

Fremdevaluation

Das Projekt "Zukunft Kappelisacker" aus interner Perspektive

Stimmen aus dem Steuerungsausschuss und den Interessengruppen

Zwischenbericht

**Überarbeitete Version z.Hd. Projektleitung
September 2015**

Nadine Käser
Carlo Fabian
Matthias Drilling

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Projektbeschreibung und Projektorganisation	4
2.1	Entstehungsgeschichte	4
2.2	Projektorganisation	5
2.3	Inhaltliche Strukturierung	7
3	Gegenstand, Ziel und Zweck der Fremdevaluation	8
4	Fragestellungen für den Zwischenbericht	9
5	Ergebnisse	10
5.1	Projekt Zukunft Kappelisacker	10
5.1.1	<i>Projektorganisation</i>	10
5.1.2	<i>Kooperation</i>	11
5.1.3	<i>Zielorientierung</i>	12
5.2	Quartierzentrum	15
5.2.1	<i>Zielorientierung</i>	16
5.2.2	<i>Bedarfsorientierung</i>	16
5.2.3	<i>Erreichte Zielgruppen</i>	17
5.3	Quartierbüro	18
5.3.1	<i>Wahrnehmung der Zusammenarbeit</i>	18
5.3.2	<i>Wahrnehmung der Rolle der Quartierkoordination</i>	18
6	Fazit	19
7	Weiteres Vorgehen	22
7.1	Zeitplan	22
8	Quellen	23
8.1	Interviewpartnerinnen und -partner	23
8.2	Protokolle, Dokumente und Literatur	23
9	Anhang	24
9.1	Zielsystem	24

1 Einleitung

Das Quartier Kappelisacker mit seinen rund 2'310 Einwohnerinnen und Einwohnern¹ liegt im nördlichen Gebiet der Gemeinde Ittigen. Grösstenteils wurde das Quartier in den späten 1960ern und anfangs 1970er Jahren konzipiert und gebaut. Später kamen die Wohnhäuser entlang der Grauholz- und der Chasseralstrasse dazu. Die öffentlichen Einrichtungen sind drei Kindergärten, zwei Kindertagesstätten und neu das Quartierzentrum ChäppuTräff. Alle drei werden von der Gemeinde betrieben.

Das Quartier Kappelisacker stellte die Gemeindeverantwortlichen in den letzten Jahren vor verschiedene Herausforderungen wie Nachtruhestörungen, Gruppierungen von Jugendlichen im öffentlichen Raum, Vandalismus sowie fehlender Zusammenhalt im Quartier und Überalterung (vgl. Singer & Salvi, 2015a). Zu den Herausforderungen in gesellschaftlicher Hinsicht kommen infrastrukturelle Herausforderungen hinzu. So wird von Seiten der Gemeinde auf den hohen Sanierungsbedarf von verschiedenen Liegenschaften im Quartier verwiesen (Gemeinde Ittigen, 2012a). In der Offerte von Matthias Drilling (2012) zur Begleitung und Evaluation des Projektes werden mögliche Hintergründe für diese Herausforderungen aufgelistet: "Erstens ist er (das Quartier Kappelisacker, Anm. Autorin) in einer Zeit hoher Nachfrage nach Wohnungen als ‚Gesamtkonzeption‘ gebaut worden und bedarf nach rund 40 Jahren einer Anpassung an die heutigen Wohn- und Lebensstile. Zweitens ist der Kappelisacker zwar als Quartier gedacht worden, infolge der zusätzlichen Wohnüberbauungen stellt sich aber die Frage, ob das, was in den 1970er Jahren identitätsstiftend war, heute tatsächlich noch tragfähig ist. Drittens ist das ‚Quartier‘ für Menschen aus verschiedensten Nationen ein (wahrscheinlich auch wegen günstiger Mietzinsen) attraktives Wohngebiet geworden, was dazu führt, dass komplexere Formen der Akzeptanz des Zusammenlebens notwendig werden und zudem Themen wie Sicherheits- und Sauberkeitsempfinden debattiert werden müssen. Viertens gehen mit den städtebaulichen Entwicklungen auch unterschiedliche Wohnformen (Eigentum, Miete) einher, was Siedlungsgebiete im Kappelisacker entstehen lässt, die als „stabil“ („Alteingesessene“ und eher von älteren Menschen bewohnt) oder „dynamisch“ (Neuzuzüger und eher von Familien bewohnt) charakterisiert werden können." (Drilling, 2012, S. 1). Im Jahr 2010 beschloss der Gemeinderat in Ittigen, als Reaktion auf diese Herausforderungen, das Projekt "Zukunft Kappelisacker" zu lancieren.

Beim Projekt "Zukunft Kappelisacker" handelt es sich um ein vierjähriges Pilotprojekt der Quartierentwicklung. Falls das Pilotprojekt im Kappelisacker erfolgreich sein wird, sollen Prozesse und Strukturen auf weitere Quartiere in der Gemeinde Ittigen übertragen werden. Die vierjährige Pilotphase wird von Mitarbeitenden des Instituts Sozialplanung und Stadtentwicklung (ISS) der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz begleitet und evaluiert. Das Pilotprojekt "Zukunft Kappelisacker" befindet sich aktuell in der Halbzeit. Im folgenden Bericht soll nun eine Zwischenbilanz gezogen werden. Dabei wird in einem ersten Schritt vor allem die interne Sicht von direkt beteiligten Personen auf das Projekt "Zukunft Kappelisacker" aufgezeigt. Diese wird dann im Rahmen des Schlussberichtes durch die externe Perspektive von unterschiedlichen Kooperationspartnern und weiteren Akteuren im Quartier ergänzt.

¹ Stand Oktober 2014, siehe <http://www.quartierzentrum.ch/Zukunft-Kappelisacker/Sozio-demographische-Daten/>

2 Projektbeschreibung und Projektorganisation

2.1 Entstehungsgeschichte

Im Jahr 2010 beschloss der Gemeinderat der Gemeinde Ittigen das Projekt "Zukunft Kappelisacker" ins Leben zu rufen. Es wurde als vierjähriges Pilotprojekt konzipiert. Ziel des Projektes "Zukunft Kappelisacker" ist es, mit einer nachhaltigen, integrativen Quartierentwicklung die Attraktivität des Quartiers für die Bewohnerinnen und Bewohner zu erhöhen. Die Quartierentwicklung soll in einem engen Austausch mit der Bevölkerung geschehen (vgl. Gemeinde Ittigen, 2012a). Konkret sollen die Attraktivität und die Sicherheit für die Bewohnerinnen und Bewohner garantiert werden, die Substanz der öffentlichen und privaten Infrastruktur erhalten und verbessert werden und das Image des Quartiers verbessert werden (Gemeinde Ittigen, 2012b). Des Weiteren sollen die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt für zukünftige Projekte der Quartierentwicklung genutzt werden können.

Dem Pilotprojekt ging ein Vorprojekt voraus, in welchem die Projektorganisation, die Infrastruktur und die Inhalte eruiert wurden. Am 09.06.2010 stimmte die Gemeindeversammlung dem Kauf des heutigen Quartierzentrums ChäppuTräff zu (Gemeinde Ittigen, 2012b). Die Infrastruktur war dadurch gesichert. Als Grundlagen für die inhaltliche Ausrichtung des Pilotprojektes wurden zwei Umfragen durchgeführt. 2010 wurde eine erste Umfrage im Auftrag des Gemeinderates von der damaligen Projektleitung durchgeführt. Mittels eines kurzen Fragebogen wurden 1'500 Bewohnerinnen und Bewohnern unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Herkunft vom Kappelisackerquartier befragt. Der Fragebogen wurde von 155 Bewohnerinnen und Bewohner beantwortet, von welchen sich 35 Personen zur weiteren Mitarbeit bereit erklärten. An der anschliessenden Versammlung im Quartier wurden die Resultate vorgestellt. 27 Bewohnerinnen und Bewohner waren an der Versammlung anwesend und 25 Personen wollten sich dann konkret auch weiterhin am Projekt beteiligen. Ein Jahr später, im Herbst 2011, wurde eine breiter ausgelegte, aktivierende Befragung im Quartier durchgeführt (vgl. Kobel, 2011). Die zweite Befragung bestand darin, dass die damalige Projektleitung mit Helferinnen und Helfern an den Haustüren im Quartier klingelte und folgende Fragen stellte: Was gefällt Ihnen am Kappelisacker? Was stört oder ärgert Sie? Was würden Sie ändern und wären Sie bereit, sich persönlich für die vorgeschlagenen Veränderungen zu engagieren? (Kobel, 2011).

Die beiden Befragungen von 2010 und 2011 hatten zum Ziel, dass sich die Quartierbewohnerinnen und -bewohner zu Themen, die Ihnen in Bezug auf das Quartier Kappelisacker wichtig sind, äussern und sich am weiteren Verlauf des Quartierentwicklungsprozesses beteiligen. Aus diesen zwei Befragungen wurden durch die damalige Projektleitung 5 Handlungsfelder abgeleitet und vom Steuerungsausschuss genehmigt. Diese sind laut Gemeinderat:

- "Aufbau Quartierzentrum und Entwickeln eines Nutzungskonzepts mit dem Ziel, den Quartierbewohnenden und Vereinigungen für spontane und integrationsfördernde Begegnungen, für kulturelle Veranstaltungen und Kurse etc. Raum und Verpflegungsmöglichkeit in Form eines Cafés zu schaffen.
- Ausarbeiten von attraktiven Freizeitangeboten für Kinder und Jugendliche mit dem Ziel, diese gemeinsam mit den Jugendlichen umzusetzen.
- Umsetzen von geeigneten Massnahmen, um gemeinsam mit den Quartierbewohnenden mehr Sauberkeit, Ordnung und Sicherheit im Quartier herbei zu führen.

- Umsetzen von geeigneten Massnahmen, um gemeinsam mit den Quartierbewohnenden sicherere Fuss- und Verkehrswege im Quartier zu schaffen und die Sensibilität für mehr Umweltschutz zu erhöhen.
- Motivieren der Grundeigentümer zum baulichen Sanieren ihres Wohneigentums und der Aussenanlagen." (Gemeinde Ittigen, 2012b, S. 1582).

Als Antwort auf die fünf Handlungsfelder wurden vom Steuerungsausschuss drei Teilprojekte für das Projekt "Zukunft Kappelisacker" definiert:

- **"Teilprojekt 1: Integration und Sicherheit:** Aufbau der quartierinternen Prozesse, um eine bessere Integration der ausländischen Bewohnerinnen und Bewohner sowie mehr Sicherheit und Ordnung im öffentlichen Raum herbei zu führen. Neue Angebote sollen das soziale Netz im Quartier stärken.
- **Teilprojekt 2: Bauliche Aufwertung:** Aufbau der Zusammenarbeit zwischen den Grundeigentümerinnen und Grundeigentümern und der Gemeinde, um das bauliche Sanieren und Aufwerten des öffentlichen Raums und des privaten Wohneigentums koordiniert für das ganze Quartier zu fördern.
- **Teilprojekt 3: Sanieren und Umnutzen des Gebäudes Kappelisacker 119.** Bereitstellen der Infrastruktur für ein Quartierzentrum, Festlegen des Nutzungskonzepts."(Gemeinde Ittigen, 2012b, S. 1583)

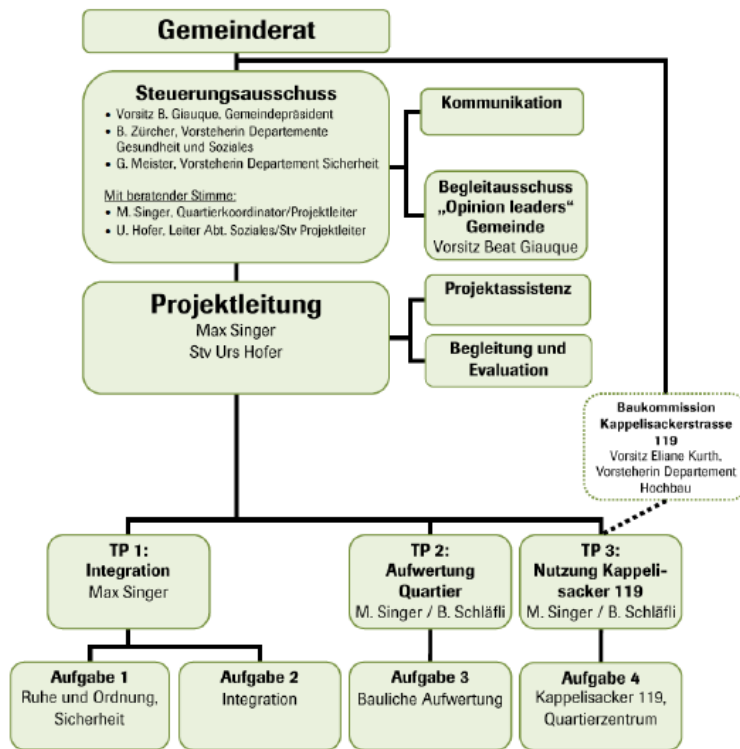
Am 6. Juni 2012 hat die Gemeindeversammlung dem vierjährigen Pilotprojekt "Betrieb Quartierzentrum mit Quartierkoordination" vom 01.01.2013 bis 31.12.2016 zugestimmt und die nötigen finanziellen Mittel gesprochen.

2013 konnte das eigentliche Pilotprojekt "Zukunft Kappelisacker" mit der definitiven Projektleitung starten. Im Frühling 2014 konnten die neuen Räumlichkeiten in der gekauften Liegenschaft, bzw. dem heutigen Quartierzentrum bezogen werden. Am 1. April 2014 wurde das Quartierzentrum ChäppuTräff in Betrieb genommen und Anfang Mai 2014 fand das Einweihungsfest statt.

2.2 Projektorganisation

Das Projekt "Zukunft Kappelisacker" wird von der Gemeinde Ittigen geleitet. Die Grundsatzentscheide werden im Steuerungsausschuss gefällt. Die konkreten Projekte und Angebote werden in den Interessengruppen in Zusammenarbeit mit der Quartierkoordination geplant und durchgeführt. Der Begleitausschuss, zusammengesetzt aus wichtigen Partnern wie Parteien, Institutionen und Fachleuten, hatte zum Ziel das Projekt "Zukunft Kappelisacker" im Gemeinwesen zu verankern und die verschiedenen Akteure in der Gemeinde miteinzubeziehen. Die Projektorganisation kann folgendermassen dargestellt werden:

Projektorganisation ab 2013



TP = Teilprojekt

Abbildung 1 Projektorganisation Projekt "Zukunft Kappelisacker", Stand 30.11.2012

Die Projektleitung besteht aus der Quartierkoordination und der Leitung der Abteilung Soziales, sie ist dem Steuerungsausschuss unterstellt. Neben der Leitung des Projektes "Zukunft Kappelisacker" hat die Quartierkoordination laut der Mitteilung des Gemeinderats weitere wichtige Funktionen. Die Quartierkoordination...

- ...ist das Bindeglied zwischen Quartier und Gemeinde und koordiniert den Entwicklungsprozess "Zukunft Kappelisacker";
- ...moderiert und initiiert quartiereigene neue Projekte, um das Zusammenleben und die Lebensqualität zu verbessern;
- ...ist Anlaufstelle vor Ort für die bauliche Aufwertung des Quartiers;
- ...ist verantwortlich für einen geordneten Betrieb des geplanten Quartierzentrums."

(Gemeinde Ittigen, 2012b, S. 1584)

Weiter unterstützt die Quartierkoordination die bestehenden Interessengruppen und initiiert bei Bedarf neue Interessengruppen. Die Interessengruppen, als Repräsentanten der Quartierbevölkerung, bestimmen vor allem die inhaltliche Ausrichtung des Pilotprojektes. Die Interessengruppen sind strukturell und fix verankert und widmen sich auf unbefristete Zeit einem bestimmten Thema.

2.3 Inhaltliche Strukturierung

Wie in der untenstehenden Darstellung aufgezeigt, umfassen die drei Teilprojekte des Projekts "Zukunft Kappelisacker" verschiedene Themen: Spielräume, Stockwerkeigentum, Familien, Pflanzplätze, Verkehrssicherheit Tempo 30, Sauberes Quartier, Aktivitäten für Kinder und Jugendliche, Quartierzentrum, Quartierbüro und Organisation.

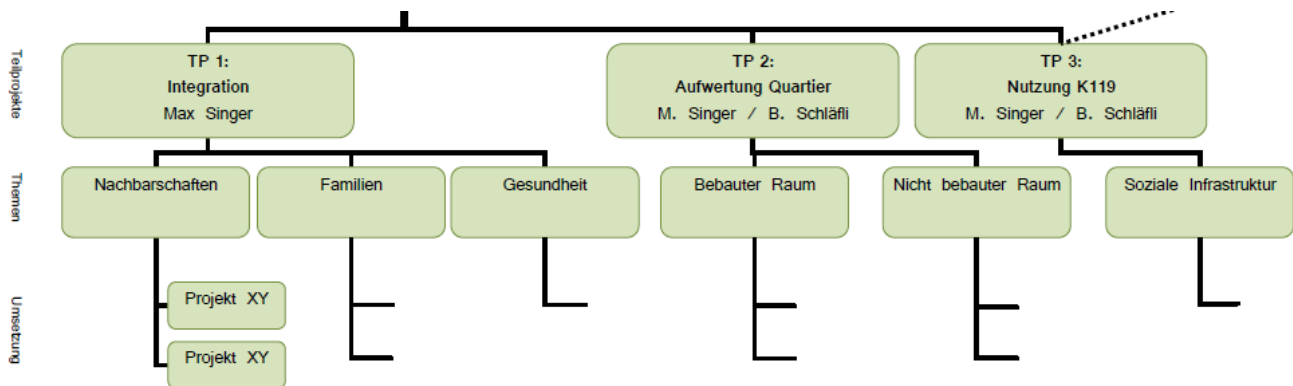


Abbildung 2 Inhaltliche Struktur

Die Themen beinhalten allesamt einzelne Massnahmen, die aufeinander abgestimmt wurden (vgl. Käser, Drilling & Fabian, 2014). Der Aufbau und Leitung des Quartierzentrums gehört zum Teilprojekt 3. Das Zentrum an der Kappelisackerstrasse 119 beinhaltet ein Restaurant und verschiedene mobile Räumlichkeiten für Anlässe und Kurse. Laut Mitteilung des Gemeinderats wird mit dem neuen Restaurant einem wichtigen Anliegen der Quartierbevölkerung Rechnung getragen (Gemeinde Ittigen, 2012b). So soll durch das neue Quartierzentrum und die umliegende Infrastruktur, wie der Einkaufsladen, ein Quartiermittelpunkt entstehen (Gemeinde Ittigen, 2012b).

Die Zielsetzungen des Quartierzentrums sind umfangreich und zielen auf die Steigerung der Partizipation, Identifikation, Integration und Lebensqualität im Quartier ab. Das Quartierzentrum soll Ort der Begegnung, Information, Koordination für die Quartierbevölkerung sein und das interkulturelle Zusammenleben sowie soziale Netzwerke fördern. Im Rahmen des Quartierzentrums, soll ein vielfältiges Angebot an Anlässen und Kursen zu den Themen Gesundheit, Freizeit, Kultur und Familienanlässe der Quartierbevölkerung des Kappelisackers sowie den Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Ittigen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Singer, 2014).

Seit Eröffnung des Quartierzentrums wurde eine Vielzahl an Angeboten umgesetzt. Einmalige Events waren die Oldies Disco, das WM Studio, die Sammelaktion zum Kinderrechtstag der UNICEF und der Vortrag zum eigenen Herkunftsland einer Quartierbewohnerin. Alle Anlässe wurden mit der Quartierbevölkerung geplant und umgesetzt und waren laut dem Jahresbericht und den Berichten der Mitglieder der Interessengruppe "Quartiertreff" erfolgreich (vgl. Singer & Salvi, 2015a). Weniger erfolgreich waren der Anlass für die Neuzuzüger oder die Informationsveranstaltung zu Kindern im Pubertätsalter. Beide Angebote wurden wegen fehlenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer wieder eingestellt.

Zum regulären Angebot gehören dem aktuellen Programm auf der Homepage zufolge: Aufgabentreff für Schülerinnen und Schüler, Kaffee und Kuchen 60+, Basteln und Nähen, Spielnachmittag und der Frauentreff². Auch hier werden die Angebote mehrheitlich von der Quartierbevölkerung organisiert und umgesetzt.

² Vgl. <http://www.quartierzentrum.ch/Aktuell/>

Über die Angebote und Anlässe wird über verschiedene Kanäle (Homepage, Aushang im Quartierzentrum, Jahresbericht, lokale Zeitungen) informiert, um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen. Den Mitgliedern der Interessengruppe "Quartierzentrum" zufolge, funktioniert die Mundzumund-Propaganda immer noch am besten.

3 Gegenstand, Ziel und Zweck der Fremdevaluation

Die gesamte Beurteilung des Projektes "Zukunft Kappelisacker" ist unterteilt in die Fremdevaluation, durchgeführt vom Evaluationsteam des Instituts Sozialplanung und Stadtentwicklung und die Selbstevaluation, durchgeführt von der Quartierkoordination.

Die Selbstevaluation beinhaltet die Bewertung der Zielerreichung innerhalb der einzelnen Angebote und Massnahmen. Dazu werden die Angebote und Massnahmen zu Beginn und nach Abschluss mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens evaluiert (vgl. Käser et al., 2014). Der Fragebogen fragt nach den Projektkoordinaten, dem Grad der Zielerreichung, den Formen der Beteiligung, den Bemühungen um Kooperation und der eingeschätzten Wirkung. Die Bewertungen und Einschätzungen aus der Perspektive der Quartierkoordination werden kurz erläutert und begründet. Die Evaluationsergebnisse der Selbstevaluation, in Form der ausgefüllten Fragebogen, werden zum Schluss in der Fremdevaluation des Projektes "Zukunft Kappelisacker" verdichtet und fliessen in den Schlussbericht ein.

Gegenstände der Fremdevaluation sind das gesamte Projekt "Zukunft Kappelisacker" sowie das Quartierbüro, beziehungsweise die Quartierkoordination als Leitung des Quartierbüros und das Quartierzentrum (vgl. Käser et al., 2014).

Ziel der genaueren Betrachtung ist, zu erkennen, wie was funktionierte und ob es eine Entwicklung in Richtung Globalziele gab.

Sowohl für die Themen als auch für die einzelnen Massnahmen wurden im Vorfeld jeweils Ziele formuliert. Dadurch ergibt sich ein umfassendes Zielsystem, welches schlussendlich zur Erreichung der Globalziele beitragen soll (siehe Anhang 9.1).

Diese Globalziele des Projektes "Zukunft Kappelisacker" sind folgende:

- GZ 1 Das Image des Kappelisacker (Innen- und Aussenperspektive) ist nach Abschluss des Projektes mehrheitlich positiv.
- GZ 2 Die Bevölkerung nimmt am Entwicklungsprozess aktiv teil und sieht Perspektiven der Selbstorganisation.
- GZ 3 Die Bausubstanz im Kappelisacker verbessert sich, ohne dass es zu grossflächigen Verdrängungsprozessen kommt.
- GZ 4 Die Erfahrungen des Projektes "Zukunft Kappelisacker" können von der Gemeinde für andere Entwicklungsprojekte genutzt werden.

Grundsätzlich liegt der Zweck der Fremdevaluation darin, eine Entscheidungsgrundlage in Bezug auf das weitere Vorgehen der Quartierentwicklung des Kappelisackers bereit zu stellen und die Relevanz aber auch Defizite und Verbesserungspotentiale in Bezug auf das Projekt "Zukunft Kappelisacker" sowie das Quartierzentrum und das Quartierbüro zu beurteilen. Weiter soll aufgrund der Erfahrungen aus dem Pilotprojekt aufgezeigt werden, was bei zukünftigen Projekten der Quartierentwicklung in der Gemeinde Ittigen berücksichtigt werden muss.

Für die Fremdevaluation ist eine Kombination von verschiedenen Erhebungsmethoden vorgesehen. Diese sind:

- Eine systematische Dokumentanalyse der bestehenden Protokolle, Jahresberichte, Teilnehmerlisten und Zeitungsberichte
- Beobachtung der Homepage und des Auftritts des Quartierbüros
- Qualitative nicht-standardisierte Befragung von Mitarbeitenden des Quartierbüros
- Standardisierte Befragung von Vertretenden der Interessensgemeinschaften
- Standardisierte Befragung von Mitgliedern des Steuerungsausschusses

Als Grundlagen für den Zwischenbericht dienen:

- Sitzungsprotokolle bis und mit Februar 2015 der folgenden Gremien: Steuerungsausschuss, Interessengruppe "Quartiertreff", Interessengruppe "Sauberkeit und Ordnung"
- Interviews mit Vertretenden der Interessengruppen "Quartiertreff" und "Sauberkeit und Ordnung" sowie mit Vertretenden des Steuerungsausschusses³
- Jahresbericht von 2014
- Bestehende Zeitungsberichte
- Erste Erkenntnisse aus der Selbstevaluation

Die zusätzlich erhobenen Daten aus den Interviews sind ausschliesslich dem Evaluationsteam des Instituts Sozialplanung und Stadtentwicklung zugänglich. Die Vertraulichkeit und Anonymität der Daten wird durch das Evaluationsteam gewährleistet.

4 Fragestellungen für den Zwischenbericht

Im vorliegenden Zwischenbericht wird zu folgenden Fragen betreffend Pilotprojekt "Zukunft Kappelisacker" Stellung genommen:

- *Ist die Projektorganisation zielführend?*
- *Kooperierte das Projekt "Zukunft Kappelisacker" in der Umsetzung mit bestehenden lokalen Einrichtungen, Institutionen oder Organisationen?*
- *Welchen Beitrag konnte das Projekt "Zukunft Kappelisacker" bisher zur Erreichung der vier Globalziele leisten?*

Neben dem gesamten Projekt "Zukunft Kappelisacker" wurden auch die Teilprojekte "Quartierbüro" und "Quartierzentrum" näher beleuchtet. Folgende Fragestellungen sind für den Zwischenbericht relevant:

Quartierzentrum

- *Sind die Tätigkeiten und Angebote im Quartierzentrum zielführend?*
- *Entspricht das Angebot des Quartierzentrums den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer?*
- *Welche Zielgruppen wurden mit dem Quartierzentrum erreicht, welche nicht?*

Quartierbüro

- *Wie wird die Arbeit der Quartierkoordination im Quartier wahrgenommen?*

³ An dieser Stelle nochmals ein grosses Dankeschön für die Teilnahme an den Interviews an alle Gesprächspartnerinnen und -partner, die einzelnen Personen sind im Kapitel 8 aufgeführt.

5 Ergebnisse

5.1 Projekt Zukunft Kappelisacker

Evaluationsfragen:

- *Ist die Projektorganisation zielführend?*
- *Kooperierte das Projekt "Zukunft Kappelisacker" in der Umsetzung mit bestehenden lokalen Einrichtungen, Institutionen oder Organisationen?*
- *Welchen Beitrag konnte das Projekt "Zukunft Kappelisacker" bisher zur Erreichung der vier Globalziele leisten?*

Im Folgenden wird zuerst auf die Erkenntnisse in Bezug auf die Projektorganisation eingegangen. Im weiteren Verlauf werden Antworten zu den oben erwähnten Fragestellungen gegeben. Die bisherige Kooperation des Projektes mit unterschiedlichen Akteuren auf Quartier- und Gemeindeebene wird beleuchtet. Und es wird aufgezeigt, welchen Beitrag bisher zu den Globalzielen geleistet werden konnte.

5.1.1 Projektorganisation

In den Interviews mit den Vertretenden der Interessengruppen und des Steuerungsausschusses wird die Offenheit der Gemeinde für neue und innovative Ideen als Chance des Projektes "Zukunft Kappelisacker" hervorgehoben. So hat der Steuerungsausschuss das Projekt "Zukunft Kappelisacker" von Beginn weg als selbständiges Projekt geplant und umgesetzt. Dadurch sollte eine von der Gemeindegarbeit unabhängige, aber koordinierte direkte Führung mit kurzen Entscheidungswegen und hoher Flexibilität ermöglicht werden. Zeitgleich kann der Gemeinderat über den Steuerungsausschuss laufend und kurzfristig auf das Projekt "Zukunft Kappelisacker" Einfluss nehmen. Die Projektorganisation soll grundsätzlich als "lernende Organisation" auf veränderte Bedürfnisse kurzfristig angepasst werden können. (Steuerungsausschuss, 2012).

Im Verlauf des Projektes hat sich gezeigt, dass teilweise eine Anpassung der Organisationsform notwendig wurde. Verschiedene Gremien und deren thematischen Abgrenzungen zueinander mussten laut Protokoll überprüft werden. So war die die Arbeitsgruppe "Quartierorganisation" im Vorprojekt für die institutionelle Vernetzung auf Gemeindeebene zuständig. Die Vernetzung wurde später durch die Projektleitung sichergestellt und die Arbeitsgruppe "Quartierorganisation" wurde aufgelöst. Im Vorprojekt existierte ebenfalls eine Arbeitsgruppe „Bauliche Entwicklung" sie bestand aus der Projektleitung sowie zwei Bewohnern aus dem Quartier. Im Nachhinein hat sich jedoch gezeigt, dass mit dieser Zusammensetzung der Arbeitsgruppe bzw. in Zusammenarbeit mit Bewohnerinnen und Bewohnern, die Ziele des Teilprojektes nicht erreicht werden können. Um einen Erfolg im Teilprojekt "Bauliche Aufwertung" zu erzielen, muss vielmehr mit den Eigentümerinnen und Eigentümern und den Liegenschaftsverwaltungen zusammengearbeitet werden. In der dritten Arbeitsgruppe „Ruhe und Ordnung", auch Teil des Vorprojektes, waren die betroffenen Abteilungen der Gemeinde und ein Quartierbewohner vertreten. Da sich die Situation im Quartier bald zum positiven wendete, konnte diese Arbeitsgruppe ihre Tätigkeiten einstellen. Nebst den Arbeitsgruppen entstanden im Verlauf des Vorprojektes zu "Zukunft Kappelisacker" auch Interessengruppen, als Vertretungen der Quartierbevölkerung. Insgesamt entstanden analog zu den Handlungsfeldern 5 Interessengruppen:

- IG Freizeitmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche
- IG QuartierTräff
- IG Sauberkeit und Ordnung
- IG Sanierung der Bausubstanz

- IG Verkehrssicherheit und Umweltbelastung

Aktuell sind noch zwei dieser fünf Interessengruppen aktiv. Die IG QuartierTräff und die IG Sauberkeit und Ordnung. Die Interessengruppe QuartierTräff plant und organisiert Veranstaltungen, Kurse und Feste im ChäppuTräff und setzt diese oftmals auch in Eigenregie durch. Die Interessengruppe "Sauberkeit und Ordnung" plant und realisiert Aktionen und Informationen zu den Themen Sauberkeit und Ordnung im Quartier. Die IG Kinder- und Jugendaktivitäten wurde in die IG QuartierTräff integriert. IG Verkehrssicherheit konnte aufgelöst werden weil Tempo 30 eingeführt wurde und es keine weiteren Themen mehr zu bearbeiten gab. Und die IG Bauliche Aufwertung konnte in dieser Zusammensetzung ohne die Mitarbeit der Eigentümerinnen und Eigentümer bzw. Liegenschaftsverwaltungen bezgl. bauliche Aufwertung nichts bewirken und wurde deshalb aufgelöst (Steuerungsausschuss, 2013b, S. 2).

Die Vertretung des Steuerungsausschusses wies im Gespräch auf eine weitere Veränderung bezüglich Projektorganisation hin. Konkret war die Rede vom Begleitausschuss, bestehend aus Vertretungen der Parteien, Behörden, Verwaltung sowie Partnerorganisationen erwähnt. Die ursprüngliche Funktion war, das Projekt zu unterstützen und unterschiedliche Stakeholder einzubinden. Im Verlauf des Projektes wurde der Begleitausschuss jedoch überflüssig, da die Mitglieder in anderen Gremien Informationen zum Projekt "Zukunft Kappelisacker" erhielten oder direkt im Projekt involviert waren. Laut Protokoll des Steuerungsausschusses wurde schliesslich beschlossen, dass der Begleitausschuss sistiert und deren Mitglieder schriftlich über die Einstellung des Gremiums informiert werden (Steuerungsausschuss, 2014c). Diesbezüglich wird im Interview von Seiten des Steuerungsausschusses darauf hingewiesen, dass es zu Beginn mit den verschiedenen Gremien und Arbeitsgruppen zu viel Struktur gab. Es gab jedoch im Verlauf des Projektes verschiedene Anpassungen und Veränderungen, diese verweisen auf die hohe Flexibilität der Projektorganisation.

5.1.2 Kooperation

Aus den Notizen der Sitzungen der Interessengruppe "Quartiertreff" geht hervor, dass verschiedene Kooperationen mit verschiedenen Akteuren aus dem Quartier und der Gemeinde bereits stattgefunden haben und bestehen. So konnte in Zusammenarbeit mit der Pro Senectute das Regelangebot "Kaffee und Kuchen für über 60ig Jährige" auf die Beine gestellt werden. Es wird aktuell zweimal im Monat durchgeführt. In Kooperation und in Ergänzung zu den Schulen und Tagesschulen wird der Aufgabentreff einmal wöchentlich durchgeführt (Singer & Salvi, 2015a). Leider geht aus den verschiedenen Quellen nicht hervor, worin die Kooperation besteht. In Bezug auf den Betrieb des Quartierzentrums kooperiert das Projekt "Zukunft Kappelisacker" eng mit der arbeitsmarktlichen Integration (AMI) (Interessengruppe Quartiertreff, 2013b).

Weniger erfolgreiche ist die Kooperation mit den direkten Nachbarn des Quartierzentrums. Hier wäre jedoch, den Aussagen der befragten Mitglieder der Interessengruppen zufolge, eine Kooperation hinsichtlich der Gestaltung und Nutzung des öffentlichen Raums rund um das Quartierzentrum für alle Beteiligten gewinnbringend. Im Protokoll des Steuerungsausschusses wird erwähnt, dass der Ladenbesitzer und die Besitzerin des Bistros dem Projekt "Zukunft Kappelisacker" gegenüber skeptisch sind und Stimmung gegen das Projekt machen. Das Problem liegt laut Steuerungsausschuss darin, dass sich die Inhaberin des Bistros und der Inhaber des Ladens von der Gemeinde vernachlässigt fühlen (Steuerungsausschuss, 2014c).

Auch die Kooperation zwischen dem Projekt "Zukunft Kappelisacker" und der Kinder- und Jugendfachstelle (Kijufa) funktioniert noch nicht wie von den befragten Mitgliedern der Interessengruppen und des Steuerungsausschusses gewünscht. Die unzureichende Zusammenarbeit macht sich besonders im Bereich der Freizeitaktivitäten für Jugendliche bemerkbar. Den Aussagen der Mitglieder der Interessengruppen zufolge wird der Jugendraum nur selten oder gar nicht mehr bedient. Die Jugendlichen, so wird es in den Inter-

views erläutert, sind teilweise frustriert, da nicht auf ihre Forderungen nach einem Freizeitraum eingegangen wurde, bzw. der bestehende Raum im Quartierzentrum nicht ihren Bedürfnissen entspricht. Die fehlende Zusammenarbeit ist aus Sicht der befragten Mitglieder der Interessengruppen umso problematischer, als dass die Freizeitbeschäftigung der Jugendlichen ein zentrales Anliegen der Bevölkerung Ittigens ist. Im Gespräch mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses wurde entsprechend darauf hingewiesen, dass damals an der entscheidenden Gemeindeversammlung vom 6. Juni 2012 versprochen wurde, dass sich die Jugendarbeit vor Ort im Quartierzentrum installieren werde, und dem müsste unbedingt Rechnung getragen werden.

Aus Sicht der befragten Mitglieder der Interessengruppen liegt das Problem in den unklaren Zuständigkeiten und den fehlenden personellen Ressourcen der Kijufa. Im Gespräch berichten die Befragten, dass die Mitarbeitenden der Kijufa oft darauf hinweisen, dass sie zu wenig Zeit und Ressourcen haben, um sich im Kappelisacker zu betätigen. Das müsste, aus Sicht der befragten Mitglieder, bei der Gemeinde deponiert werden und die Ressourcen müssten von Seiten der Gemeinde aufgestockt werden oder es müsste eine eigene Stelle der Kinder- und Jugendarbeit im Quartierzentrum implementiert werden. Den Mitgliedern ist aber auch bewusst, dass das Projekt zuerst Wirkung zeigen muss, bevor von Seiten Gemeinde noch weiter in das Projekt investiert wird. Dem Protokoll des Steuerungsausschusses zufolge, ist sich der Steuerungsausschuss der fehlenden Kooperation bewusst und hat bereits eine Auslegeordnung, der verschiedenen Aufgaben der Kijufa und der Quartierkoordination in die Wege geleitet (Steuerungsausschuss, 2014c).

Manche Mitglieder der Interessengruppen vermuten, dass der Grund für die fehlende Zusammenarbeit nicht zuletzt auch auf Verwaltungsebene zu suchen ist. So weisen sie im Gespräch darauf hin, dass ihrer Meinung nach die Gemeinde nicht immer voll und ganz hinter dem Projekt steht. Die Befragten gehen davon aus, dass, wenn die Gemeinde wirklich hinter dem Projekt stehen würde, die Kooperation schon seit Beginn des Projektes viel besser funktioniert hätte. Diese fehlende Kooperation stösst auf ein Unverständnis auf Seiten der befragten Mitglieder der Interessengruppen und bremst ihrer Meinung nach das gesamte Projekt "Zukunft Kappelisacker". In Zusammenhang mit der fehlenden Klarheit über Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten der verschiedenen Stellen wird von einzelnen Mitgliedern der Interessengruppen auch auf die fehlende Transparenz hinsichtlich des Projektes "Zukunft Kappelisacker" hingedeutet. Ihren Aussagen zufolge sind sie nie über die Zielsetzungen des Projektes "Zukunft Kappelisacker", die vorgesehenen Schritte zur Zielerreichung und die Verantwortlichkeiten aufgeklärt worden. Sie wünschen sich grundsätzlich mehr Transparenz in Bezug auf das gesamte Projekt "Zukunft Kappelisacker".

5.1.3 Zielorientierung

Im ersten Jahr des Projekts "Zukunft Kappelisacker" stand die Begleitung des Aufbaus des Quartierbüros im Vordergrund. Es haben fünf Workshops in teilweise unterschiedlichen Konstellation mit der Gemeinde Ittigen, der Quartierkoordination und dem Institut Sozialplanung und Stadtentwicklung HSA FHNW stattgefunden. Dabei ging es in einem ersten Schritt darum, die Projektorganisation zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren sowie die verschiedenen Tätigkeitsfelder und zukünftigen Massnahmen der Quartierkoordination zu klären. Diese Fokussierung der Quartierentwicklung konnte erfolgreich konzeptualisiert werden. Die Umsetzung der Fokussierung wird in der abschliessenden Beurteilung des Projektes "Zukunft Kappelisacker" untersucht. Für die gesamte Projektlaufzeit sind nun die wichtigsten Teilprojekte inklusive den konkreten Massnahmen in einem Projektportfolio aufgelistet und den Globalzielen zugeordnet. Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse kann zur Erreichung der vier Globalziele folgendes festgehalten werden:

GZ 1: Positives Image

In Bezug auf das Globalziel 1 "Das Image des Kappelisacker (Innen- und Aussenperspektive) ist nach Abschluss des Projektes mehrheitlich positiv", weisen verschiedene Mitglieder der Interessengruppen darauf hin, dass der Ruf des Quartiers gar nicht so schlecht sei. So wurden in der aktivierenden Befragung von 2011 von der befragten Quartierbevölkerung auch einige positive Aspekte des Quartiers Kappelisacker hervorgehoben: die gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr, das attraktive Naherholungsgebiet, die ruhige Wohnlage und die gute Nachbarschaftshilfe (Kobel, 2011). Aus Sicht einzelner Mitglieder der Interessengruppen wird das negative Image eher von aussen zugeschrieben, bzw. wurde es vor allem durch die Medien produziert. Der Homepage des Projekts "Zukunft Kappelisacker" zufolge wurden seit 2011 insgesamt 37 Medienbeiträge in Lokalzeitungen und Radio veröffentlicht⁴. Die Analyse der Medienberichte der letzten 5 Jahre zeigt, wie zu Beginn, noch ein eher negatives Bild in den lokalen Zeitungen gezeichnet wurde. Es wird aber auch deutlich, wie sich die Schlagzeilen seit Beginn des Projektes betreffend dem Quartier Kappelisacker zum Positiven gewendet haben (vgl. Singer & Salvi, 2015b).

Diese positive Wende bestätigt auch ein Mitglied des Steuerungsausschusses, indem es während des Interviews darauf hinweist, dass es seit Beginn des Projektes keine negativen Schlagzeilen mehr gibt. Zudem braucht es seither keine Kriseninterventionen im Quartier mehr und Ängste sowie Vorurteile innerhalb des Quartiers konnten abgebaut werden.

In Hinblick auf die Innenperspektive kann von einer positiven Entwicklung ausgegangen werden. Sowohl von den Mitgliedern des Steuerungsausschusses als auch von den Interessengruppen wird in den Interviews darauf hingewiesen, dass sich das Äussere des Quartiers Kappelisacker durch das Quartierzentrum und die Sanierung der Liegenschaften verschönert hat. In den Gesprächen wird von den Befragten angenommen, dass die Sanierung der Liegenschaft an der Kappelisackerstrasse 119 und der Aufbau des Quartierzentrums den einen oder anderen Anstoss für die Liegenschaftsverwaltungen gegeben hat, die eigene Liegenschaft auch zu renovieren. Es wird ebenfalls darauf hingewiesen, dass die Bewohnerinnen und Bewohner auf die Entwicklungen im Quartier Kappelisacker und speziell auf das Quartierzentrum ChäppuTräff stolz seien. Der grosse Andrang an der Eröffnungsfeier, insgesamt nahmen 400 Personen teil, bestätigt diese Aussage (vgl. Singer & Salvi, 2015a).

In Bezug auf die Aussenperspektive kommt nun gemäss den Aussagen von Mitgliedern der Interessengruppen neu die Skepsis vom Rest der Gemeinde hinzu. Laut den Schilderungen einzelner Mitglieder werden sie hie und da von Personen, die ausserhalb des Quartiers wohnen darauf angesprochen, dass viele Steuergelder in das Projekt investiert wurden.

Globalziel 2 Partizipation/ Aktive Teilnahme

Das Globalziel 2 lautet: "Die Bevölkerung nimmt am Entwicklungsprozess aktiv teil und sieht Perspektiven der Selbstorganisation." Diesbezüglich wird von den befragten Mitgliedern des Steuerungsausschusses und den Interessengruppen im Gespräch mehrmals auf das hohe Engagement der Quartierbevölkerung hingewiesen. Aus den Gesprächen mit den Mitgliedern der Interessengruppen geht hervor, dass die Quartierbewohnerinnen und -bewohner bereit sind, sich zu beteiligen und sich im Rahmen des Projekts "Zukunft Kappelisacker" zu engagieren, solange Ideen und Inhalte von Seiten der Quartierkoordination eingebracht werden. Hier bleibt unklar, was von den einzelnen Interviewpartnerinnen und -partnern genau unter Beteiligung verstanden wird. Den Aussagen der befragten Mitglieder der Interessengruppen zufolge bezieht sich das Verständnis von Partizipation auf die Mitarbeit und weniger auf die Mitbestimmung.

⁴ Vgl. <http://www.quartierzentrum.ch/Presse/>

In den Gesprächen wird mehrmals darauf hingewiesen, dass vielen Quartierbewohnerinnen und -bewohnern aufgrund ihrer Erwerbstätigkeit die Zeit fehle, sich regelmässig zu beteiligen. Dementsprechend, so bemerken einzelne Befragte, seien es schlussendlich auch immer dieselben Bewohnerinnen und Bewohner, die sich beteiligen würden. Ein Mitglied des Steuerungsausschusses begründet dieses, sich auf eine kleine Gruppe beschränkendes Engagement mit der hohen Fluktuation im Quartier und mit der grossen Vielfalt an Bevölkerungsgruppen. Diese unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen (Alteingesessene, Neuzugezogene, Einheimische und Ausländerinnen und Ausländer) haben den Aussagen zufolge unterschiedliche Interessen und sind weniger daran interessiert, sich für das gesamte Quartier zu engagieren.

Aus den beigezogenen Quellen gehen verschiedene Meilensteine der Partizipation im Projekt "Zukunft Kappelisacker" hervor. So wurden im Vorfeld des Projektes im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung des Projektes "Zukunft Kappelisacker" zwei Befragungen zu den Bedürfnissen der Quartierbevölkerungen durchgeführt. Vor allem die aktivierende Befragung von 2011 und die anschliessende Quartiersversammlung hatten zum Ziel, dass sich die Quartierbewohnerinnen und -bewohner zu Themen, die ihnen wichtig sind, zusammenschliessen und auf den weiteren Verlauf des Quartierentwicklungsprozess in Form von Interessengruppen Einfluss nehmen (Kobel, 2011; Steuerungsausschuss, 2011b).

Für die breitere Quartierbevölkerung gab es seit Beginn des Pilotprojektes mehrere Möglichkeiten sich am Projekt "Zukunft Kappelisacker" zu beteiligen. Auch hier stellt sich natürlich immer wieder die Frage, wie Partizipation innerhalb des Projektes definiert wird. So wurde während des Umbaus des Quartierzentrums die Baustelle geöffnet und die interessierte Bevölkerung konnte die Baustelle besichtigen. Dabei ging es vor allem darum, der Bevölkerung die Möglichkeit zu geben, Fragen zu stellen und Informationen zu erhalten (vgl. Steuerungsausschuss, 2013a). Die Baustellenbesichtigungen stiessen auf grosses Interesse, es haben insgesamt ca. 100 Personen teilgenommen (Steuerungsausschuss, 2013b). Die Quartierbevölkerung konnte sich ausserdem an der Namensgebung des Quartierzentrums beteiligen (Interessengruppe Quartiertreff, 2013a). Es nahmen ca. 40 Personen an der Namensuche teil, die ca. 120 Vorschläge einreichten. Aus den Vorschlägen wurde im Steuerungsausschuss ein Namen, nämlich ChäppuTräff ausgewählt (Interessengruppe Quartiertreff, 2014a).

Ein weiterer Meilenstein der Partizipation war die Eröffnungsfeier des Quartierzentrums. Diese wurde in enger Zusammenarbeit mit der Interessengruppe "Quartiertreff" und der interessierten Quartierbevölkerung geplant und umgesetzt. Dem Protokoll des Steuerungsausschusses ist zu entnehmen, dass sich sehr viele Bewohnerinnen und Bewohner an der Organisation und Umsetzung der Eröffnungsfeier vom 2. und 3. Mai 2014 beteiligt haben (Steuerungsausschuss, 2014a). An der Feier nahmen laut Jahresbericht 400 Personen teil (Singer & Salvi, 2015a). Kinder, Jugendliche und Erwachsene konnten Wünsche und Vorschläge einreichen (Interessengruppe Quartiertreff, 2014d). So wurde zum Beispiel die Oldies Party vorgeschlagen, welche dann schliesslich auch vom ehemaligen Quartierverein durchgeführt wurde (Interessengruppe Quartiertreff, 2014c).

Globalziel 3 Bausubstanz ist aufgewertet

Das Globalziel 3 lautet: "Die Bausubstanz im Kappelisacker verbessert sich, ohne dass es zu grossflächigen Verdrängungsprozessen kommt." Dieses Globalziel bezieht sich einerseits auf die sanierungsbedürftigen Liegenschaften aus den 1970iger Jahren und andererseits auf die Spielräume.

Generell stellte der Steuerungsausschuss 2013 im Kappelisacker eine rege Bautätigkeit fest. Es wurden einzelne Wohnungen, ganze Häuserblocks und Einstellhallen saniert. Dies obwohl sich die bauliche Aufwertung innerhalb des Quartiers dem Protokoll des Steuerungsausschusses schwierig gestaltet, da verschiede-

ne Liegenschaftsverwaltungen und Eigentümerinnen und Eigentümer involviert sind (Steuerungsausschuss, 2013b). Im Gespräch mit den Mitgliedern des Steuerungsausschusses wird hervorgehoben, dass es kein Leichtes ist, mit so vielen unterschiedlichen Eigentümerinnen und Eigentümern bzw. Liegenschaftsverwaltungen eine gemeinsame Strategie hinsichtlich der baulichen Aufwertung zu entwickeln (Steuerungsausschuss, 2013b).

Hinsichtlich der bisherigen baulichen Aufwertung scheint das Quartierzentrum seit Beginn des Projektes eine bedeutende Rolle gespielt zu haben. So weist ein Mitglied des Steuerungsausschusses während des Interviews darauf hin, dass seiner Meinung nach die Aufwertung und Instandsetzung des Quartierzentrums gezielt auch ein Zeichen gesetzt hat und bewirkte, dass einige der umliegenden Liegenschaften ebenfalls aufgewertet wurden. Im Quartier wurden dem Jahresbericht zufolge 2014 mindestens fünf Liegenschaften ohne die Mitwirkung der Gemeinde Ittigen saniert (Singer & Salvi, 2015a). Von den befragten Mitgliedern der Interessengruppen werden die bisher getätigten baulichen Aufwertungen sehr wertgeschätzt. In den Interviews wird mehrmals bemerkt, dass diese baulichen Veränderungen einen positiven Einfluss auf die Lebensqualität innerhalb des Quartiers haben.

In Bezug auf die Aufwertung der Freizeiträume innerhalb des Quartiers war das Projekt bisher nur teilweise erfolgreich. Der Fussballplatz konnte seit Beginn des Projektes mit Unterstützung der Gemeinde saniert werden (Singer & Salvi, 2015a). In Bezug auf die Spielräume konnte jedoch trotz den konkreten Empfehlungen zur Aufwertung des SpielRaumChecks von 2012 noch nicht der erhoffte Erfolg verzeichnet werden (vgl. Stocker, Mäder & Wegmüller, 2012). Der SpielRaumCheck wurde 2012 durch die Gemeinde in Auftrag gegeben. Der Bericht wurde zusammen mit den Nutzenden erstellt und beinhaltet 21 Vorschläge zur Verbesserung der Spielsituation. Im Protokoll des Steuerungsausschusses wird jedoch erwähnt, dass die Gemeinde keinen direkten Einfluss darauf habe, was in den Aussenräumen der Liegenschaften passiert. Die Spielplätze sind Privatbesitz und liegen grundsätzlich in der Verantwortung der Eigentümerinnen und Eigentümern (Steuerungsausschuss, 2013c). Der Spielraumcheck wurde zwar den Liegenschaftsverwaltungen und den Eigentümerinnen und Eigentümern zugestellt, es kam jedoch keine Rückmeldung (Steuerungsausschuss, 2013c). Daraufhin wurden die Liegenschaftsverwaltungen und Eigentümerinnen und Eigentümer von der Quartierkoordination zum Austausch in Bezug auf das Thema Spielplätze eingeladen (Steuerungsausschuss, 2014b). Die Sitzung hat zwar stattgefunden, aber der Grossteil der Verwaltungen und Eigentümerinnen und Eigentümer hat nicht auf die Einladung reagiert.

Globalziel 4: Erfahrung können für andere Projekte genutzt werden

Auf das Globalziel 4 "Die Erfahrungen des Projektes "Zukunft Kappelisacker" können von der Gemeinde für andere Entwicklungsprojekte genutzt werden" wird im Schlussbericht eingegangen.

5.2 Quartierzentrum

Evaluationsfragen:

- *Sind die Tätigkeiten und Angebote im Quartierzentrum zielführend?*
- *Entspricht das Angebot des Quartierzentrums den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer?*
- *Welche Zielgruppen wurden mit dem Quartierzentrum erreicht, welche nicht?*

Im folgenden Kapitel wird das Quartierzentrum näher beleuchtet. Zu Beginn werden die Zielorientierung und die bisherige Zielerreichung des Quartierzentrums diskutiert. Als nächstes wird untersucht, inwiefern das Quartierzentrum auch tatsächlich dem Bedarf der Quartierbevölkerung entspricht. Schliesslich wird aufgezeigt, welche Zielgruppen bisher erreicht wurden.

5.2.1 Zielorientierung

Dem Betriebskonzept zufolge soll das Quartierzentrum Ort der Begegnung, Information und Koordination sein und das interkulturelle Zusammenleben sowie soziale Netzwerke fördern. Im Rahmen dessen soll ein vielfältiges Angebot zu den Themen Gesundheit, Freizeit, Kultur und Familienanlässe für die gesamte Quartierbevölkerung sowie den Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Ittigen bereit gestellt werden (vgl. Singer, 2014).

Hinsichtlich der Zielsetzungen zur Funktion des Quartierzentrums (vgl. Singer, 2014) werden die Ziele weitgehend erreicht. Das Quartierzentrum ist mit seinem vielfältigen Angebot (vgl. auch Kapitel 1.1.2) sowohl Ort der Begegnung (Restaurant, Kurse, Anlässe, Versammlungen, Familienfeste usw.), Ort der Information (Quartierbüro wird regelmässig für Informationen aufgesucht (vgl. hierzu Singer & Salvi, 2015a)) als auch Ort der Koordination (das Quartierbüro ist vor Ort stationiert und koordiniert die verschiedenen Angebote und Anlässe). Die verschiedenen Events und Angebote, wie die Veranstaltungsreihe "Fremde Länder, fremde Kulturen und Integration" oder die Aktion "Kinderrechte Kappelisacker" (KRK) weisen darauf hin, dass ein interkultureller Austausch stattfindet. Die Veranstaltungsreihe "Fremde Länder, fremde Kulturen und Integration" soll Menschen mit Migrationshintergrund die Möglichkeit bieten, ihr Heimatland der Bevölkerung vorzustellen und näher zu bringen sowie ihre Migrationserfahrungen mitzuteilen. Ein erster Anlass hat 2014 stattgefunden und im Anschluss an die Präsentation der Quartierbewohnerin aus Vietnam wurde rege über das Thema Integration diskutiert (vgl. Singer & Salvi, 2015a). Die Aktion "Kinderrechte Kappelisacker" wurde von einer engagierten Quartierbewohnerin organisiert und durchgeführt. Als Anlass diente der internationale Tag der Kinderrechte. Während der einwöchigen Aktion setzten sich über 20 Kinder mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund aus dem Quartier Kappelisacker mit dem Thema Kinderrechte auseinander und sammelten Geld für syrische Flüchtlingskinder (vgl. Singer & Salvi, 2015a).

Das Ziel, dass das Quartierzentrum der gesamten Bevölkerung der Gemeinde Ittigen zur Verfügung stehen soll, wird insofern verfolgt, als dass auch politische Parteien und Vereine ihre Anlässe im Quartierzentrum durchführen und somit auch Gemeindemitglieder von anderen Quartieren das Quartierzentrum nutzen. Dies wird zusätzlich gefördert indem für Einwohnerinnen und Einwohner von Ittigen laut Tarifverordnung ein reduzierter Tarif gilt. Für Vereine und Organisationen aus Ittigen, die einen gemeinnützigen Zweck verfolgen und öffentlich sind, stehen die Räume gratis zur Verfügung.

5.2.2 Bedarfsorientierung

Laut Projektportfolio des Projekts, sollen das Quartierzentrum und die darin stattfindenden Angebote den Bedürfnissen und Anliegen der Bevölkerung entsprechen. Einen Hinweis auf die Bedürfnisse der Quartierbevölkerung geben die verschiedenen Befragungen im Quartier. Die erste Befragung fand 2010 statt, wobei 25 Quartierbewohnerinnen und -bewohner von der Arbeitsgruppe "Quartierorganisation" befragt wurden (vgl. Seite Kapitel 5.1.3). Es stellte sich heraus, dass sich die Schweizer Bevölkerung mehr Ruhe und Ordnung, eine Aufwertung der Liegenschaften und eine Wertsteigerung in Bezug auf das Eigentum wünschten. Der Wohnbevölkerung mit Migrationshintergrund war der günstige Wohnraum ein Anliegen. Und die Kinder und Jugendlichen forderten die Aufwertung des Fussballplatzes, des Hallenbades und des Robinsonspielplatzes, sowie einen Jugendtreff und zusätzliche Sport- und Einkaufsmöglichkeiten (vgl. Steuerungsausschuss, 2011a). Eine weitere Befragung fand 2011 statt, damals wurden 129 Quartierbewohnerinnen und -bewohner befragt (Kobel, 2011). Aus den Ergebnissen der Befragung geht hervor, dass vor allem Bedarf an Freizeitmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche besteht. So wurde kritisiert, dass es weder einen Jugendtreff noch ausreichend geeignete Spielplätze für die Kinder gibt. An zweiter Stelle be-

schwerten sich die befragten Quartierbewohnerinnen über den Abfall und die Unordnung im Quartier. Und an dritter Stelle beklagten die befragten Personen den Mangel an Infrastruktur in den öffentlichen Räumen, insbesondere das Fehlen eines Treffpunktes für Frauen (Kobel, 2011).

Hinsichtlich der damals erwähnten Bedürfnisse wurde seit Beginn des Projektes schon einiges erreicht. Verschiedene Liegenschaften wurden aufgewertet, der Fussballplatz und das Hallenbad wurden saniert. Durch das Quartierzentrum wurden ein Treffpunkt und ein Ort der Begegnung zur Verfügung gestellt. Speziell gibt es auch für Frauen vermehrt Orte wo sie sich treffen und austauschen können, wie beispielsweise im Frauentreff oder beim Basteln und Nähen. In beiden Befragungen wurde insbesondere der Bedarf an Freizeitmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche hervorgehoben. Diesem Bedarf konnte bisher noch nicht oder nur teilweise Rechnung getragen werden. Die Freizeitmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche sind immer noch ausbaufähig bzw. aufwertungsbedürftig. Dies obwohl im SpielRaumCheck von 2012 (Stocker et al., 2012) sehr konkret Empfehlungen bezüglich Aufwertungen der Spielräume für Kinder formuliert wurden und explizit auf die fehlenden Aufenthaltsräume für Jugendliche hingewiesen wurde.

Ein weiterer Punkt, in welchem das Quartierzentrum nicht dem Bedarf der Quartierbevölkerung entspricht, sind die ungünstigen Öffnungszeiten. Laut Interessengruppen kommen die erwerbstätigen Menschen oft erst um 18 Uhr zurück ins Quartier und dann sind das Restaurant und das Quartierbüro bereits geschlossen. Somit werden die Zugänglichkeit und die Erreichbarkeit von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen durch die Öffnungszeiten eingeschränkt. Die Nutzerkreise sollten laut Mitglieder des Steuerungsausschusses unbedingt noch erweitert und das Quartierzentrum noch stärker genutzt werden, dies bedingt jedoch auch andere Öffnungszeiten. In den Notizen der Sitzungen der beiden Interessengruppen "Sauberkeit und Ordnung" sowie "Quartiertreff" werden bereits verschiedene Lösungsvarianten in Bezug auf die Öffnungszeiten erwähnt. Zum einen, hat sich der Quartierkoordinator vorgenommen, ab Sommer 2013 vermehrt auch abends im Quartierzentrum zu sein (Interessengruppe Sauberkeit und Ordnung, 2013). Zum anderen wird auch überlegt, ob das Restaurant ab und zu am Samstagmorgen geöffnet werden soll (Interessengruppe Quartiertreff, 2014b). Ausserdem wird in den Gesprächen darauf hingewiesen, dass das Quartierzentrum eventuell zu sehr auf einen Restaurantbetrieb und zu wenig auf einen Treffpunkt ausgerichtet ist. Mitglieder der Interessengruppe "Quartiertreff" erzählen in den Interviews, dass es zwar kein Konsumzwang gibt, aber es dennoch Überwindung braucht, sich einfach mit dem eigenen Picknick ins Restaurant setzen.

5.2.3 Erreichte Zielgruppen

Grundsätzlich gibt es in den Unterlagen keinen Hinweis darauf, welche Zielgruppen erreicht werden sollen. Das Quartierzentrum ist für alle möglichen Zielgruppen Begegnungsort. Den Aussagen der befragten Mitglieder des Steuerungsausschusses folgend, sollten die Nutzerinnen- und Nutzergruppen jedoch noch ausgeweitet werden. Ihrer Wahrnehmung nach würden sich vor allem Mütter und Frauen mit Migrationshintergrund oder Seniorinnen im Projekt "Zukunft Kappelisacker" engagieren. Die Berufstätigen hätten keine Zeit sich zu beteiligen, jedenfalls nicht mit den aktuellen Öffnungszeiten.

Eine konkrete Zielgruppe, die nach Aussagen der Mitglieder der Steuerungsausschusses und der Interessengruppen unbedingt noch mehr erreicht und einbezogen werden sollte, sind die Jugendlichen und die jungen Erwachsenen. Der bestehende Raum für Jugendliche und junge Erwachsene entspricht nicht deren Bedürfnissen und wird von niemandem bespielt und deshalb schliesslich auch nicht genutzt. Die Aktivitäten für Jugendliche und junge Erwachsene im Quartier sollten, aus Sicht der befragten Personen unbedingt noch ausgebaut werden. Auch deshalb, weil dies an der Gemeindeversammlung vom 6. Juni 2012 als eines der wichtigsten Handlungsfelder des Projektes "Zukunft Kappelisacker" deklariert wurde (Gemeinde Ittigen,

2012b). Einige Mitglieder der Interessengruppen "Quartiertreff" sehen das Problem in Bezug auf den Mangel an Aktivitäten für Jugendliche und junge Erwachsene in der fehlenden Klärung der Zuständigkeiten zwischen der Kijufa und der Quartierkoordination.

5.3 Quartierbüro

Evaluationsfrage:

- *Wie wird die Arbeit der Quartierkoordination im Quartier wahrgenommen?*

In Bezug auf die Quartierkoordination wird nachfolgend kurz die Sicht der Interessengruppen und des Steuerungsausschusses beschrieben.

5.3.1 Wahrnehmung der Zusammenarbeit

Die Quartierkoordination ist aus Sicht der Mitglieder der Interessengruppen und des Steuerungsausschusses kompetent, offen für Neues, weitreichend vernetzt und gut erreichbar. Im Gespräch wird mehrmals auf das grosse Engagement und die Sichtbarkeit der Quartierkoordination hingewiesen. Die Zusammenarbeit mit der Quartierkoordination wird von allen Befragten als angenehm beschrieben, generell fühlen sie sich im Quartierbüro jederzeit willkommen.

5.3.2 Wahrnehmung der Rolle der Quartierkoordination

Die befragten Mitglieder der Interessengruppen weisen darauf hin, dass die Quartierkoordination eine essentielle Funktion hat, nämlich die Sicherung der Kontinuität und Stabilität des Projekts "Zukunft Kappelisacker". Eine Quartierarbeit nur auf Freiwilligenarbeit abzustützen wäre aus ihrer Sicht falsch. Solange die Quartierbevölkerung sicher ist, dass es eine fixe, von der Gemeinde finanzierte Stelle der Quartierkoordination gibt, werden sich ihrer Meinung nach auch immer Quartierbewohnerinnen und -bewohner finden, die bereit sind, sich zu engagieren. Einige bemerken, dass sich die Quartierkoordination teilweise aber auch in einem komplexen Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Politik und der Gemeindeverwaltung (Gesamtheit aller Organe, Ämter und Behörden der Gemeinde) sowie den Erwartungen der Quartierbevölkerung befinde.

Die befragten Mitglieder der Interessengruppen und des Steuerungsausschusses heben hervor, dass dank dem hohen Engagement von Seiten der Quartierkoordination und der Quartierbevölkerung, in den letzten 2 ½ Jahren eine grosse Vielfalt an Angeboten und Massnahmen realisiert werden konnte. Dennoch würden sich einige der befragten Mitglieder der Interessengruppen noch mehr Kooperation und Engagement von Seiten der Gemeindeverwaltung (Gesamtheit aller Organe, Ämter und Behörden der Gemeinde) und den involvierten Fachstellen sowie noch mehr Aktivierung und Initiierung von Ideen von Seiten der Quartierkoordination wünschen.

6 Fazit

Als Zwischenbilanz nach Halbzeit der Projektphase können einige relevante Punkte zusammengefasst werden, auf die im weiteren Verlauf des Projektes "Zukunft Kappelisacker" eingegangen werden sollte. Zu den einzelnen Punkten werden im Folgenden erste Empfehlungen formuliert.

Projekt "Zukunft Kappelisacker" allgemein

Zum Projekt "Zukunft Kappelisacker" insgesamt lässt sich sagen, dass die Projektorganisation und die Projekthalte flexibel angelegt sind, was einen stetigen Lernprozess im Sinne einer "lernenden Organisation" ermöglicht. Dies wurde von der Projektleitung so gewählt und macht hinsichtlich der Zielsetzung, Erfahrungen für zukünftige Projekte zu sammeln, Sinn. Die hohe Flexibilität des Projektes erlaubt es nicht nur die Projektorganisation wenn nötig anzupassen, sie ermöglicht es der Quartierkoordination auch, ihre langjährige Erfahrung und vielfältigen Kompetenzen zu nutzen, neue Aufgaben zu erkennen und diese rasch umzusetzen. So wurde in der ersten Halbzeit des Projektes "Zukunft Kappelisacker" auch schon einiges realisiert (siehe Kapitel 2). Die Strukturierung der Projekthalte durch das Projektportfolio hilft, auf die vorab formulierten Globalziele hinzuarbeiten und die verschiedenen Schritte zu begründen. Das Portfolio lässt aber auch die Freiheit, Neues zu ergänzen oder bereits gesetzte Ziele zu verwerfen. In Bezug auf die Projektorganisation konnte im Verlauf des Projektes festgestellt werden, dass die Projektstruktur grundsätzlich schlanker gestaltet werden könnte.

Empfehlungen:

→ Aus Sicht der Fremdevaluation ist diese hohe Flexibilität und die kurzen Entscheidungswege ein wichtiger Erfolgsfaktor des Projektes "Zukunft Kappelisacker". Es ist wichtig diese Flexibilität und die kurzen Entscheidungswege in Bezug auf das Projekt "Zukunft Kappelisacker" beizubehalten, um jederzeit auf aktuelle Themen im Quartier Kappelisacker reagieren zu können.

→ Die Strukturen sollten dabei so schlank wie möglich gehalten werden. Und dennoch sollte gut durchdacht werden, wie ein möglichst breites Spektrum an wichtigen Akteuren innerhalb der Gemeinde einbezogen werden kann. Beispielsweise wurde der Begleitausschuss bis auf weiteres sistiert, obwohl dieser vielleicht ein wichtiges Gremium für die Verfestigung der Vernetzung innerhalb der Gemeinde sein könnte.

Quartierzentrum

Die Tätigkeiten der Quartierkoordination und der beteiligten Quartierbevölkerung konzentrieren sich hauptsächlich auf das Quartierzentrum und seine Angebote. Dies ist insofern ein Problem, als dass die Öffnungszeiten zu Bürozeiten nicht dem Bedarf der ganzen Bevölkerung entsprechen und dadurch die Möglichkeit die verschiedenen Angebote wahrzunehmen nicht für alle ausreichend gewährleistet werden kann. Das Restaurant bietet die Möglichkeit, ein breites Publikum zu erreichen, dazu braucht es aber erweiterte Öffnungszeiten, damit auch Erwerbstätige das Quartierzentrum und das Quartierbüro nutzen können. Grundsätzlich sollte sich die Quartierarbeit nicht einzig auf das Quartierzentrum beschränken.

Empfehlungen:

- Empfehlenswert wäre, zu klären, inwiefern sich das Quartierzentrum und die Quartierarbeit über das Restaurant definieren soll und welche Rolle dabei das Restaurant spielt. Es scheint, dass das Restaurant ein Erfolgsfaktor für die Quartierarbeit darstellen kann.
- Der Aktionsradius der Quartierkoordination und auch der verschiedenen Akteure im Quartier sollte erweitert werden. Die Quartierarbeit sollte das gesamte Quartier für ihre Tätigkeiten in Betracht ziehen. Die Arbeit der Quartierkoordination sollte sich nicht zu stark auf das Quartierzentrum beziehen und dadurch weitere, wichtige öffentliche Freizeiträume ausser Acht lassen.
- Die Erweiterung der Öffnungszeiten des Quartierzentrums und des Quartierbüros sollte in Hinblick auf die Erweiterung der Nutzergruppen überprüft werden.

Kooperation

In Bezug auf die Kooperation des Projektes "Zukunft Kappelisacker" lässt sich festhalten, dass die Vernetzung und die Kooperation innerhalb des Quartiers, der Gemeindeverwaltung (Gesamtheit aller Organe, Ämter und Behörden der Gemeinde) und der Gemeinde noch zielgerichteter ausgebaut und intensiviert werden kann. Konkret betrifft dies zum Beispiel die nachbarschaftlichen Beziehungen mit dem benachbarten Bistro und dem Quartierladen sowie die Zusammenarbeit mit Kinder- und Jugendfachstelle der Gemeinde Ittigen.

Empfehlungen:

- Die Anlässe im Kappelisacker sollen noch breiter innerhalb der Gemeinde kommuniziert werden. Hier wäre ein wichtiger erster Schritt, die Website des Quartierzentrums noch mehr mit den Websites der anderen Akteure in der Region zu verlinken.
- In Bezug auf die Kooperation mit der Kinder- und Jugendfachstelle scheint eine Auftrags- und Rollenklärung zwingend notwendig. Diese Klärung sollte durch die Politik und der Gemeindeverwaltung (Gesamtheit aller Organe, Ämter und Behörden der Gemeinde) eingefordert und begleitet werden.
- Geklärt werden sollte auch die zukünftige Kooperation mit der oder dem zukünftigen Integrationsbeauftragte/n.
- In Bezug auf die nachbarschaftlichen Verhältnisse rund ums Quartierzentrum sollte die Gemeindeverwaltung eine vermittelnde Rolle übernehmen.
- Die Quartierkoordination und die Akteure des Quartierzentrums sollten sich am Grundsatz einer akzeptierenden Haltung gegenüber allen Akteuren und Subgruppen im Quartier orientieren.

Projektimplementierung

Betrachtet man das Projekt "Zukunft Kappelisacker" näher, fällt auf, dass die Projektanlage gewissen Zielsetzungen des Projektes widersprechen kann. Das Projekt wurde von der Politik und der Gemeindeverwaltung (Gesamtheit aller Organe, Ämter und Behörden der Gemeinde) initiiert und implementiert und entstand sozusagen aus einem Top-Down Prozess. Gleichzeitig sollen durch das Projekt "Zukunft Kappelisacker" die Selbstorganisation, Eigeninitiative und Beteiligung der Quartierbevölkerung gefördert wer-

den. Dies kann zu Missverständnissen hinsichtlich der Verteilung der Rollen und Zuständigkeiten führen. Aus den Gesprächen mit den Interessengruppen geht hervor, dass sich diese in Bezug auf das Projekt "Zukunft Kappelisacker" teilweise von der Politik und der Gemeindeverwaltung (Gesamtheit aller Organe, Ämter und Behörden der Gemeinde) "vernachlässigt" und schlecht informiert fühlen. Weiter können Top-Down Projekte bei einzelnen Akteuren zum Gefühl der Verdrängung führen. Wiederum andere Akteure können sich durch den Einzug eines Projektes der Gemeinde beobachtet oder kontrolliert fühlen.

Empfehlungen:

- Durch verbesserte Kommunikation sollte mehr Transparenz in Bezug auf die Ziele, die Organisation und das Vorgehen des Projektes "Zukunft Kappelisacker" geschaffen werden.
- Die Gemeinde sollte als Einheit hinter Projekt stehen. Dies kann erreicht werden, indem die einzelnen Fachstellen und Departemente eine gemeinsame Haltung kommunizieren und eng zusammenarbeiten.

Einbezug der Jugendlichen

Aufgrund der Rückmeldungen in den Interviews kann festgehalten werden, dass die jüngere Generation besser ins Projekt einbezogen werden sollte. Bei der Gemeinde, der Quartierbevölkerung, aber vor allem den Jugendlichen und jungen Erwachsenen selbst wurden zu Beginn des Projektes Erwartungen geweckt, die bisher nicht erfüllt werden konnten.

Empfehlungen

- In einem ersten Schritt sollten die Zuständigkeiten geklärt und die konkreten Bedürfnisse der Jugendlichen und jungen Erwachsenen erfragt werden.
- Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen sollten vermehrt in die Strukturen einbezogen werden. Ein eigenes Gefäss zu deren Einbezug sollte eingeführt werden.

Aufwertung der Spielräume

Die Koordination der Aufwertung der Spielräume im Quartier wird durch die unterschiedlichen Eigentumsverhältnisse erschwert. Eine koordinierte Zusammenarbeit bei der Aufwertung der Spielräume im Sinne eines quartierübergreifenden Konzeptes wäre jedoch notwendig.

Empfehlungen:

- Die Zuständigkeiten sollten geklärt werden. Die Rolle der Quartierkoordination in Bezug auf die räumliche Aufwertung sollte klar definiert werden.
- Der Kontakt zu den Liegenschaftsverwaltungen sollte weiter gesucht und ausgebaut werden.
- Die Rolle der Gemeinde in Bezug auf die Aufwertung der Spielräume scheint umstritten zu sein. Spielplätze sind grundsätzlich Sache der Liegenschaftsverwaltungen und Eigentümerinnen und Eigentümer und dennoch ist es wichtig, auf die Forderungen der Quartierbevölkerungen eingehen zu können. Diesbezüglich sollten die Rollen und Möglichkeiten nochmals geklärt und kommuniziert werden.

8 Quellen

8.1 Interviewpartnerinnen und -partner

Otto Fux, Mitglied Interessengruppe "Sauberkeit und Ordnung"

Claudia Godwin, Interessengruppe "Quartiertreff"

Markus Schwarz, Mitglied Interessengruppe "Quartiertreff"

Isabel Zubieta Diaz, Interessengruppe "Quartiertreff"

Beat Giauque, Mitglied Steuerungsausschuss

Gabriela Meister, Mitglied Steuerungsausschuss

8.2 Protokolle, Dokumente und Literatur

Drilling, M. (2012). Offerte-"Zukunft Kappelisacker" Begleitung und Evaluation.

Gemeinde Ittigen. (2012a). Begleitung des Quartierentwicklungsprozesses und Beurteilung des Ergebnisses nach einer Testphase von 4 Jahren. Einladung zur Offerteneingabe. Ittigen: Gemeinde.

Gemeinde Ittigen. (2012b). Mitteilung des Gemeinderats zur Gemeindeversammlung vom 6. Juni 2012. Ittigen.

Interessengruppe Quartiertreff. (2013a). Aktennotiz vom 20.11.13.

Interessengruppe Quartiertreff. (2013b). Aktennotiz vom 30.05.13.

Interessengruppe Quartiertreff. (2014a). Aktennotiz vom 08.01.14.

Interessengruppe Quartiertreff. (2014b). Aktennotiz vom 12.11.14.

Interessengruppe Quartiertreff. (2014c). Aktennotiz vom 15.10.14.

Interessengruppe Quartiertreff. (2014d). Aktennotiz vom 17.09.14.

Interessengruppe Sauberkeit und Ordnung. (2013). Aktennotiz vom 04.06.13.

Käser, N., Drilling, M., & Fabian, C. (2014). Evaluation "Zukunft Kappelisacker"-Konzept. Basel: Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.

Kobel, A. (2011). Bericht an den Gemeinderat zur Quartierbefragung im Kappelisacker vom 21./22. Oktober 2011. Ittigen.

Singer, M. (2014). Betriebskonzept. Ittigen.

Singer, M., & Salvi, V. (2015a). Jahresbericht 2014. Ittigen

Singer, M., & Salvi, V. (2015b). Pressestimmen. Ittigen: Gemeinde Ittigen.

Steuerungsausschuss. (2011a). Protokoll vom 08.07.11.

Steuerungsausschuss. (2011b). Protokoll vom 25.11.11.

Steuerungsausschuss. (2012). Protokoll vom 23.11.12.

Steuerungsausschuss. (2013a). Protokoll vom 07.05.13.

Steuerungsausschuss. (2013b). Protokoll vom 12.12.13.

Steuerungsausschuss. (2013c). Protokoll vom 29.10.13.

Steuerungsausschuss. (2014a). Protokoll vom 01.07.14.

Steuerungsausschuss. (2014b). Protokoll vom 04.02.14.

Steuerungsausschuss. (2014c). Protokoll vom 15.10.14.

Stocker, P., Mäder, F., & Wegmüller, A. (2012). Bericht SpielRaumCheck 2012. Bern: Fachstelle SpielRaum.

9 Anhang

9.1 Zielsystem

