IMMER EINEN SCHRITT VORAUS

Christoph Bertschinger

Du hast verschiedenste Veranstaltungen in der Kalkbreite moderiert und später in der Phase von «Nutzung und Betrieb» den partizipativen Prozess geleitet. Wie bist du zur Genossenschaft gestossen? Ich bin schon 2007 dazu gekommen, als es darum ging, das Bauprogramm für den Architekturwettbewerb zu entwickeln. Wir haben in meiner Arbeitsgruppe damals die Sätze zusammengebrutzelt, wer künftig in der Kalkbreite wohnt und arbeitet. Bald stellten wir fest, dass wir einen Austausch zwischen den verschiedenen Gruppen brauchen, die an verschiedenen Themen gearbeitet haben. Das war die erste Veranstaltung, die ich für die Kalkbreite moderiert habe.

Das war eine sensible Zeit, weil sich herauskristallisierte, ob die Art von gemeinschaftlichem Aufbruch überhaupt auf Interesse im Quartier stösst? Damals wurden wichtige Weichen gestellt für die spätere Partizipation im gesamten Projekt. Ihr hattet natürlich schon früher damit angefangen, sonst wäre ich beim ersten Workshop nicht dabei gewesen. In dieser ersten Phase mit den Arbeitsgruppen und dem verbindenden Workshop haben alle erlebt, dass, was man dort eingebracht und in Arbeitsgruppen entwickelt hat, ernst genommen wurde. Unseren damaligen Beitrag «In der Kalkbreite mietet Raum, wer ...», habe ich später – Jahre später! – immer wieder entdeckt in verschiedenen Dokumenten und an verschiedenen Orten. Der Satz steht bis heute auf der Website als Kernaussage zum Wohn- und Gewerbebau Kalkbreite! Es gab darin offenbar eine gewisse Gültigkeit, obwohl er so früh entstanden ist.

Für uns ist es eine spannende Erfahrung, dass es in den verschiedenen Phasen immer wieder Leute gab, die dazu gestossen sind und für eine gewisse Zeit – oder nur einen Abend – bereit waren, ihr Wissen mit uns zu teilen. Gab es ein Prinzip dahinter? Nicht ausformuliert, und doch eine breit akzeptierte Haltung. Es war klar, dass so ein riesiges Projekt nicht ein paar wenige machen, sondern dass es Themenverantwortliche gibt und drum herum Arbeitsgruppen, zu denen wir immer wieder breit eingeladen haben. Dort wurden die Inhalte erarbeitet. Es war über die letzten acht Jahre immer wieder gut, darauf zu vertrauen, dass aus dem gemeinsamen Engagement etwas entsteht, was ein Einzelner alleine nicht hätte planen können. Auf diese Weise werden Projekte spannender, vielseitiger, reicher. Über die Jahre waren es zu den verschiedenen Themen wie Nachhaltigkeit, Mobilität, Aussenraum und so weiter sicher über 100 Leute. Sie haben geholfen, Fragen zu schärfen, Themen aufzuwerfen, Antworten zu finden.

Wie wurden die Prozesse geplant? Es war eine enge Zusammenarbeit zwischen Themenverantwortlichen, Projektleiter, Geschäftsführer, Vorstand, der

Intendanz und mir. Je nachdem, welche Fragen anstanden, haben wir uns überlegt, wie wir vorgehen, um zu Antworten zu kommen: Mit Umfragen, Workshops, Diskussionen, Präsentationen, WorldCafés. Als es – mit Vor- und Nachlauf – von 2009 bis 2012 in der Phase von «Nutzung und Betrieb» konkreter wurde, haben wir eine Leitungsgruppe installiert. Das hat sich sehr bewährt, hier lief das Wissen aus verschiedenen Ebenen zusammen und hat die Partizipation fest in der Genossenschaft verankert. Für mich war der Vorstand der Auftraggeber, gemeinsam definierten wir die Inhalte und Fragestellungen. Ich habe das Handwerk geliefert, um die acht Arbeitsgruppen mit rund 50 Leuten zu lenken!

Was war am Schwierigsten? Immer einen Schritt voraus zu sein. Wir haben versucht, immer rund ein Jahr in die Zukunft zu denken, um wo nötig noch Einfluss auf das Bauprojekt nehmen zu können. Und während baulich dann die wesentlichen Entscheide gefällt waren, haben wir uns daran gemacht, den späteren Betrieb aufzubauen: Wie organisiert man das Zusammenleben und -arbeiten von fast 500 Leuten an einem neuen Ort? Letztendlich haben wir versucht, den Bauprozess mit seinen klar definierten Phasen mit dem partizipativen Prozess zu verknüpfen, um das Projekt zusammen Schritt für Schritt weiterzuentwickeln.

«Wir haben versucht, immer rund ein Jahr in die Zukunft zu denken, um wo nötig noch Einfluss auf das Bauprojekt nehmen zu können.»

Prozesssteuerung und Moderation waren dir schon vertraut? Ja – und das habe ich in der Kalkbreite als Prinzip wahrgenommen: dass hier ganz viel professionelles Wissen eingeflossen ist. Ich komme aus der Organisationsentwicklung, habe schon viele Grossgruppenmoderationen gemacht. In der Form wie hier war es allerdings auch für mich neu. Es war eine Art Adaption in eine andere Kultur und auf eine andere Art, mit viel Austausch und

Plenum am 9.05.2009 zum Wettbewerbsprojekt «Arpa» von Müller Sigrist Architekten

gemeinsamem Drüber-Nachdenken. Das Handwerk von moderieren, Prozesse klarmachen, hinstehen, eröffnen und am Schluss abschliessen ist mir sehr vertraut.

Was war das Neue für dich? Wir mussten uns am Planungs- und Bauprozess orientieren, der über sieben Jahre ging! Dabei immer phasengerecht zu bleiben und jeweils genau die richtigen Fragen in den Fokus zu rücken, war eine neue Erfahrung. Und hier war es nicht eine einzelne Person, die die Prozesse gesteuert hat, sondern es war ein gut eingespieltes Team, das sich je nach Thema zusammengesetzt hat.

«Wir mussten uns am Planungs- und Bauprozess orientieren, der über sieben Jahre ging!»

Wie offen waren die Prozesse? Wir haben die Inhalte nicht vorweg genommen und sind bis zum Schluss neugierig geblieben, was in den Arbeitsgruppen entsteht. Die Prozesse selber waren allerdings klar strukturiert und terminiert. Es war klar, bis wann was passieren und entschieden werden muss und wie wir dahin kommen wollen. Das haben wir dann auch immer kontrolliert und uns hinterfragt, ob wir da sind, wo wir hinwollten.

Lässt sich das alles steuern und vorhersehen? Eben nicht! Was zwischen den Gruppen passiert ist, wer sich wo mit wem getroffen hat und wo welche Nähe gesucht worden ist, haben wir nicht gesteuert und grossteils auch gar nicht gewusst. Den Freiraum und das Vertrauen gab es, und er wurde im besten Sinne ausgenutzt. Wir haben den Gruppen jeweils einen klaren Auftrag gegeben und einen Zeitraum, haben sie animiert zum Austausch und haben es dann laufen lassen. Dann haben wir mehrmals halbtägige Workshops zum gemeinsamen Austausch organisiert, was darüber hinaus lief, geschah in Eigenregie.

Unsere Veranstaltungen im Rahmen des Rosengarten-Programms waren immer öffentlich, sie waren Schaufenster und Stimmungsbarometer für die Ideen und Visionen. Wie kamen die dort getroffenen Entscheide oder Impulse zurück in den Bauprozess? Für mich war immer wichtig zu wissen, dass hinter meinem Auftrag jemand oder eine Gruppe steht, die die Antworten wirklich braucht zum Weiterarbeiten und deswegen auch die Impulse aus den Veranstaltungen ernst nimmt. Alles andere ist Pipifax und kann man direkt seinlassen. Im Vorfeld der Veranstaltungen gab es eine Auftragsklärung mit den OrganisatorInnen, meist 2 oder 3 Leuten, die gesagt haben, welche Inputs sie sich von eingeladenen Experten erwarten und was sie abholen wollen. Auf diese Weise habe auch ich Einblick in die verschiedenen Themen bekommen. Bei der Veranstaltung waren mindestens die Verantwortlichen aus Vorstand, Projektleitung, Geschäftsstelle, Baukommission und Arbeitsgruppen jeweils anwesend, haben sich notiert, was nötig war, und das dann wieder in die Kommissionen zurückgetragen. Wir haben kaum Protokolle angefertigt, weil es, ohne dass das beschlossen werden musste, selbstverständlich war, dass alle dabei waren. So haben wir uns alle über die Jahre ein grosses Wissen angeeignet und viel dazugelernt. Es gab ein sehr grosses Vertrauen und Wohlwollen untereinander, sonst hätte das nicht so funktioniert.

«So haben wir uns alle über die Jahre ein grosses Wissen angeeignet und viel dazugelernt. Es gab ein sehr grosses Vertrauen und Wohlwollen untereinander, sonst hätte das nicht so funktioniert.»

Sind Ansprüche bei den Leuten aus den Arbeitsgruppen entstanden, die dachten, wenn sie mitarbeiten, bekommen sie in jedem Fall eine Wohnung? Nein, wir haben von Anfang an klar gesagt, dass

der Vermietungsprozess noch gar nicht definiert ist, und so war es auch – das war eine der Aufgaben der späteren Arbeitsgruppen. Es gab für niemanden ein Anrecht, auch nicht für den Vorstand. Wichtig war, klar und offen zu kommunizieren, was erwartet werden konnte und wo die Grenzen lagen.

«Es gab für niemanden ein Anrecht, auch nicht für den Vorstand. Wichtig war, klar und offen zu kommunizieren, was erwartet werden konnte und wo die Grenzen lagen.»

Die Leute, die nur für ihre Interessen schauten, gab es nicht? Ich empfand es teilweise als extreme Gratwanderung, vor allem während der «heissen Phase» 2011. Weil es zwar um das grosse Ganze ging und gleichzeitig klar war, dass es auch das persönliche Interesse braucht, um dabei zu bleiben und Teil der gemeinsamen Vision zu sein, sie auch mit eigenen Ideen voranzutreiben. Das funktioniert schnell nicht mehr, wenn man das Gefühl bekommt, man macht Ideen für andere. Die Erstvermietungskommission hatte da eine sehr schwere Aufgabe vor sich. Das heisst, über die verschiedenen Phasen des ganzen Prozesses haben wir auch immer mehr zugelassen, dass es konkreter wurde. Am Anfang konnten Leute wild ihre Visionen in den Raum werfen, je konkreter das Projekt wurde, desto konkreter wurden auch die Anforderungen an die Inhalte. Man musste aus der Idee heraus denken und sie weiterentwickeln – aber nicht mehr bei Null anfangen. Als sich im Vermietungsprozess nochmals Gruppen zusammengeschlossen haben, um Wohnungen zusammenzulegen, weil sie zusammen leben wollten, waren das natürlich Partikularinteressen, aber die brauchte es auch – und die Offenheit, sie aufzunehmen. Es war für alle immer wieder ein Ausbalancieren von Sich-für-das-Gemeinsame-einsetzen und die persönlichen Interessen einbringen. Das haben wir versucht, auch im Vermietungsreglement abzubilden.

Was würdest du anderen Projekten mitgeben? Partizipation muss personell an einer Schlüsselstelle klar verankert sein und die gemeinsame Haltung aller Gremien sein, vom Vorstand über die Projektleitung bis zur Geschäftsstelle. Die Zuständigkeiten müssen klar geregelt und verortet sein, auch auf operativer Ebene. Nur dann kann man immer den einen, wichtigen Schritt voraus sein und die nächsten Schritte planen. Und man muss aushalten können, dass es Unterschiedlichkeiten gibt, Prozesse auch mal laufen lassen, seiner Intuition trauen und ein gutes Team bilden. Ein weiteres grundlegendes Prinzip waren die Mehrfachrollen von vielen Beteiligten: Mitglied des Vorstands und der Nutzungskommission und einer Arbeitsgruppe gleichzeitig – und in allen Gruppen das Wissen auch aus den anderen Gruppen einbringen dürfen. Das waren die wesentlichen Punkte, warum es in der Kalkbreite so gut funktioniert hat.

Zur Person

Christoph Bertschinger, *1957, Organisationsentwickler, Projektleiter Nutzung & Betrieb (partizipativer Prozess 2011)

* http://anleitung.kalkbreite.net: kurze Anleitung zum Zusammenwohnen und -arbeiten im Wohn- und Gewerbebau Kalkbreite

Ein urbanes Pionierprojekt! Unter dem Titel «Kalkbreite – ein neues Stück Stadt» entwarfen QuartierbewohnerInnen und Fachleute 2006 gemeinsam die Vision einer nachhaltigen und durchmischten Bebauung für das Kalkbreite-Areal im Zentrum von Zürich. Aus der kleinen Gruppe ist die Genossenschaft Kalkbreite gewachsen, die das 6350 m^2 grosse Areal von der Stadt Zürich im Baurecht übernommen hat. Die Vision wurde zu einem Projekt verdichtet, das die komplexen örtlichen Rahmenbedingungen meistert und zugleich die Vorgabe eines sozial, ökologisch und ökonomisch pionierhaften urbanen Lebensraums in zeitgemässe Architektur umsetzt. Seit Herbst 2014 leben rund 250 Menschen im autofreien Wohn- und Gewerbebau Kalkbreite, weitere 200 haben hier ihren Arbeitsplatz.

Das bunte Lesebuch gibt Einblicke in und hinter die Kulissen und berichtet von der Entstehung dieses immer wieder als Leuchtturm beschriebenen Projekts.

kalkbreite
GENOSSENSCHAFT
KALKBREITE

www.kalkbreite.net

ISBN 978-3-033-04751-8
9 783033 047518 >