interessierten gebildet, die sich einmal pro Woche unter fachkundiger Leitung zum Zeichnen und Malen trifft.
- **Märchen aus aller Welt:** am Tössemer Dorfet, einem Quartierfest, wurden Märchen aus aller Welt in 15 Sprachen erzählt.
- **Graffiti Töss:** gemeinsam mit dem Quartierverein Nägelsee wurde ein Graffiti-Kurs für Jugendliche organisiert.
- **Tauschmarkt:** das Projektteam organisierte einen Tauschmarkt, Kooperation mit Kunstprojekt Kiosk Töss.
- **Nachhilfe Steig:** zweimal pro Woche wurde eine Nachhilfe für Schulkinder organisiert.
- **Rundgang der Gotteshäuser:** es fand ein Rundgang zur reformierten und katholischen Kirche sowie der Moschee in Töss statt.
- **Schweiz verstehen:** für Neuzuzüger wurde gemeinsam mit der Bibliothek ein Anlass organisiert.
- **Neues Tössemer Dorfet:** Das Quartierfest Tössemer Dorfet wird neu belebt, nachdem sich das alte OK aufgelöst hat. Nachdem die Idee an der öffentlichen Veranstaltung geboren war, hat sich das Projektteam autonom weiterentwickelt.

Zwei Projekte, ein Veloflickprojekt und ein Sprachcafé, konnten nicht umgesetzt werden.



*Graffiti-Kurs für Jugendliche, Oktober 2019.*

### 5.3. Weitere Projekte

Diese Projekte sind unabhängig vom Projekt «Paradise Töss» realisiert worden. Die Projektleitung hat für die Analyse Interviews mit den Verantwortlichen geführt sowie an verschiedenen Sitzungen teilgenommen.

- **Vortrag «Frau und Islam»** im reformierten Kirchgemeindehaus Töss.
- **Steigforum:** die Fachmitarbeiterin der Fachstelle Quartierentwicklung hat gemeinsam mit Interessierten aus dem Quartier Steig das Steigforum aufgebaut und mitgeholfen, deren Anliegen wie beispielsweise verbesserte Busführung im Quartier umzusetzen. In der Steig wohnen mehr als 80% Migrantinnen und Migranten. In diesem Rahmen wurde die Idee eines neuen Quartierzentrums, das scheiterte, lanciert.
- **«Die Polizei stellt sich vor»:** Anlass der **Stadtpolizei im Quartier Steig**.

## 6. Partizipation als zielführende Methode

Es ist unbestritten, dass Partizipation bei den Bemühungen um die Integration von Migrantinnen und Migranten einen zentralen Aspekt darstellt.<sup>7</sup> Eng verknüpft mit dem Begriff der Partizipation ist auch die Freiwilligenarbeit. Sie ist für die Partizipation unverzichtbar und für eine funktionierende Zivilgesellschaft entscheidend, wie in der GDI-Studie von 2018 nachzulesen ist: «Moderne Freiwilligenarbeit geht nicht ohne Partizipation.»<sup>8</sup>

Aber welche Partizipation war im Projekt «Paradise Töss» gemeint oder angestrebt? Unter dem Begriff «Partizipation» verstand man die Teilhabe, Beteiligung, Mitsprache und Mitbestimmung aller Beteiligten. «Partizipation basiert auf Freiwilligkeit und ist für ein friedliches Zusammenleben in interkulturellen Quartieren eine zentrale Voraussetzung. Sie fördert die Integration und befähigt Menschen verschiedenster gesellschaftlicher Gruppen dazu, das Zusammenleben mitzugestalten und Verantwortung zu übernehmen.»<sup>9</sup> Es gibt verschiedene Modelle, welche die Partizipations-Tiefe mit unterschiedlichen Stufen darstellen. «Paradise Töss» nimmt in dieser Analyse Bezug auf das Stufenmodell nach Lüttringhaus (2000)<sup>10</sup>:

1. Partizipationsstufe: INFORMIEREN
2. Partizipationsstufe: MITWIRKEN
3. Partizipationsstufe: MITENTSCHEIDEN
4. Partizipationsstufe: SELBST VERWALTEN

### Mitentscheiden

Das Projekt «Paradise Töss» war als Gesamtprojekt auf der 3. Partizipationsstufe MITENTSCHEIDEN angelegt. Es wurde kein Projekt entwickelt *für* Migrantinnen und Migranten, sondern *mit* ihnen. Sie arbeiteten von Anfang an mit, konzipierten gemeinsam die öffentliche Veranstaltung und entwickelten gemeinsam die verschiedenen Teilprojektideen. Die Rolle der Projektleitung bestand in erster Linie darin, die Ideen und Vorstellungen aufzunehmen

---

<sup>7</sup> Vgl. Arn (2008), S. 13.

<sup>8</sup> Samochowiec (2018), S. 6.

<sup>9</sup> Barandun (2012), S. 28.

<sup>10</sup> Vgl. Barandun (2012), S. 31, Abbildung in Anlehnung an Lüttringhaus Maria (2000), Partizipation in benachteiligten Stadtteilen, Planung am «bunten Tisch» statt «grünem Tisch», in: Elsen, Susanne u.a.; Sozialen Wandel gestalten-Lernen für die Zivilgesellschaft, Luchterhand, Neuwied.

und in die öffentliche Veranstaltung im Januar 2019 einfließen zu lassen: die Projektleitung nahm die Rolle eines Coachs ein. Die gemeinsame Arbeit war auch daran sichtbar, dass die öffentliche Veranstaltung vom ganzen Team moderiert wurde: durch T-Shirts mit dem Logo von «Paradise Töss» auf dem Rücken wurde die Moderationsgruppe sichtbar. Für die öffentliche Veranstaltung selbst wurde die Grossgruppenmethode der Marktstände gewählt: jede Idee war ein Marktstand und wurde von einem der Projektteammitglieder vorgestellt und betreut. Die Marktbesucher bewegten sich dorthin, wo ihr Interesse sie hinzog und dort konnten sie sich in eine Interessentenliste eintragen. Aus den Marktstandideen entstanden die Projekte, die von den Projektteams, die sich aus der Interessentenliste konstituierten, umgesetzt wurden.



Einladung zur öffentlichen Veranstaltung «Zusammenleben in Töss» am 26. Januar 2019.

Dem Gesamtprojekt «Paradise Töss» war es ein Anliegen, möglichst viele Bewohnerinnen und Bewohner in Töss partizipieren zu lassen. So waren Massnahmen auch auf den anderen Stufen zu finden, vom INFORMIEREN der Bevölkerung mittels der Quartierzeitung «De Tössemer», der in allen Haushalten des Stadtteils verteilt wurde, bis zum MITWIRKEN vieler interessierter Tössemerinnen an der öffentlichen Veranstaltung.

## 7. Ergebnisse

### 7.1. Motivation<sup>11</sup>

#### Analyse

Es war nicht schwierig, Interessierte für Gesamtprojekt und Teilprojekte zu finden. Sie waren alle motiviert und nahmen sich für die Mitarbeit die nötige Zeit. Die Motivation für das Engagement, hatte meist eine Wertefunktion, d.h. Werte wie Solidarität, Menschlichkeit, aber auch Gerechtigkeit standen im Vordergrund. Es kam auch vor, dass die Motivation im Wunsch begründet lag, besser Deutsch zu lernen. Ihre Motivation war bei ihnen aber immer ein starkes Gefühl.<sup>12</sup>

Der Ausgangspunkt der Teilprojekte waren meist Projektideen, die mit den Personen verbunden waren, die sie entwickelt hatten.<sup>13</sup> So brachte eine gläubige Muslima die Idee eines Rundgangs der Gotteshäuser ein, weil ihr das schlechte Image des Islams ein Anliegen war und sie die friedlichen Seiten des Islams zeigen wollte. In der Steig konnte man auch gut beobachten, wie die Änderung der Busführung eine starke Betroffenheit auslöste. Nach anfänglicher Empörung lernten die Bewohnerinnen mithilfe der Quartierentwicklung und dem Quartierverein Steig / Dätttau, wie man bei den entsprechenden Stellen Einsprache erheben und sich für die eignen Anliegen einsetzen konnte. Wo die eigene Betroffenheit nicht zu spüren war, kam das Projekt häufig nicht richtig zum Fliegen oder brauchte eine längere Anlaufzeit. Darin unterscheiden sich Projekte mit Migrantinnen und Migranten nicht von anderen Projekten.

#### Fazit

Im Rahmen des Projekts «Paradise Töss» war es nicht schwierig, Migrantinnen und Migranten für eine Mitarbeit zu motivieren. Sie blieben auch während der ganzen Projektlaufzeit dabei. In ehrenamtlicher Arbeit engagieren sich aufgrund statistischer Erhebungen auf nationaler Ebene mehr SchweizerInnen als MigrantInnen. Dieser Umstand wird mit der mangelnden Verwurzelung der MigrantInnen innerhalb der lokalen Gemeinschaft in Verbindung gebracht.<sup>14</sup> Dies konnte im Projekt «Paradise Töss» nicht festgestellt werden. Alle hatten einen starken Bezug zu Töss.

### 7.2. Akteure

#### Analyse

Im Rahmen von «Paradise Töss» waren die Akteure heterogen, sei es im Gesamtprojekt, sei es in den einzelnen Teilprojekten oder den anderen Projekten. Dies betraf alle Faktoren:

- **Individuum / Kollektiv:** Etwa die Hälfte der Akteure war in einem Kollektiv wie einem Verein eingebunden, die andere Hälfte nicht.
- **Alter:** 35 – 75 Jahre
- **Herkunft:** Slowenien, Pakistan, Iran, Tunesien, Türkei, Spanien, Italien, Deutschland und Schweiz.

---

<sup>11</sup> Die Unterkapitel entsprechen den Einflussfaktoren des Analyserasters, vgl. Anhang Kapitel 10.1.

<sup>12</sup> Wehner (2018), S. 27.

<sup>13</sup> Vgl. dazu auch Fels (2015), S. 13.

<sup>14</sup> Vgl. Blatter (2018), S. 42.

- **Bildungsstatus:** Die Schulbildung ging von Grundschule über Lehre bis zum Hochschulabschluss in der Schweiz oder im Ausland. Journalisten, Putzfrauen, Detailhandlangestellte, Ingenieure, Chemikerinnen, Bankangestellte, Musiker etc.

Einige der Akteure sind als Secondos in der Schweiz geboren, andere schon länger in der Schweiz.

## Fazit

Die Heterogenität der Akteure betraf alle Faktoren. Was die Akteure einte, war die Motivation, in Töss etwas gemeinsam zu bewegen. Weil es gelang, diese Heterogenität als Chance zu sehen, kamen die unterschiedlichsten Kompetenzen und Erfahrungen zusammen, die von einer starken Motivation getragen war. Diese Chance kam jedoch nur zur Geltung, wenn sich alle Beteiligten ernst genommen fühlten, ernsthaftes Interesse an ihren Kompetenzen und Erfahrungen bestand und sie diese auch einbringen und entsprechend mitbestimmen konnten.

Diese Art der Mitbestimmung ist erst in der 3. Partizipationsstufe möglich. Sie ist die Voraussetzung, dass eine von Heterogenität geprägte Akteurenschaft gemeinsam ein Projekt umsetzen kann.

## 7.3. Strukturen

### Analyse

Die meisten Teilprojekte wurden informell abgewickelt. Protokolle wurden, wenn überhaupt, von den Schweizerinnen und Schweizern verfasst. Die Projektplanung beschränkte sich auf die wichtigsten Meilensteine bezüglich Kommunikation und Projektende, Sitzungen wurden rollend geplant.

Die Projektplanung des Gesamtprojekts beschränkte sich auf den Start, das Vorgehen und den Projektabschluss, da zu Beginn die Anzahl der Teilprojekte und der Aufwand bezüglich Betreuung nicht planbar war. Flexibilität war gefragt im Sinne eines agilen Projektmanagements: eine rollende Planung der verfügbaren Ressourcen und ein geringer Aufwand im Aufbau von Strukturen.

Einige Teilprojekte suchten die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren: «Märchen aus der ganzen Welt» fand im Rahmen des Tössemer Dorfet, einem jährlichen Fest im Stadtkreis, statt. Das Graffiti-Projekt für Jugendliche wurde gemeinsam mit dem Quartierverein Nägelsee durchgeführt, das Teilprojekt «Schweiz verstehen» war eine Kooperation mit der Quartierbibliothek. Diese Teilprojekte profitierten von bereits bestehenden Strukturen, was sich auf die Nachhaltigkeit der Teilprojekte positiv auswirkt.

Die meisten Teilprojekte waren niederschwellig (keine Anmeldung, keine Eintrittskosten, keine Altersbeschränkung etc.). Dies hat auch mit der Veranstaltung «Die Polizei stellt sich vor» in der Steig funktioniert: es wurde kein Programm entwickelt für diesen Nachmittag, keine Anmeldung war erforderlich und trotzdem ist dieses Angebot auf grosses Interesse gestossen. Die Polizei fuhr einfach mit Dienstautos und Motorrädern vor, an den aufgestellten Tischen wurde Kaffee angeboten, ein Setting, das offensichtlich einen ungezwungenen Austausch erlaubte.

## Fazit

In der ersten Phase aller Teilprojekte hat sich das informelle Vorgehen als unproblematisch erwiesen. Es wurden nur so viele Strukturen aufgebaut, wie absolut nötig waren. Für die Umsetzungsphase sind einige Projekte Kooperationen eingegangen, was sich für die Nachhaltigkeit der Projekte positiv ausgewirkt hat.

Niederschwellige Angebote wurden von Migrantinnen und Migranten sehr geschätzt.



Einladung zum Rundgang der Gotteshäuser

## 7.4. Ressourcen

### Analyse

Verschiedene Ressourcen standen dem Projekt zur Verfügung: einerseits in Form Ressourcen der Projektteammitglieder und allen Bewohnerinnen und Bewohnern von Töss, die mitmachten. Alle haben ihre Ressourcen eingebracht. Diese Ressourcen waren so unterschiedlich wie die Menschen selber, die beim Gesamtprojekt «Paradise Töss» mitmachten. Sie bildeten gemeinsam einen Topf aus Ressourcen, die es zu erkennen und aktivieren galt. Mit diesem Material wurde das Gesamtprojekt «Paradise Töss» gebaut.

Andererseits standen auch noch andere Ressourcen in Form von Finanzen zur Verfügung. Die Analyse fokussierte sich auf folgende Aspekte:

**Personell:** Im Gesamtprojekt waren die Ressourcen zu knapp bemessen, die Projektleitung hatte mit vier Stunden pro Woche wenig Zeit zur Verfügung. Vor allem die Vernetzungsarbeit zu Beginn des Projekts nahm viel mehr Zeit in Anspruch als geplant. Die einzelnen Projekte

arbeiteten mit unterschiedlich viel Ressourcen. Die Anzahl Projektteammitglieder reichte von einer Person bis acht Personen.

*Materiell:* Der Projektkredit war nicht auf so viele Teilprojekte ausgelegt. Das Geld wurde meist für Werbemittel eingesetzt, verschiedentlich kamen noch Materialkosten dazu. Die finanziellen Ressourcen waren nicht entscheidend für den Erfolg des Projekts. Die Teilprojekte passten sich den finanziellen Gegebenheiten an.

*Know How:* Das Projektmanagement-Know How war heterogen. Dies schlug sich in der Autonomie der einzelnen Projektteammitglieder nieder. Die Projektleitung passte ihre Begleitung der Teilprojekte den Bedürfnissen an.

Die Sprachkompetenzen der Projektteammitglieder des Gesamtprojekts «Paradise Töss» waren unterschiedlich, Hochdeutsch als Verständigungssprache war selbstverständlich. Diese unterschiedlichen Sprachkompetenzen erschwerten das Fortschreiten der Teilprojekte und verlangsamten den Prozess. Mangelnde Sprachkompetenzen waren jedoch kein Hindernis, sie hatten höchstens einen bremsenden Effekt.

## **Fazit**

Der Umgang mit den vorhandenen Ressourcen erforderte eine grosse Flexibilität seitens der Teilprojektleitungen und der Projektleitung des Gesamtprojekts. Diese Flexibilität war in der Abwicklung des Gesamtprojekts sozusagen Programm, weil die Ressourcen bereits zu Beginn des Projekts kaum planbar waren. Es musste rollend geplant werden und die vorhandenen finanziellen Mittel mussten auf mehr Teilprojekte aufgeteilt werden wie ursprünglich angenommen. Ein agiles Vorgehen hat sich dabei als hilfreich erwiesen: Schritt für Schritt planen, beobachten, wie der Prozess sich entwickelt, und immer wieder an neue Situationen anpassen.

## **7.5. Beziehungen**

### **Analyse**

Bei allen analysierten Teilprojekten ging es um den Aufbau von brückenbildendem sozialem Kapital. Damit sind die Beziehungen gemeint, die über das engere, häufig familiäre Umfeld hinausgehen.<sup>15</sup> Alle Projektteilnehmenden konnten ihr Netzwerk vergrössern. Ein Beispiel: die Betreiber der albanischen Moschee in Töss hatten sich seit Jahren bemüht, mit der Quartierbevölkerung in Kontakt zu treten, indem sie einen Tag der offenen Tür organisierten. Es kamen fast keine Leute, die nicht zum engeren Kreis der Moschee gehörten. Der Imam und seine Gefolgschaft machten darum interessiert am Teilprojekt «Rundgang der Gotteshäuser» mit. Am Rundgang nahmen rund 80 Personen teil. Diesem Erfolg liegt die Tatsache zugrunde, dass durch die Zusammenarbeit des islamischen Kulturvereins, dem Betreiber der Moschee, mit den Quartiervereinen und den entsprechenden Kanälen sehr viele Leute erreicht werden konnten. Das Brückenkapital wurde so gestärkt.

Die Projektleitung bemühte sich während des ganzen Projektverlaufs um eine beziehungsgeleitete Projektführung. Sie investierte viel Zeit in die Beziehungsarbeit mit dem Projektteam, um gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Dies war nötig, damit auch diejenigen, die keine Projekterfahrung mitbrachten, sich trauten, mitzureden und mitzuentcheiden. Alle Beiträge wurden aufgenommen, gemeinsam diskutiert und entschieden. Während des Pro-

---

<sup>15</sup> Vgl. Hongler (2008), S. 45.

jektverlaufs traf sich das Projektteam verschiedene Male, um das Fortschreiten der Teilprojekte zu besprechen. Es unterstrich an diesen Sitzungen, dass das neu geschaffene Netzwerk für die Umsetzung der Teilprojekte wertvoll war.

## **Fazit**

Das Brückenkapital wurde in allen Projekten gestärkt. Fürs Gesamtprojekt hat die Projektleitung mit ihrer beziehungsorientierten Führung dafür die Basis gelegt. Barandun (2012) spricht in diesem Zusammenhang von Beziehung statt Status.<sup>16</sup> Dazu gehört die Haltung der Projektleitung als Coach.

Die Beziehungen untereinander wurden als bereichernd und hilfreich empfunden, es entstand ein neues Netzwerk, das alle nutzen konnten.

## **7.6. Kommunikation**

### **Analyse**

Die Kommunikation im Rahmen des Projekts «Paradise Töss» war aufgrund der unterschiedlichen Sprachkompetenzen eine Herausforderung. Dies galt für das Gesamtprojekt wie auch für die meisten Teilprojekte. Erschwerend kam die spezielle sprachliche Situation in der Schweiz hinzu mit der starken Position des Schweizerdeutschen, das für Migrantinnen und Migranten lange nicht verstanden wird. Umso wichtiger war es, darauf im Rahmen der Projektabwicklung einzugehen: Sitzungssprache war konsequent Hochdeutsch, der Hauptkanal für die Kommunikation untereinander war die mobile Applikation WhatsApp. WhatsApp ist weit informeller als eine E-Mail, die grammatikalischen und stilistischen Anforderungen tiefer. Ausserdem ist es einer der beliebtesten Kommunikationskanäle überhaupt. Auf diesem Kanal ist das Schweizerdeutsche die gängigste Sprache. Die Grammatikregeln des Hochdeutschen sind somit ausser Kraft gesetzt, auf Schweizerdeutsch haben alle geschrieben, wie sie wollten. In diesem Umfeld war es für Migrantinnen und Migranten einfach, sich schriftlich auszudrücken, sie getrauten sich zu schreiben, auch auf Hochdeutsch.

Es wurden auch andere Kanäle benutzt wie

- Flyer, die in den Stadtteilen aufgehängt und aufgelegt wurden.
- die Quartierzeitung «De Tössemer», der gratis in alle Haushaltungen des Stadtteils Töss ging.
- der elektronische Versand der Tösslobby, der alle Mitglieder inkl. Quartiervereine u.a. bedient.
- postalische Versände einzelner Vereine.
- Für die Bewerbung der öffentlichen Veranstaltung wurden auch Social-Media-Kanäle wie facebook genutzt. Aufgrund fehlender Ressourcen wurde dieser Kanal in der Folge weniger bedient.
- Ein ganz wichtiger Faktor bei der Kommunikation waren die Netzwerke der Projektteilnehmenden, die Mund-zu-Mund Propaganda. Sie konnten im Gesamtprojekt «Paradise Töss» und in den verschiedenen Teilprojekten aktiviert werden und trugen einen grossen Teil zum Erfolg bei.

### **Fazit**

---

<sup>16</sup> Barandun (2012), S. 56.

Aufgrund der unterschiedlichen Sprachkompetenzen war die Kommunikation herausfordernd, aber sie hat sich nie als Hindernis erwiesen. Folgendes Verhalten hatte sich als hilfreich erwiesen: sprachlich den gemeinsamen Nenner suchen, auch im formalen Rahmen eines Projekts vor allem mit WhatsApp arbeiten, wegen der knappen Ressourcen auf das Netzwerk der Projektteilnehmenden setzen.

Die Social-Media hatten jedoch auch die Grenzen aufgezeigt. Sie waren in der Bewirtschaftung sehr zeitintensiv und mit dem Beherrschen eines spezifischen Know How's verbunden. Sobald diese Ressourcen nicht zur Verfügung standen, fiel dieser Kanal weg.

## 8. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

### Erfolgsfaktor «Beziehung vor Status»

Eine beziehungsorientierte Projektleitung hat sich als Erfolgsfaktor herausgeschält, um mit der Heterogenität der Akteure und Ressourcen umzugehen. Das Rollenverständnis einer beziehungsorientierten Projektleitung war dasjenige eines Coaches. Mit einer beziehungsorientierten Projektleitung konnte auf die individuellen Bedürfnisse der Akteure eingegangen werden. Sie legte grossen Wert auf das Agieren auf Augenhöhe, alle sollten mit ihren Kompetenzen und Bedürfnissen gesehen und gehört werden. Persönliche Kontakte und Gespräche waren dabei unverzichtbar.<sup>17</sup> Damit wurde Vertrauen geschaffen. Dieses half mit, die Motivation zu erhalten und die Selbstwirksamkeit zu stärken. Es standen nicht die Prozesse und Strukturen im Mittelpunkt, sondern gemeinsame Ideen.<sup>18</sup> Demensprechend wurden die Ressourcen eingesetzt und verteilt.



*Gemeinsam wanderte man von einem Gotteshaus zum anderen, 31.08.2020.*

---

<sup>17</sup> Vgl. Barandun (2012), S. 34.

<sup>18</sup> Vgl. Reich (2015).

### **Erfolgsfaktor «Mut zu elastischen Strukturen»**

Das ergebnisoffen angelegte Gesamtprojekt kam zu Beginn mit wenig Strukturen aus. Sie wurden nur dort aufgebaut, wo sie nötig waren. Das Vermeiden von starren zugunsten von elastischen Strukturen, die sich den verschiedenen Realitäten der Migrantinnen und Migranten und der Teilprojekte anpassen konnten, erleichterte die Führung aller Projekte. Ein Teilprojekt fügte sich in feste Strukturen wie bei einem Quartierverein ein, wenn es der Sache diente. Strukturen waren nicht per se etwas Gutes oder Schlechtes, sie mussten zweckdienlich und elastisch, d.h. anpassungsfähig sein. Dies erforderte die Bereitschaft und den Mut, Ungewöhnliches und Unbekanntes zuzulassen.

### **Erfolgsfaktor «Motivation als starkes Gefühl erhalten»**

Die Analyse hat gezeigt, dass es bei allen erfolgreichen Teilprojekten gelungen ist, die anfängliche Motivation zu erhalten. Weil es sich dabei um ein starkes Gefühl handelte, konnten auch widrige Umstände wie mangelnde Deutschkenntnisse und knappe Ressourcen dem Projekterfolg nichts anhaben. Das Erhalten der Motivation konnte gefördert werden, indem das Projekt auf der 3. Partizipationsstufe abgewickelt wurde. Alle Argumente wurden gehört und ernst genommen, was die Selbstwirksamkeit förderte und was sich positiv auf die Motivation auswirkte. Alle Projektteilnehmenden redeten von Anfang an mit und entschieden gemeinsam, was wiederum die Motivation stärkte.



*An der öffentlichen Veranstaltung am 26. Januar 2019 kamen alle zu Wort.*

### **Stolperstein «Ressourcen»**

Die beziehungsorientierte Projektleitung und das Durchführen von Projekten auf der 3. Partizipationsstufe waren zeitintensive Methoden. Vor allem die Vernetzungsarbeit zu Beginn des Projekts hat viel mehr Zeit in Anspruch genommen wie geplant. Die anderen Ressourcen waren ebenfalls schwierig zu planen. Wie wurde damit umgegangen?

Teilweise galt es einfach, diese Unsicherheit auszuhalten. Erfahrungen anderer ähnlich gelagerter Projekte konnten helfen, mit diesen Unzulänglichkeiten wie Unsicherheit und Unplanbarkeit umzugehen. Die elastischen Strukturen halfen dabei, die Ressourcen realistisch zu verteilen.

### **Stolperstein «Ermächtigung»**

Projekte, die methodisch auf der 3. Partizipationsstufe durchgeführt werden, sind nicht einfach zu lenken. Wenn die Anliegen und Bedürfnisse aller Beteiligten ernst genommen werden, kann es sein, dass sich das Projekt in eine Richtung entwickelt, das nicht mehr den Anliegen der Auftraggeber entspricht. Verantwortung wird übergeben, die Beteiligten werden ermächtigt, etwas zu entscheiden, auch entgegen dem Willen des Auftraggebers.

So ist es der Stadt Winterthur ein Stück weit mit der Steig, einem Quartier von Töss ergangen. Im Rahmen der Quartierentwicklung wollte die Stadt ein neues Quartierzentrum bauen. Ein Teil der Bevölkerung war gegen den geplanten Standort und machte sich für ein anderes Projekt stark, worauf die Stadt das Quartierzentrum nicht wie geplant baute. Nichtsdestotrotz ist unbestritten, dass sich das Engagement der Stadt Winterthur in der Steig betreffend Partizipation der Bevölkerung gelohnt hat: diese hat gelernt, wie man sich engagiert und wie die eigenen Interessen gegenüber der Verwaltung vertreten werden können (Vgl. Kapitel 7.1. Motivation, S. 8). Man kann diese Geschehnisse als Grenzen der Partizipation bezeichnen, man kann sie aber auch als logische Folge einer Emanzipationsbewegung, die nicht immer steuerbar ist, verstehen.<sup>19</sup> Mit der politischen Partizipation von vielen Beteiligten ist es gelungen, die Zivilgesellschaft zu stärken, indem Migrantinnen und Migranten am gemeinsamen Leben partizipierten, sich einbrachten und für ihre Sache einstanden.

---

<sup>19</sup> Vgl. Öhler (2017), S. 34.

## 9. Literaturangaben

- Arn, Brigitte, Emch-Fassnacht, Lena, Wicker, Hans-Rudolf (2008):** Partizipation von Migrant/innen in Gemeinden Eine Studie über Beteiligungsmöglichkeiten in behördlichen und zivilgesellschaftlichen Institutionen unter besonderer Berücksichtigung von Integrationskommissionen. Universität Bern.
- Barandun, Katharina (Hrsg.) (2012):** Partizipation in interkulturellen Siedlungen. Erfolg durch Väaterbeteiligung. Zürich.
- Blatter, Joachim; Sochin D'Elia, Martina; Buess, Michael (2018):** Bürgerschaft und Demokratie in Zeiten der transnationalen Migration. Eidgenössische Migrationskommission EDM, Bern.
- Fels, Dani (2015):** Leitfaden Partizipation Winterthur. In Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung Winterthur.
- Gloor, Daniela; Meier, Hanna (2010):** Evaluation «Projekt Töss» im Auftrag der Stadtentwicklung Winterthur. Schinznach Dorf.
- Hongler, Hanspeter u.a. (Hg.) (2008):** Mitreden, mitgestalten, mitentscheiden. Ein Reiseführer für partizipative Stadt-, Gemeinde- und Quarterentwicklung. Zürich, Luzern und Winterthur.
- Interkulturelles Zusammenleben. (2014)** Ein Leitfaden zur Förderung der Partizipation von Mieter/innen von genossenschaftlichen, städtischen und privaten Wohnträgern am Beispiel des Modellprojekts «Zusammenleben in Friesenberg». Zürich.
- Moret, Joelle; Dahinden, Janine (2009):** Wege zu einer besseren Kommunikation. Kooperation mit Netzwerken von Zugewanderten. Materialien zur Migrationspolitik. Eidgenössische Kommission für Migrationsfragen EKM, Bern.
- Öhler, Patrick; Käser, Nadine; Drilling, Matthias; Guhl, Jutta; Thomas, Nicola (Hg.) (2017):** Emanzipation, Soziale Arbeit und Stadtentwicklung. Eine programmatische und methodische Herausforderung. Opladen, Berlin, Toronto.
- Reich, Thomas (2015):** Erwartungsmanagement-Konzept. [https://doc-04-a0-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/3nb9bdfcv3e2h2k1cmql0ee9cvc5l0le/s9k9mtlloebrgoq5gjive4ug5p7fu4nt/1575668175000/drive/\\*/ACFrOgBUj7eipAllHXWZMNj5vPQpiUbb3ITyZNEkHBL\\_x2mOWxLTX\\_PG-Q\\_as7NIh5Zkf41XF0tNhGuYDEVuNTIt0SIDHfQLUwpUP6-Kmtk7G07oaUTG1hNg6CwJip4=?print=true&nonce=i65epore3v9m0&user=\\* &hash=4m1grn2r03fr2mot3kpt1343o7mkvupm](https://doc-04-a0-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/3nb9bdfcv3e2h2k1cmql0ee9cvc5l0le/s9k9mtlloebrgoq5gjive4ug5p7fu4nt/1575668175000/drive/*/ACFrOgBUj7eipAllHXWZMNj5vPQpiUbb3ITyZNEkHBL_x2mOWxLTX_PG-Q_as7NIh5Zkf41XF0tNhGuYDEVuNTIt0SIDHfQLUwpUP6-Kmtk7G07oaUTG1hNg6CwJip4=?print=true&nonce=i65epore3v9m0&user=* &hash=4m1grn2r03fr2mot3kpt1343o7mkvupm)  
Eingesehen am 06.12.2019.
- Rogemoser, Irene u.a. (Hg.) (2013):** Teil-haben statt Geteilt-sein. Das Engagement von vier Luzerner Gemeinden. Ein Projekt im Rahmen von Citoyenneté – Aktive Bürgerschaft der Eidgenössischen Kommission für Migrationsfragen, Luzern.
- Studer, Sibylle; Thorshaug, Kristin; Müller, Franziska (Interface); Ostrowski, Gaspard (evaluanda) (2016):** Beitrag der Freiwilligenarbeit in Projekten im Bereich der Integrationsförderung und des interkulturellen Zusammenlebens. Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Migration (SEM), Abteilung Integration, Interface Politikstudien Forschung Beratung, evaluanda. Luzern/Genf.
- Samochowiec, Jakub; Thalmann, Leonie; Müller, Andreas (2018):** Die neuen Freiwilligen – Die Zukunft zivilgesellschaftlicher Partizipation. GDI Gottlieb Duttweiler Institut Zürich.

## 10. Anhang

### 10.1. Raster



Alle Projekte wurden anhand dieses Rasters analysiert. Pro Projekt wurde ein Raster ausgefüllt.