

Zertifikatsarbeit

eingereicht an der ZHAW Soziale Arbeit

Partizipation & Engagement in Wohnbaugenossenschaften

Welche Voraussetzungen es braucht und wie es gelingen kann

CAS Partizipative Stadt- und Gemeindeentwicklung 2020

Anna Julia Haug

annajulia_haug@gmx.ch
Datum: 25. Mai 2021

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1 WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN	1
1.2 FRAGESTELLUNGEN & METHODE	1
2. ASPEKTE DER PARTIZIPATION	2
2.1 UMSCHREIBUNG DES BEGRIFFS	2
2.2 DAS STUFENMODELL	3
3. PARTIZIPATION & ENGAGEMENT IN WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN	4
3.1 FREIWILLIGES ENGAGEMENT	5
3.2 EMPOWERMENT	6
3.3 STRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN	7
3.4 HALTUNG & KOMMUNIKATION	8
4. SCHLUSSFORDERUNG UND WEITERFÜHRENDE GEDANKEN	9
4.1 FAZIT	9
4.2 WEITERFÜHRENDE GEDANKEN UND FRAGESTELLUNGEN	10
4.3 KONKRETE HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR WBGs	11
5. LITERATURVERZEICHNIS	12

1. Einleitung

Für meine Zertifikatsarbeit im Rahmen des CAS «Partizipative Stadt- und Gemeindeentwicklung» habe ich mich für das Thema "Partizipation in Wohnbaugenossenschaften» (WBGs) entschieden.

Die genossenschaftliche Struktur bieten gute Voraussetzungen für ein gemeinschaftliches Zusammenleben und verschiedenste Formen der Partizipation. Zudem ist das Thema aktuell, weil einerseits viele der älteren WBGs vor der Herausforderung grosser Umstrukturierungen und Paradigmenwechsel stehen und andererseits seit einigen Jahren in der Schweiz viele neue WBGs entstehen.

Meine persönliche Motivation begründet sich darauf, dass ich mich beruflich schon länger mit den Themen Freiwilligenarbeit und Engagement beschäftige und darin eine grosse gesellschaftliche Relevanz erkenne. Zudem bin ich selber in einer WBG aufgewachsen und lebe auch jetzt in einer.

1.1 Wohnbaugenossenschaften

In der Schweiz gibt es rund zweitausend gemeinnützige Bauträger. Gemeinsam besitzen sie mehr als 185'000 Wohnungen. Diese Wohnungen machen im Schweizer Wohnungsmarkt zwar nur einen Anteil von fünf Prozent aus, doch sie decken eine ganz besondere Nische ab: Die gemeinnützigen Bauträger entziehen Wohnraum der Spekulation und sorgen für ein langfristig preisgünstiges Wohnangebot auf Basis der Kostenmiete. Damit leisten sie einen Beitrag zu einer guten sozialen Durchmischung und lebendigen Quartieren. WBGs stellen nicht nur Wohnungen zur Verfügung, sondern offerieren in der Regel zahlreiche zusätzliche Angebote. Die Palette reicht von Siedlungslokalen, gemeinschaftlichen Anlässen und Freizeitangeboten über Nachbarschaftshilfe und Gästezimmer bis zur eigenen Sozialberatung und finanzieller Hilfe in Notlagen. Interne Sozialdienste und eine ausgeprägte Nachbarschaftshilfe entlasten auch die öffentliche Hand. Gemeinschaftliche Aktivitäten sowie die Möglichkeit, sein Wohnumfeld aktiv mitzugestalten, tragen zu einer hohen Wohn- und Lebensqualität bei. WBGs basieren auf einer demokratischen Organisationsstruktur und deshalb kommt zivilgesellschaftlichem Engagement eine zentrale Bedeutung zu: Wer hier wohnt, ist zugleich Mitglied, kann über die Geschäftstätigkeit mitbestimmen und sein eigenes Wohnumfeld aktiv mitgestalten (Wohnbaugenossenschaften Schweiz, 2018, S.3-6).

1.2 Fragestellungen & Methode

Trotz den offensichtlich guten Voraussetzungen für partizipative Prozesse in WBGs, ist laut diversen Quellen ein Rückgang des Engagements von Genossenschaftler*innen zu beobachten (Lehni, 2012, S.1). Die Rede ist dabei auch von einem Verlust des sogenannten Genossenschaftsgedankens, der sich an den Werten wie Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Gleichheit, Demokratie, Solidarität orientiert und damit verbunden einer abnehmenden Identifikation der Genossenschaftler*innen mit der Genossenschaft. Stattdessen seien die Bewohner*innen nur an günstigen Wohnungen interessiert (Emmenegger, Fanghänel, Müller, 2017, S. 19). Das heisst, obwohl es viele neue WBGs gibt und deren Bedeutung in der städtischen Wohnpolitik zugenommen hat¹, scheint das genossenschaftliche Engagement der Bewohner*innen eher abzunehmen.

¹ In vielen Schweizer Städten und Gemeinden gibt es konkrete Fördermassnahmen für den gemeinnützigen Wohnungsbau, zBsp. vorgegebene Prozentsätze bei Neubauten oder finanzielle Unterstützungsleistungen.

Davon ausgegangen, habe ich mir folgende Fragestellungen gestellt:

***Wie können Engagement und Partizipation in einer Wohnbaugenossenschaft gefördert werden?
Welche Voraussetzungen braucht es dafür und was sind die Hindernisse?***

Als Grundlage diente mir Literatur zu den Themen Partizipation, Nachbarschaft, Empowerment und Grossgruppen-Interventionen. Zusammen mit den Unterrichtsmaterialien vom CAS «Partizipative Stadt- und Gemeindeentwicklung» sowie meinen Notizen dazu, versuche ich mich an die oben genannten Fragestellungen heranzutasten. Es geht dabei um ein Eintauchen in diese Themen und um eine Abbildung meiner Auseinandersetzung damit, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu haben.

Als wichtige Abgrenzung ist zu erwähnen, dass Partizipation in dieser Arbeit in der Phase des Zusammenlebens betrachtet werden soll, das heisst in der Betriebsphase einer Wohnbaugenossenschaft und nicht in der Bau- oder Entwicklungsphase.

2. Aspekte der Partizipation

In diesem Kapitel soll der Begriff «Partizipation» genauer erläutert und anhand des Stufenmodells aufgezeigt werden. Die Umschreibung ist dabei nicht abschliessend, soll jedoch eine Vorstellung davon vermitteln, was ich für diese Arbeit darunter verstehe. Im Literaturverzeichnis finden sich diverse Bücher, Artikel und Internetquellen, die noch ausführlicher auf die verschiedenen Aspekte partizipativer Arbeit eingehen.

2.1 Umschreibung des Begriffs

Unter Partizipation versteht man die Beteiligung, Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Mitbestimmung oder auch Einbezug von Betroffenen resp. Adressat*innen einer Situation oder eines Projektes (Hongler, Kunz, Prelicz-Huber, Wolff & Fricker, 2008, S. 32). Es bedeutet an Entscheidungen mitzuwirken und damit Einfluss auf das Ergebnis nehmen zu können. Partizipation basiert auf klaren Vereinbarungen, die regeln, wie eine Entscheidung gefällt wird und wie weit das Recht auf Mitbestimmung reicht (Strassburger & Rieger, 2019, S.230). Das Ziel von partizipativen Prozessen ist somit das Teilen der Einflussnahme und der Macht auf mehrere Personen oder Personengruppen. Oder anders gesagt: Partizipation heisst auch Raum schaffen für demokratische Aushandlungsprozesse (C. Kunz, Bemerkung im Rahmen des Kurstages, 16.11.20).

Mithilfe partizipativer Prozesse können Konflikte unter Einbezug der Betroffenen konstruktiv bearbeitet werden mit dem Ziel, gemeinsam einvernehmliche Lösungen zu entwickeln, die alle Beteiligten zufrieden stellen. Erfolgreiche Partizipation stärkt die Handlungskompetenz und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, schafft Offenheit und Transparenz und sorgt für eine fairen Gestaltung des Prozesses (Hongler, Kunz, Prelicz-Huber, Wolff & Fricker, 2008, S. 32).

Als weiteren Vorteil, hat James Surowiecki aufgezeigt, dass die Kumulation von Informationen in Gruppen zu gemeinsamen Entscheidungen führt, die oft besser sind als Lösungsansätze einzelner Teilnehmender. Laut seiner These kann mit Hilfe von partizipativen Prozessen von einer Art «Schwarmintelligenz» profitiert werden, da eine Gruppe von Menschen in der Regel intelligenter und effizienter entscheidet als der klügste Einzelne unter ihnen (Hinnen & Krummenacher, 2012, S.62).

Grundsätzlich basiert Partizipation auf Freiwilligkeit, d.h. von Seite der Betroffenen muss auch eine Bereitschaft vorhanden sein, sich zu engagieren. Desinteresse ist deshalb ein Risiko für partizipative

Prozesse, ebenso Manipulation durch die institutionellen Vertretungen resp. durch die Inhaber*innen von Machtpositionen (Lehni, 2012, S.4).

Für einen erfolgreichen Ablauf eines Partizipations-Prozesses ist es wichtig, dass eine Projektleitung mit einer intermediären Funktion den Prozess steuert. Die inhaltliche Steuerung und das Ergebnis des Prozesses muss hingegen offen bleiben, ansonsten kann der Vorwurf der Interessensvertretung, der Pseudopartizipation oder sogar der Manipulation aufkommen. Idealerweise ist deshalb für die organisatorische Projektleitung und Moderation eine unabhängige und neutrale Person zuständig (Hongler, Kunz, Prelicz-Huber, Wolff & Fricker, 2008, S. 34). Die Rolle der einbezogenen Akteure ist es, zu äussern, was sie beschäftigt oder welche Ideen sie haben. Die Rolle der Fachleute ist es, aufzuzeigen, wie diese Anliegen umgesetzt werden können oder warum nicht (C. Kunz, Bemerkung im Rahmen des Kurstages, 16.11.2020).

Partizipation kommt gesellschaftspolitisch aus verschiedenen Gründen eine wichtige Bedeutung zu: so ermöglicht sie zum Beispiel, die eigenen Gestaltungskompetenzen zu testen und Verantwortung zu übernehmen und verstärkt die Identifikation mit dem eigenen Lebensumfeld. Partizipation kann auch die Generationengerechtigkeit positiv beeinflussen, da so auch junge Personen und Kinder oder Menschen mit Beeinträchtigungen besser mitgestalten und mitentscheiden können (M.Biebricher, Referat vom 12.1.21). Gesamtgesellschaftlich betrachtet, fördert Partizipation ein friedliches Zusammenleben auf der Basis sozialer Gerechtigkeit (Strassburger & Rieger, 2019, S.44).

2.2 Das Stufenmodell

Der Begriff Partizipation wird in der Praxis sehr unterschiedlich interpretiert und gefüllt und deshalb ist es zentral, vor jedem Beteiligungsprozess zu definieren, was genau damit gemeint ist und inwiefern eine Beteiligung möglich ist und von wem.

Hilfreich kann dabei das *Stufenmodell* sein, welches den zunehmenden Grad der Verbindlichkeit und Einflussnahme aufzeigt.

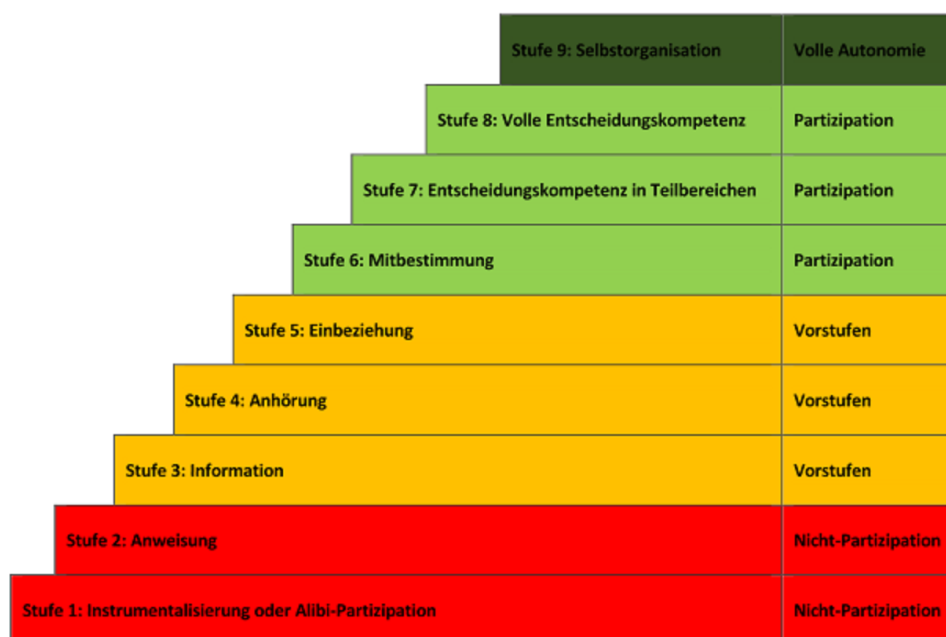


Bild 1: Stufenmodell der Partizipation von Wright, Block & von Unger (2010)

Das Modell differenziert konkret Stufen von der Minimalbeteiligung bis zur freien Entscheidungsmacht respektive der Selbstorganisation. Auch die Vorstufen der Partizipation werden als wichtige und notwendige Elemente angesehen (Strassburger & Rieger, 2019, S.16):

- **Zur Ebene der Nicht-Partizipation** gehören Elemente, die oft anzutreffen sind: Instrumentalisierung, Anweisung und Alibi- resp. Pseudo-Partizipation.
- Bei den **Vorstufen der Partizipation** handelt es sich um eine zunehmend starke Einbindung der Zielgruppe in Entscheidungsprozesse, auch wenn (noch) kein direkter Einfluss auf die Prozesse möglich ist: Information, Anhörung und Einbeziehung
- Bei der **"echten" Partizipation** hat die Zielgruppe eine formale, verbindliche Rolle in der Entscheidungsfindung: Mitbestimmung, teilweise Übertragung von Entscheidungskompetenz und Entscheidungsmacht.
- Die letzte Stufe des Modells ist die **«Selbstorganisation»**. Diese geht über die Partizipation hinaus und umfasst alle Formen selbst organisierter Maßnahmen, die nicht unbedingt als Folge eines partizipativen Entwicklungsprozesses entstehen, sondern von Anfang an von Betroffenen selbst initiiert werden.²

Jede Stufe ist mit Rechten und Pflichten verbunden (Minder, Barsuglia, Frischherz & Willener, 2012, S.3). Das Mass und somit die Stufe der Partizipation muss jeweils vorgängig geklärt und allen Beteiligten klar kommuniziert werden (Lehni, 2012, S.4). Die optimale Stufe von Partizipation ist immer abhängig von den beteiligten Personen, den Einrichtungen und den Rahmenbedingungen. Deshalb ist es wichtig, immer wieder aufs Neue darüber nachzudenken, welche Stufe angemessen und auch praktisch umsetzbar ist (Strassburger & Rieger, 2019, S.21). Bleibt die Partizipationsmöglichkeit jedoch nur bei der Information, wird das Interesse an der Beteiligung schnell abnehmen und gemeinsam getragene Projekte verunmöglichen (Hongler, Kunz, Prelicz-Huber, Wolff & Fricker, 2008, S. 33). Ein möglichst hoher Grad von Partizipation ist zwar erstrebenswert, der Ausbau von partizipativen Strukturen benötigt jedoch Zeit. Eine allmähliche Steigerung verbunden mit positiven Erfahrungen auf den unteren Stufen können es erleichtern, zu einem späteren Zeitpunkt eine höhere Stufe zu erreichen (Strassburger & Rieger, 2019, S.16).

3. Partizipation & Engagement in Wohnbaugenossenschaften

Wer in einer Wohnbaugenossenschaft lebt, ist nicht einfach Mieter*in einer Wohnung, sondern gleichzeitig Mitglied und somit Mitbesitzer*in. Damit tragen die Bewohner*innen aber auch Verantwortung für die gesamte Genossenschaft. Man spricht beim genossenschaftlichen Wohnen deshalb auch vom dritten Weg zwischen Miete und Wohneigentum. Jedes Genossenschaftsmitglied wird an die Generalversammlung eingeladen und kann über wichtige Geschäfte abstimmen sowie die Mitglieder des Vorstandes wählen. Wer etwas verändern oder ein neues Projekt lancieren möchte, hat die Möglichkeit, selbst einen Antrag an die Generalversammlung zu stellen. Noch aktiver mitgestalten kann sein Wohnumfeld, wer im Vorstand oder einer Arbeitsgruppe mitwirkt. Wer sich nicht regelmässig engagieren möchte oder kann, hat in vielen WBGs auch Gelegenheit zu spontanen oder

² Unter <https://www.pq-hiv.de/de/kapitel/stufen-partizipation> sind auch die einzelnen Stufen des Modells noch detaillierter beschrieben.

sporadischen Einsätzen, zum Beispiel bei der Organisation eines Festes (Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, S. 9).

Zumindest formell ist Partizipation & Engagement in WBGs zu einem gewissen Grad also ein fester Bestandteil der Organisation. Und doch beklagen viele WBGs einen Rückgang des genossenschaftlichen Engagements und dass es sich beispielsweise zunehmend schwieriger gestaltet, neue Personen für den Vorstand zu finden. Andererseits möchten Bewohner*innen aber durchaus besser in strategische Prozesse eingebunden werden, was also nicht für ein generelles Desinteresse spricht (Lehni, 2012, S.1).

Was könnten die Ursache für diesen Widerspruch sein? Welche Faktoren begünstigen die Partizipation in einer WBG und welche sind eher hinderlich? Diese Fragen möchte ich nachfolgend anhand verschiedener Themen beleuchten.

3.1 Freiwilliges Engagement

Ein Engagement in der WBG erfolgt in der Regel auf freiwilliger resp. ehrenamtlicher Basis oder zumindest nur mit einer geringen monetären Aufwandsentschädigung.

Herringer weist in seinem Buch «Empowerment in der Sozialen Arbeit» darauf hin, dass vieles auf einen grundlegenden Strukturwandel des ehrenamtlichen Engagements hinweist. Viele traditionsreiche Organisationen und Verbände melden stagnierende oder sogar rückläufige Mitgliederzahlen. Diese Organisationen sind offensichtlich aufgrund von strukturellen Innovationsdefiziten immer weniger in der Lage, Menschen für ein Engagement zu gewinnen und deren Potentiale auszuschöpfen (Herringer, 2020, S.188-189).

Die Motive und Interessen für ein Engagement haben sich gewandelt. Freiwilliges Engagement wird heute nicht mehr einfach aus einem religiös-altruistischen Pflichtgefühl heraus gemacht, sondern eher aus eigennützigen Motiven wie Selbstentfaltung, persönlicher Betroffenheit oder dem Wunsch nach sozialer Gemeinschaft oder politischer Mitgestaltung. Ehrenamtliches Engagement, so Herringer, ist zu einem Element von Lebensgestaltung und Identitätsentwurf geworden. An die Stelle einer dauerhaften, oft sogar lebenslangen Engagementverpflichtung sind eher befristete und kündbare Verpflichtungen getreten, bei welchen die Freiwilligen ihre Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche einbringen können und die ihnen grössere Freiräume und erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Weiter stellt er fest, dass vor allem die mangelnde Option Verantwortung zu übernehmen in verbandlichen Strukturen ein Hindernis ist. Organisationen oder Projekte hingegen, die durch eine offene Leitung, ein geringes Machtgefälle, eine wechselseitige Anerkennung und eine partizipative Aushandlungs- und Entscheidungsstruktur gekennzeichnet sind, bieten ein gutes Fundament für ein produktives ziviles Engagement (Herringer, 2020, S.187-190).

Weitere interessante Erkenntnisse zum Thema «Engagement in Wohngenossenschaften» wurden von Emmenegger, Fanghänel und Müller im Rahmen eines KTI Forschungsprojekt gewonnen: Als Motivation für ein Engagement wurden in den Interviews mit Genossenschafter*innen zum einen Verpflichtungsgefühle als Dank gegenüber dem Privileg, in einer Genossenschaft wohnen zu dürfen genannt, zum anderen aber auch die Chance zur Verwirklichung der subjektiven Ansprüche, Ideale und Werte. Die intrinsische Motivation sei, so die Ergebnisse, bei jungen Genossenschaften augenfälliger, bei den traditionellen Genossenschaften aber sehr wohl auch vorhanden.

Neben der intrinsisch verankerten Motivation und der persönlichen Betroffenheit stellt die Lebensphase von Bewohner*innen einen weiteren zentralen Faktor dar: So besteht beispielsweise in der Phase der Erwerbstätigkeit oder bei Familien mit Kindern ein hoher Anspruch an zeitliche Flexibilität, d.h. Engagement kann hier eher punktuell, flexibel und selbstbestimmt erfolgen (Emmenegger, Fanghänel, Müller, 2017, S. 120 & 157).

Das Engagement der Bewohner*innen sollte dabei auch stets genug Anerkennung erhalten, denn ohne Anreize scheint auch in einer Genossenschaft nichts zu gehen. Dies ist wichtig, um die Motivation hoch zu halten. Beteiligung soll kein Zwang sein, sie soll sowohl Sinn als auch Spass machen. Entsprechend sind auch keine Regeln und Sanktionen, sondern positive Anreize vorzusehen (Minder, Barsuglia, Frischherz & Willener 2012, S. 4 & 7). Die grösste Anerkennung ist dabei, wenn sich die engagierten Bewohner*innen ernst genommen fühlen und mitentscheiden können (S. Kuchen, Referat vom 11.5.21).

Bezüglich Motivation der Bewohner*innen für ein Engagement innerhalb der WBG sei abschliessend zu bemerken, dass man nicht als Genossenschaftler*in geboren, sondern erst sozialisiert wird. Die meisten Menschen engagieren sich (zumindest anfänglich) vor allem aus einer persönlichen Betroffenheit heraus für eine bestimmte Sache, also aus egoistischen Motiven und nicht für die Genossenschaft. Diese Motive sollten aber nicht abgeklemmt werden, weil sonst die Motivation für ein zukünftiges Engagement auch geschwächt wird und somit potentielle Ressourcen verloren gehen. Zudem leisten auch sog. «kleine Gesten» wie Kinderhüten, Einkaufsdienste oder Pflanzen giessen einen wichtigen Beitrag für das Wohlbefinden der Bewohner*innen und sollten entsprechend anerkannt werden (Emmenegger, Fanghänel, Müller, 2017, ganzer Forschungsbericht).

3.2 Empowerment

Für WBGs stellt sich also die konkrete Frage, «wie eine Mitwirkungskultur (re)aktiviert werden kann, welche gleichzeitig das genossenschaftliche Miteinander stärkt und die persönlichen Interessen der Einzelnen befriedigt.» (Lehni, 2012, S. 1)

Aber wie kann man einen Menschen überhaupt dazu motivieren, an einem Veränderungs- resp. Entscheidungsprozess teilzunehmen? Zentral dafür ist sicherlich der Wunsch oder das Bedürfnis nach Veränderung oder ein gewisser Leidensdruck. Ausserdem muss eine Hoffnung vorhanden sein, dass sich an der gegenwärtigen Situation etwas ändern lässt. Andernfalls kommt eher eine Art Resignation zum Tragen, d.h. die Person zieht zum Beispiel an einen anderen Ort und entzieht sich somit der Situation oder sie behält ihre Bedürfnisse oder den Ärger für sich und macht einfach «die Faust im Sack» (Hongler, Kunz, Prelicz-Huber, Wolff & Fricker, 2008, S. 36).

Im Kontext der Förderung dieser Mitwirkungskultur und der Motivation der Bewohner*innen, kann das Konzept von *Empowerment* ein hilfreicher Ansatz sein:

Der Begriff leitet sich vom englischen «to empower» ab und kann mit «Befähigung», «Stärkung» oder «Unterstützung» übersetzt werden. Die Ursprünge des Empowerments liegen in der Bürgerrechtsbewegung der afroamerikanischen Bevölkerung in der USA und in der politischen Gemeinwesenarbeit (Strassburger & Rieger, 2019, S.46).

Beim Empowerment geht es darum, die Menschen zur Entdeckung ihrer eigenen Stärken zu ermutigen, ihre Fähigkeiten zur Selbstbestimmung und Selbstveränderung zu stärken und sie bei der Suche nach Lebensräumen und Gestaltung ihrer Zukunft zu unterstützen (Herringer, 2020, S.7).

Durch Empowerment entstehen Mut machende Prozesse der Selbstermächtigung in denen Menschen beginnen, ihre Angelegenheiten selbst in die Hand zu nehmen und sich ihrer Fähigkeiten bewusst werden (Herringer, 2020, S.20). Es geht also auch um die Erfahrung der sog. Selbstwirksamkeit. Das Selbstvertrauen wird durch das eigene Aktiv-werden gestärkt, wenn der Partizipations-Prozess gut läuft. Das fördert auch die Motivation für ein längerfristiges Engagement. Umgekehrt führt es zu Frust, wenn der Prozess nicht gut abläuft oder man selber nicht aktiv werden kann.

Es gilt aber, nicht nur einzelne Personen kompetenter zu machen resp. zu befähigen, sich für Ihre Ziele und Positionen stark zu machen, sondern auch kollektive Prozesse der Selbstbestimmung zu

unterstützen (Strassburger & Rieger, 2019, S.44). Empowerment-Arbeit auf dieser Ebene bedeutet, institutionelle und politische Settings zu arrangieren, die die Wünsche und Bedürfnisse der Betroffenen nach Mitmachen, Mitgestalten und Sich-Einmischen aufgreifen und partizipative Verfahren und Entscheidungsstrukturen zu installieren (Herringer, 2020, S.184-185).

Empowerment lässt sich am besten durch Partizipation erreichen, denn durch ein gleichberechtigtes Miteinander und die Möglichkeit zur Selbst- und Mitbestimmung wird Empowerment unmittelbar praktiziert. Das Fachwissen von Professionellen und das Erfahrungswissen der Betroffenen haben in diesem Prozess den gleichen Stellenwert. Ob es gelingt, auf Augenhöhe zu kooperieren, hängt entscheidend davon ab, wie Fachkräfte mit ihrer Macht umgehen: Partizipation hat nur dann eine Chance, wenn die «Profis» ihre Position hinterfragen und den Machtvorsprung, den sie durch grösseres Know-How, mehr zeitlichen Ressourcen und eine institutionelle Legitimation haben, so weit wie möglich abbauen. So tragen sie dazu bei, dass alle Beteiligten offen mit dem vorhandenen Macht, Kompetenz- und Ressourcengefälle umgehen und sich auf Augenhöhe begegnen können (Strassburger & Rieger, 2019, S.46-47).

3.3 Strukturelle Voraussetzungen

Als Ursache für die Abnahme von ehrenamtlichem Engagement bei den traditionellen Verbänden und Organisationen können verkrustete bürokratische Verfassungen, ein hierarchisches Machtgefälle und ein institutionelles Gerüst, das den ehrenamtlich Engagierten kaum Spielräume für Partizipation und Teilhabe eröffnet, gesehen werden. Es ist also ein Umbau der verbandlichen Organisationsstrukturen nötig, um zukünftig Menschen für ein freiwilliges Engagement zu gewinnen (Herringer, 2020, S. 189). Je nachdem, welche Strukturen und Regeln in einer Institution oder einer Organisation gelten, wird Beteiligung gefördert oder gar zur Arbeitsgrundlage gemacht. Umgekehrt können die Voraussetzungen Beteiligung aber auch beschränken oder verhindern. Projekte scheitern oft daran, dass sie die Zielgruppe nicht erreichen, weil diese nicht frühzeitig «abgeholt» wurde. Daran kann etwas geändert werden, wenn die strukturellen Weichen von Beginn an in Richtung Partizipation gestellt werden (Strassburger & Rieger, 2019, S.83).

Um bei den Genossenschaftsmitgliedern Mitwirkung und Engagement erzielen zu können, müssen also die leitenden Gremien bereit sein, Teile der bisherigen Entscheidungsmacht mit den Genossenschaftler*innen zu teilen resp. abzugeben. Dabei soll man keine Angst vor möglicher Opposition haben, denn ein zusammen bewältigter Konflikt bringt für alle bessere und nachhaltigere Lösungen. Man muss sich jedoch bewusst sein, dass Mitwirkungsprozesse Kulturveränderungen mit sich bringen – weg von bestehenden Mustern und Werten hin zu neueren Formen und Abmachungen. Die Offenheit, Veränderungen zuzulassen, ist deshalb Grundbedingung für gelingende Mitwirkungsprozesse (Lehni, 2012, S.7).

Als Beispiel für eine strukturelle Anpassung kann die Erarbeitung eines Mitwirkungs-Leitfadens genannt werden, wie Lehni es in seiner Arbeit beschreibt. Damit kann eine WBG einen wichtigen Schritt in die Zukunft machen. Wichtig dabei ist, dass es sich um einen gemeinsamen Prozess innerhalb der WBG handelt, bei dem alle Genossenschaftler*innen aktiv mitwirken können. Ausgehend von den Grundlagen wie Statuten und Geschichte der WBG und den Bedürfnissen der verschiedenen Bewohner*innen, kann ein Mitwirkungsleitfaden entstehen, der alle Bereiche der Organisation und des Zusammenlebens abdeckt. Gleichzeitig stärkt der gemeinsame Prozess die Kontakte und Beziehungen innerhalb der Siedlung und fördert die Identifikation der Bewohner*innen mit der Genossenschaft (Lehni, 2012, S.5-6).

Eine weitere strukturelle Voraussetzung für Partizipation in WBGs sind die sog. «Möglichkeitsräume». Im KTI-Forschungsbericht ist diesbezüglich folgendes festgehalten:

Unter Möglichkeitsräumen lassen sich vielfältig beispielbare Räume und geeignete Mitwirkungsgefäße verstehen, die das Engagement und die Initiative seitens der Bewohnerinnen und Bewohner unterstützen und fördern. Möglichkeitsräume bilden zusammen mit formalem und informellem Engagement sowie Nachbarschaftskontakten einen *Wirkungskreis*, welcher die Formen der Nachbarschaft bestimmt. Dieser Wirkungskreis jedoch, so die aus dem Projekt gewonnene These, verlangt nach *sozialräumlichen Investitionen* seitens der Organisation, damit er sich auch tatsächlich als Ressource für integrierende Vergemeinschaftungsmöglichkeiten entfalten kann.

(Emmenegger, Fanghänel, Müller, 2017, S.3)

Aber Strukturen, Verfahren und Regeln sind nicht das Ziel, sondern die Voraussetzung für funktionierende Beteiligungsprozesse. Darauf aufbauend muss – wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben - eine Partizipationskultur entstehen, damit Beteiligungsrechte tatsächlich in Anspruch genommen werden. Wichtig ist es, die Spielregeln so zu gestalten, dass sie den Interessen und Möglichkeiten der Betroffenen entsprechen. Und das gelingt nur, wenn diese von Anfang an der Ausgestaltung der Regeln beteiligt sind und so gemeinsam eine Kultur der Partizipation entwickelt wird (Strassburger & Rieger, 2019, S.88 & 98).

3.4 Haltung & Kommunikation

Veraltete Strukturen sind also oft das Hindernis für echte Partizipation, genauso aber auch Haltungen auf individueller Ebene. Denn selbst bei idealen Bedingungen auf der strukturellen Ebene verkommen partizipative Projekte zu einem Mittel zum Zweck, wenn die Fachpersonen oder Inhaber*innen von Machtpositionen keine partizipative Haltung verinnerlicht haben. Ohne eine solche partizipationsfördernde Haltung besteht die Gefahr, dass im Einzelfall die persönliche Beziehung den Ausschlag gibt, ob eine Fachperson mit den Betroffenen zusammenarbeitet oder ob sie über ihre Köpfe hinweg entscheidet (Strassburger & Rieger, 2019, S.58-67).

Wichtig ist auch, dass Fachleute akzeptieren können, dass ihre Ideen abgelehnt werden. Beteiligung kann nur gelingen, wenn die Betroffenen ihre Vorstellungen verwirklichen können und den Rat der Profis auch ablehnen dürfen. Die Stärke des partizipativen Ansatzes liegt darin, dass sowohl Standpunkte der Fachkräfte als auch der Betroffenen Gehör finden und sich damit Fach- und Erfahrungswissen ergänzen. Durch den gegenseitigen Austausch lernen beide Seiten dazu und im besten Fall eröffnen sich Wege, die eine Seite alleine nie gefunden hätte. Zu einer partizipativen Haltung gehören also die Offenheit für Veränderungen und die Risikobereitschaft, neue Wege einzuschlagen, aber auch Geduld und aufrichtiges Interesse für Partizipationsprozesse. Dazu kommt idealerweise die Überzeugung, dass der partizipative Prozess an sich bereits einen Wert hat, weil er den Menschen Verantwortung übergibt, sie aktiviert und somit eine identitätsstiftende aber auch gemeinschaftsfördernde Wirkung hat (Strassburger & Rieger, 2019, S.60-67).

Und auch Kommunikation spielt für erfolgreiche Partizipation eine entscheidende Rolle. Minder, Barsugkia, Frischherz & Willener stellen in der Vorstudie «Beteiligung in Wohnbaugenossenschaften» (2012) sogar die These auf, dass Kommunikation DIE zentrale Rolle spielt und zwar sowohl bezüglich Information, Transparenz und Glaubwürdigkeit der Verwaltung und des Vorstands gegenüber den Bewohner*innen, als auch bezüglich der Umgangs- und Diskussionskultur untereinander (2012, S.7).

Die Kommunikationswege sollten so gestaltet werden, dass die Arbeitsprozesse transparent sind und möglichst alle Betroffenen Zugang zu wichtigen Informationen und Entscheidungsgrundlagen haben. Gelingende Kommunikation und die Haltung, mit der man einem anderen Menschen begegnet, beeinflussen massgeblich, ob und wie sich eine Beziehung entwickelt (Strassburger & Rieger, 2019, S.78 & 92). Und es sind in erster Linie die Beziehungen und das Klima untereinander, die über die Bereitschaft, aufeinander zu hören, bestimmen – nicht die Inhalte (Hongler, Kunz, Prelicz-Huber, Wolff & Fricker, 2008, S. 40).

4. Schlussforderung und weiterführende Gedanken

4.1 Fazit

Die verschiedenen Facetten, Vorteile und Herausforderungen von Partizipation zeigen, wie komplex das Thema ist, aber auch wie viele Vorteile es mit sich bringen kann. Gerade für Wohnbaugenossenschaften mit ihren demokratischen Strukturen, dem genossenschaftlichen Prinzip und sozialen Engagement lohnt sich eine intensive Auseinandersetzung mit Partizipation: WBGs bauen auf das Engagement ihrer Bewohner*innen und bringen gute Voraussetzungen für die Umsetzung von partizipativen Prozessen mit. So kann zum Beispiel davon ausgegangen werden, dass der Aspekt der Selbst-Betroffenheit der Bewohner*innen eine besonders gute Basis für ein intrinsisch motiviertes Engagement darstellt. Doch Menschen brauchen oftmals Unterstützung, damit sie aktiv werden können. Nicht alle haben das Wissen oder sind selbstbewusst und durchsetzungsfähig genug, um ihre Interessen zu formulieren und zu vertreten. Diese Menschen gilt es, zur Partizipation zu befähigen (Strassburger & Rieger, 2019, S.91).

Als wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Partizipation gilt, dass 1. Frühzeitig zum Mitmachen eingeladen wird, dass 2. Verschiedenen niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten angeboten werden und dass 3. Der Entscheidungsprozess sowie die Rahmenbedingungen transparent sind (Strassburger & Rieger, 2019, S.19).

Auf dem Papier definiert und in der Theorie klar, scheint es jedoch oft an der konkreten Umsetzung zu hapern: Die Partizipationsprozesse müssen gut begleitet, transparent kommuniziert und offen gestaltet sein. Zudem müssen die Bewohner*innen auch zur Mitwirkung motiviert und befähigt werden.

Analog zu gesellschaftlichen Wandlungsprozessen wie Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen ist auch auf genossenschaftlicher Ebene eine Ausdifferenzierung der Engagementformen zu beobachten (Emmenegger, Fanghänel, Müller, 2017, S.19-20). Dieser Tatsache können WBGs Rechnung tragen, indem Sie veraltet Organisationsstrukturen überdenken und neue Gefässe für Partizipation aufstellen.

Auch wenn es Zeit & Geduld braucht, wenn mehrere Leute mitdiskutieren und mitbestimmen, sollten WBGs Partizipationshürden abbauen und sich für solche Prozesse öffnen und Partizipation idealerweise zu einem wesentlichen Bestandteil der genossenschaftlichen Gesamtstrategie machen. Das Modell der Selbstverwaltung bietet wahrscheinlich die besten Voraussetzungen für Partizipation in WBGs. Jedoch muss auch hier auf der Prozessebene darauf geachtet werden, dass Informationen an die Bewohner*innen gelangen und diese für die Selbstverwaltung befähigt & motiviert werden. Werden partizipative Prozesse erfolgreich angegangen und durchgeführt, werden die Betroffenen durch Mitbestimmung zu Beteiligten, die ihre Umgebung und ihren Lebensalltag aktiv mitgestalten.

Dies erhöht die Zufriedenheit der Betroffenen, führt zu ehrenamtlichem Engagement, stärkt die Identifikation und trägt zu einem besseren Zusammenleben bei (Hongler, Kunz, Prelicz-Huber, Wolff & Fricker, 2008, S. 34). Umgekehrt führt es aber auch zu Frustration und Rückzug, wenn partizipative Prozesse nicht gut ablaufen oder motivierte Bewohner*innen nicht mitwirken können, obwohl die Ambition vorhanden sind.

Partizipation und Empowerment sind Haltungen, die man verinnerlicht haben muss, damit es funktioniert. Unsere Gesellschaft schwankt jedoch noch stark zwischen dem autoritären System und dem Wunsch nach Mitbestimmung (Hinnen & Krummenacher, 2012, S.54). Der Zusammenhalt der Gesellschaft beginnt aber auch in kleinen Gemeinschaften (Anliker, 2017, ganzer Artikel). Und so können WBGs auch Reallabore für neue Formen des Zusammenlebens darstellen, in welchen alternative Entscheidungsformen, eine positiv gelebte Nachbarschaft mit vielseitigen Engagementformen und partizipativen Prozessen erprobt werden. Was hier gelingen kann, wird vielleicht auch in einem grösseren Kontext der Quartier- Gemeinde- oder Stadtentwicklung möglich sein und zukünftig fester Bestandteil der Gesellschaft werden.

4.2 Weiterführende Gedanken und Fragestellungen

In der öffentlichen Debatte um zivilgesellschaftliche Engagementformen werden bis jetzt die potentiellen Zusammenhänge zur genossenschaftlichen Organisationsform weitgehend ausgeblendet (Emmenegger, Fanghänel, Müller, 2017, S. 19). Hier gibt es also Bedarf an weiterer Forschung und grösseren Datenerhebungen.

In einem Partizipationsprozess treffen Leute mit verschiedensten Hintergründen, persönlichen Zielen und diversen Kompetenzen aufeinander. Sie müssen eine gemeinsame Sprache finden und gemeinsam Lösungen erarbeiten. Hier kommt die Bedeutung von Grossgruppen-Interventionen und alternativen Entscheidungsmodellen zum Tragen. Sie können helfen, eine gemeinsame Grundlage für neue Lösungen zu finden, Fronten aufzuweichen und Konflikte zu bearbeiten.

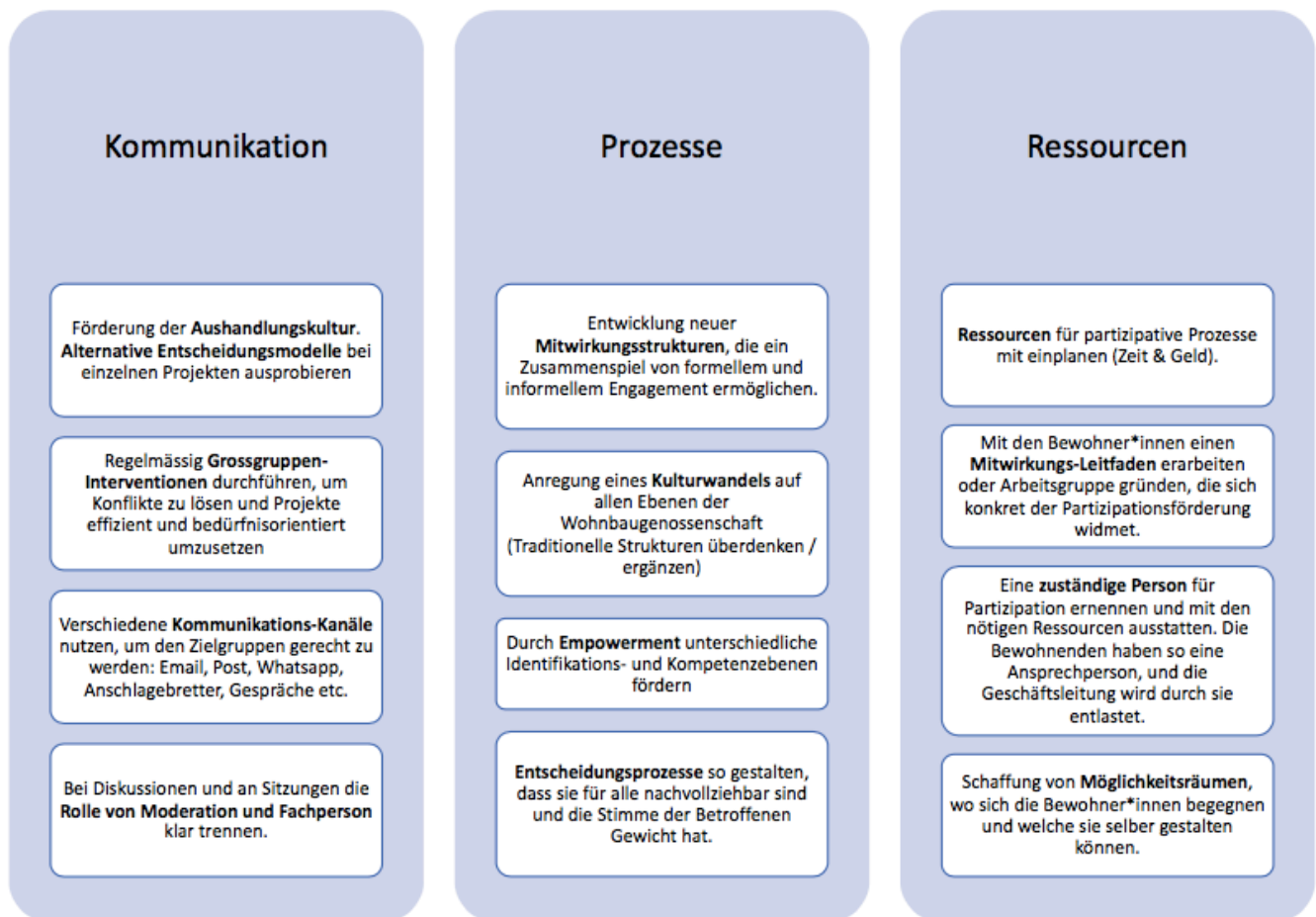
Alternative Entscheidungsmodelle können einen wesentlichen Beitrag für bessere Partizipation und mehr gelebten Miteinander sein. Anders als beim Mehrheitsprinzip erfassen sie nämlich auch die Bedürfnisse der Minderheiten und führen so im Idealfall zu Entscheidungen, die alle mittragen können und mit denen sich alle wohlfühlen. Beispiele sind hier die Konsensbasierten Entscheidungsfindungen, welche durch verschiedene Grossgruppen-Interventionen erreicht werden können.³ Der einzelne Teilnehmende bringt in einer solchen Intervention seine Bedürfnisse und seine Haltungen in einen grossen Topf der Meinungen ein und stellt fest, dass die Anliegen und Sichtweisen weit zahlreicher sind als von ihm vermutet. Er beginnt seine Position zu relativieren, zu überdenken und zu verändern und reichert seine Optionen mit anderen an (Hinnen & Krummenacher, 2012, S. 65). Das bedeutet zwar nicht, dass sich danach die Teilnehmenden in allen Punkten einig sind. Es gibt nicht immer einen grossen Konsens, aber oft viele kleine. Darüber hinaus entsteht aber meistens eine gemeinsame Basis. Diese gemeinsame Basis ist nicht einfach ein Kompromiss, sondern ein gemeinsam erarbeiteter neuer Weg und bietet deshalb ein solides Fundament für die darauf aufbauenden Lösungen (Hinnen & Krummenacher, 2012, S.65-66).

Will eine WBG ihre partizipativen Prozesse überarbeiten, kann sie also als ersten Schritt die bisherigen Entscheidungsprozesse unter die Lupe nehmen.

³ Weitere erwähnenswerte Konzepte sind hier das Modell der *Soziokratie*, der *Partizipatorischen Demokratie* (Strassburger & Rieger, 2019, S. 100ff.) oder auch die Methode *Systemisches Konsensieren*.

4.3 Konkrete Handlungsmöglichkeiten für WBGs

Partizipation & Engagement können in WBGs eigentlich täglich zum Tragen kommen. Sei es beim Unterhalt von Gemeinschaftsräumen, der Nachbarschaftshilfe, der Erarbeitung eines Siedlungsreglements, der Planung von Gemeinschafts-Aktivitäten, der Auswahl neuer Bewohner*innen und vielem mehr. Zum Abschluss dieser Arbeit möchte ich deshalb einige Handlungsempfehlungen für WBGs zusammenfassen. Sie stammen einerseits vom KTI Abschlussbericht (Emmenegger, Fanghänel, Müller, 2017), andererseits aus meinen persönlichen Erfahrungen und Gedanken, die ich mir im Laufe dieser Arbeit gemacht habe (eigene Grafik):



Statt davon auszugehen oder zu akzeptieren, dass es in Zukunft zu wenig Leute gibt, die sich in WBGs engagierte möchten, kann daran gearbeitet werden, das Engagement gezielt zu fördern und geeignete Gefässe dafür zu entwickeln. Wie die Arbeit gezeigt hat, braucht es neben den formellen Gefässen vermehrt informelle Möglichkeiten sich für die Gemeinschaft zu engagieren und diese «kleinen Gesten» sollten ebenso wertgeschätzt werden wie ein Engagement in einem formellen Gefäss. Wenn alle anderen Rahmenbedingungen stimmen – so die These von Minder, Barsuglia, Frischherz & Willener – sind Faktoren Zeit und Aufwand für die Bewohner*innen sekundär (2012, S.7) und die Motivation für ein Engagement in der WBG ist vorhanden.

5. Literaturverzeichnis

Emmenegger Barbara / Fanghänel Ilja / Müller Meike (2017), Nachbarschaften in genossenschaftlichen Wohnsiedlungen als Zusammenspiel von gelebtem Alltag, genossenschaftlichen Strukturen und gebautem Umfeld – Ein Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit, KTI Forschungsprojekt 2014 – 2017, Hochschule Luzern.

Anliker Y. (2017), Der guten Nachbarschaft verpflichtet, Magazin der HSLU 1/2017, Hochschule Luzern.

Herringer N. (2020), Empowerment in der sozialen Arbeit. Eine Einführung, 6. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Hinnen H. & Krummenacher P. (2012), Grossgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstossen- Betroffene Einbeziehen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hongler H., Kunz M., Prelicz-Huber K., Wolff R. & Fricker J. (2008), Mitreden. Mitgestalten. Mitentscheiden. Ein Reiseführer für partizipative Stadt-, Gemeinde- und Quartierentwicklung, Luzern: Interact.

Lehni, F. (2012), Erfolgreich Mitwirkungsprozesse gestalten. Grundlagen zur Erarbeitung eines aktivierenden Mitwirkungsleitfadens. Praxisarbeit im Rahmen des Lehrgangs „Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern“. Schweizerischer Verband für Wohnungswesen SVW und Wohnen Schweiz.

Minder B., Barsuglia M., Frischherz B. & Willener A. (2012), Beteiligung in Wohnbaugenossenschaften. Vorstudie und Erkenntnisse. Interner Arbeitsbericht. Hochschule Luzern.

Reutlinger C., Stiehler S., Lingg E. (Hrg.) (2015), Soziale Nachbarschaften. Geschichte, Grundlagen, Perspektiven, Wiesbaden: Springer VS.

Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Leben in einer Genossenschaft. Ein Leitfaden der Schweizer Wohnbaugenossenschaften. Verfügbar unter: https://www.wbg-schweiz.ch/information/genossenschaftlich_wohnen/was_ist_eine_genossenschaft

Strassburger G. & Rieger J. (Hrsg.) (2019), Partizipation kompakt. Für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe, 2. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa.

Wohnbaugenossenschaften Schweiz (2018), Der Gemeinnützige Wohnungsbau in der Schweiz. Ein Gewinn für die ganze Gesellschaft, Verfügbar unter: https://www.wbg-schweiz.ch/information/publikationen/gemeinnuetziger_wohnungsbau/22/der_gemeinnuetzige_wohnungsbau_in_der_schweiz_-_ein_gewinn

Wright, Block & von Unger (2010), Stufenmodell der Partizipation (Bild 1). Verfügbar unter: <http://www.eurodempa.eu/partizipations-begleitung/>