



Themenbereich Gebäude

Begleitende Evaluation  
zum Erneuerungscluster  
kleine und mittlere  
Wohnbaugenossen-  
schaften

Forschungsprojekt FP-2.3.2  
Bericht, November 2016

35

2011

2012

2013

2014

2015

**2016**

2017

2018

2019

2020

**Auftraggeber**

Energieforschung Stadt Zürich  
Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

**Auftragnehmer**

synergo Mobilität - Politik – Raum GmbH, Grubenstrasse 12, 8045 Zürich,  
www.synergo.ch

**Autor**

Walter Schenkel, synergo Mobilität - Politik – Raum GmbH

**Begleitgruppe**

Annette Aumann, Amt für Hochbauten (AHB)  
Bruno Bébié, Energiebeauftragter der Stadt Zürich (DIB) (seit November 2015)  
Mevina Feuerstein, ewz (seit Dezember 2015)  
Christine Kulemann, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)  
Alex Martinovits, Stadtentwicklung Zürich (STEZ)  
Alex Nietlisbach, AWEL  
Sandra Nigsch, Amt für Städtebau (AFS)  
Toni W. Püntener, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)  
Dr. Urs Rey, Statistik Stadt Zürich (SSZ)  
Marcel Thoma, ewz (bis November 2015)  
Marcel Wickart, ewz

Das Projekt wurde durch Christine Kulemann (UGZ) und Alex Martinovits (STEZ) betreut.

**Zitierung**

Schenkel, W. 2016: Begleitende Evaluation des Erneuerungscluster kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 35, Forschungsprojekt FP-2.3.2

Für den Inhalt sind alleine die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Der vollständige Bericht kann unter [www.energieforschung-zuerich.ch](http://www.energieforschung-zuerich.ch) bezogen werden.

**Kontakt**

Energieforschung Stadt Zürich  
Geschäftsstelle  
c/o econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich  
[reto.dettli@econcept.ch](mailto:reto.dettli@econcept.ch) 044 286 75 75

**Titelbild**

Luca Zanier, Zürich

# Energieforschung Stadt Zürich

Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Energieforschung Stadt Zürich ist ein auf zehn Jahre angelegtes Programm und leistet einen Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft. Dabei konzentriert sich Energieforschung Stadt Zürich auf Themenbereiche an der Nahtstelle von sozialwissenschaftlicher Forschung und der Anwendung von neuen oder bestehenden Effizienztechnologien, welche im städtischen Kontext besonders interessant sind.

Im Auftrag von ewz betreiben private Forschungs- und Beratungsunternehmen sowie Institute von Universität und ETH Zürich anwendungsorientierte Forschung für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Die Forschungsergebnisse und -erkenntnisse sind grundsätzlich öffentlich verfügbar und stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung, damit Energieforschung Stadt Zürich eine möglichst grosse Wirkung entfaltet – auch ausserhalb der Stadt Zürich. Geforscht wird zurzeit in zwei Themenbereichen.

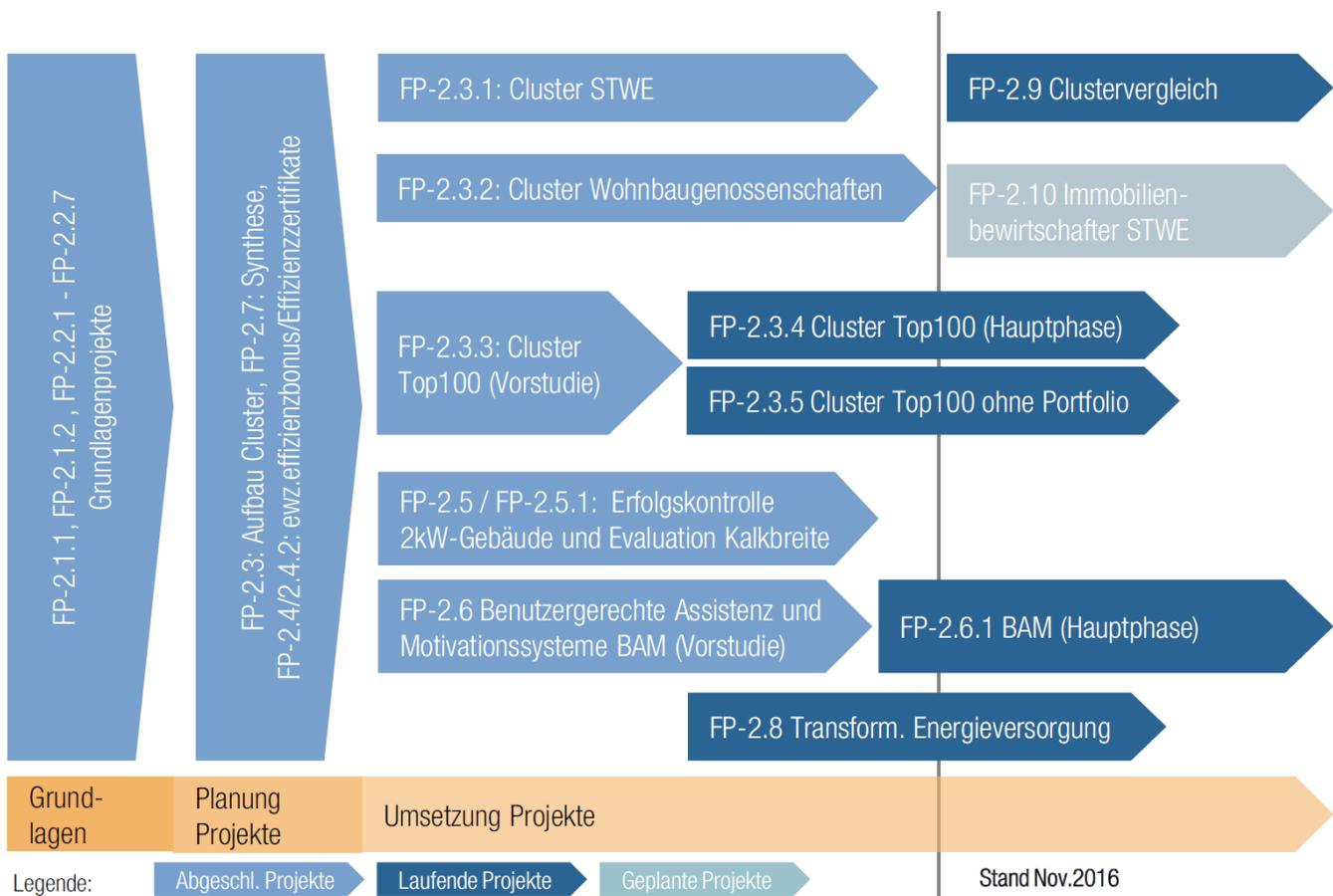
## **Themenbereich Haushalte**

Der Themenbereich Haushalte setzt bei den Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Zürich an, die zuhause, am Arbeitsplatz und unterwegs Energie konsumieren und als Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft einnehmen. Dabei werden insbesondere sozialwissenschaftliche Aspekte untersucht, die einen bewussten Umgang mit Energie fördern oder verhindern. In Feldversuchen mit Stadtzürcher Haushalten wird untersucht, welche Hemmnisse in der Stadt Zürich im Alltag relevant sind und welche Massnahmen zu deren Überwindung dienen.

## **Themenbereich Gebäude**

Der Themenbereich Gebäude setzt bei der Gebäudeinfrastruktur an, welche zurzeit für rund 70 Prozent des Endenergieverbrauchs der Stadt Zürich verantwortlich ist. In wissenschaftlich konzipierten und begleiteten Umsetzungsprojekten sollen zusammen mit den Eigentümerinnen und Eigentümern sowie weiteren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Sanierungsstrategien für Gebäude entwickelt und umgesetzt werden, um damit massgebend zur Sanierung und Erneuerung der Gebäudesubstanz in der Stadt Zürich beizutragen. Im Vordergrund stehen die Steigerung der Energieeffizienz im Wärmebereich und die Minimierung des Elektrizitätsbedarfs.

## Übersicht und Einordnung der Forschungsprojekte (FP) im Themenbereich Gebäude



# Inhalt

<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Evaluationsfragen und -vorgehen</b> .....	<b>6</b>
<b>3 Projektbearbeitung</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1 Modul 1: Erhebungsinstrumente, Startbericht</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2 Modul 2: formative Evaluation, Komplementärberatung</b> .....	<b>8</b>
<b>3.3 Modul 3: summative Evaluation, Synthese</b> .....	<b>9</b>
<b>4 Formative Evaluation</b> .....	<b>10</b>
<b>4.1 Startveranstaltung</b> .....	<b>10</b>
4.1.1 Vorbereitung und Durchführung .....	10
4.1.2 Auswertung .....	11
<b>4.2 Erster Workshop</b> .....	<b>12</b>
4.2.1 Vorbereitung und Durchführung .....	12
4.2.2 Beurteilung .....	13
<b>4.3 Zweiter Workshop</b> .....	<b>14</b>
4.3.1 Vorbereitung und Durchführung .....	14
4.3.2 Beurteilung .....	14
<b>4.4 Dritter Workshop</b> .....	<b>15</b>
4.4.1 Vorbereitung und Durchführung .....	15
4.4.2 Beurteilung .....	16
<b>5 Nachbefragungen</b> .....	<b>17</b>
<b>5.1 Nicht-Teilnehmende</b> .....	<b>17</b>
<b>5.2 Teilnehmende</b> .....	<b>18</b>
<b>6 Summative Evaluation</b> .....	<b>21</b>
<b>6.1 Beurteilung gemäss Analysemodell</b> .....	<b>21</b>
6.1.1 Policy-Design: Clusterziele, Strategien, Massnahmen .....	21
6.1.2 Output: Prozess-, Workshopqualität .....	22
6.1.3 Outcomes: Wirkung auf Teilnehmende .....	24
<b>6.2 Synthese und Empfehlungen</b> .....	<b>26</b>
6.2.1 Wollen .....	27
6.2.2 Können .....	28
6.2.3 Tun .....	29
<b>7 Fazit</b> .....	<b>30</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>31</b>

## Zusammenfassung

Die Begleitforschung des Erneuerungsclusters „Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ wurde in Form einer formativen und summativen Evaluation vom Frühjahr 2015 bis Herbst 2016 durchgeführt. In der vorliegenden Zusammenfassung wird kurz auf das Vorgehen, die Evaluationsergebnisse und die abgeleiteten Empfehlungen eingegangen.

### Evaluatives Vorgehen

Drei Fragestellungen standen im Vordergrund:

- a) *Wird die für den Erneuerungscluster gewählte Vorgehensweise erfolgreich umgesetzt?*
- b) *Welche Wirkungen können bei den erreichten Zielgruppen ausgelöst werden?*
- c) *Hat sich der Clusteransatz bewährt? Welche Empfehlungen lassen sich für weitere Cluster ableiten?*

Zur Beantwortung dieser Fragen hat der Evaluator folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

1. **Startveranstaltung und drei Workshops** begleitet, Aktennotiz verfasst und mit den Projektverantwortlichen vor- und nachbesprochen.
2. Austausch mit **Begleitforschung anderer Cluster-Projekte**.
3. **Nach Abschluss des letzten Workshops** Besprechung mit den Projektverantwortlichen und dem Projektpartner „wbg zürich“ (Regionalverband Wohnbaugenossenschaften Schweiz).
4. **Nachbefragung** im Januar 2016 mit rund 20 Genossenschaften, die weder an der Startveranstaltung teilgenommen haben noch telefonisch kontaktiert worden sind.
5. **Nachbefragung** im August 2016 mit den vier Genossenschaften, die am Erneuerungscluster teilgenommen haben.
6. **Schlussbesprechung, Koordination und Validierung** der Berichterstattung im Sommer und Herbst 2016 mit den Projektverantwortlichen und der Begleitgruppe.

### Ergebnisse

Das Angebot des Erneuerungscluster, dass kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften mit fachlichen Inputs und Unterstützungsleistungen gemeinsam eine Erneuerungsstrategie erarbeiten, ist aus verschiedenen Gründen zu wenig genutzt worden. Der Knackpunkt liegt bei der Akquisition möglicher Teilnehmenden. Dies hatte negative Konsequenzen auf die Vorgehensweise und die Wirkung.

Die Gesamtbeurteilung fällt kritisch aus, wobei die Beantwortung der einzelnen Evaluationsfragen ein differenziertes Bild abgibt. Es gilt zu unterstreichen, dass die aufgetretenen Schwierigkeiten und damit verknüpften Wirkungsdefizite grösstenteils nicht vorhersehbar waren. An der Umsetzung des Drehbuchs lag es nicht – im Gegenteil. Die gemachten Erfahrungen gehören bis zu einem gewissen Grad zum Wesen eines Pilotclusters.

Die Evaluationsresultate werden entlang der Dimensionen des angewandten Policy-Zyklus-Modells dargelegt. Sechs Hauptergebnisse stehen im Vordergrund.

**Policy-Design:** Clusterziele, Strategien, Massnahmen

1. **Projektdesign bzw. Drehbuch ist gewissenhaft und mit viel Engagement umgesetzt worden.** Der „richtige“ Zeitpunkt, dass das Angebot in Anspruch genommen wird, hängt davon ab, ob und wie sich Genossenschaften mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Für viele kleine und mittlere Genossenschaften stimmte der Zeitpunkt offenbar nicht. Auch müsste das Projektdesign eine präzisere Zielgruppen- und Bedarfsanalyse vorsehen.
2. **Das Vorgehen der Akquisition hat sich nicht bewährt.** Bereits an der Startveranstaltung war mit 13 anwesenden Genossenschaften aus der angeschriebenen Zielgruppe von 90 Institutionen die Teilnehmerzahl eher klein. Das Clusterangebot hob sich – gemäss Rückmeldung einzelner Genossenschaften – zu wenig von anderen Angeboten ab. Mit den vier Genossenschaften, die bis zum Schluss am Erneuerungscluster teilgenommen haben, konnte der gewählte Clusteransatz („Impuls-Workshops“) seine angestrebte Wirkung zu wenig entfalten.

**Policy-Output:** Prozess-, Workshopqualität

3. **Qualität der Workshops und beobachtete Prozesse werden positiv beurteilt,** insbesondere Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Workshops, das abgedeckte Themenspektrum sowie die Diskussionen und Vertiefungen. Die Vorteile des Workshopansatzes sind aufgrund der geringen (heterogenen) Teilnehmerzahl zu wenig zum Tragen gekommen.
4. **Aufgrund strategischer Inputs sind auch viele operative Fragen thematisiert worden.** Zunehmend sind „die Entlastung der Vorstände“, die Beschaffung fachlicher Expertisen und Kommunikationsfragen in den Fokus gerückt. Nicht gut geklappt hat die konkrete Arbeit an den Vorgehensplänen. Hierzu wäre eine stärkere bilaterale Vertiefung wünschbar gewesen, sofern die Teilnehmenden bereit sind, die dafür nötigen zeitlichen Ressourcen einzusetzen.

**Policy-Outcome:** Wirkung auf Teilnehmende

5. **Die Teilnehmenden sind nach Abschluss der Workshops auf die Anforderungen einer langfristigen Erneuerungsstrategie sensibilisiert.** Teils sind sie in ihrem eingeschlagenen Vorgehen bestätigt, teils konnten konkrete Anliegen vertieft werden. Insbesondere sind die Informationen und das Beratungsangebot rund ums Energie-Coaching geschätzt worden.
6. **Die Teilnehmenden zeigten sich mit dem Clusterangebot zufrieden.** Die Erkenntnisse dürften in ihre künftige Vorstandsarbeit implizit einfließen. Der Informationsaustausch blieb aus Sicht der Teilnehmenden aber unter den Erwartungen – dies aufgrund der zahlenmässig zu wenigen und doch heterogenen Teilnehmenden. Mit einem stärkeren bilateralen Coaching könnten diese Mängel bis zu einem gewissen Grad kompensiert werden können.

## Synthese und Empfehlungen

Die Wirkungsziele des Clusters konnten insgesamt nicht erreicht werden, auch wenn die operativen Ziele für die Umsetzung des Cluster-Drehbuchs erfüllt wurden. Dieses Fazit wird entlang der Dimensionen des Handlungsmodells „Wollen-Können-Tun“ weiter differenziert.

**Wollen:** Zielgruppe zu wenig erreicht!

1. Die Akquisition könnte durch eine präzise Zielgruppen- und Bedarfsanalyse sowie ein professionelles „Marketing“ verbessert werden. Dazu braucht es mehr Direktkontakte mit den Vorständen kleiner und mittlerer Genossenschaften, beispielsweise mit Unterstützung der städtischen Delegierten in den Vorständen und weiterer Institutionen. Falls die Teilnehmerzahl auch zu klein bleibt, sollte das Vorgehen angepasst werden – entweder mehr individuelles Coaching oder Abbruch der Clusterarbeiten.
2. Mit der genauen Abklärung der Bedürfnisse in der Zielgruppe geht die inhaltliche Fokussierung des Clusterangebots einher. Rückblickend scheint der zu Beginn starke Fokus auf das Energiethema von Teilen der Zielgruppe als zu wenig attraktiv empfunden worden zu sein. Im Laufe der Workshops sind weitere Themen wie die „Entlastung des Vorstands“, die Beschaffung nötiger Fachexpertise und Fragen der Kommunikation in den Vordergrund gerückt. Gleichzeitig sind aber die vermittelten Informationen bezüglich Energie-Coaching sehr geschätzt worden.

**Können:** Wissensbasis verbreitert!

3. Die Wissensbasis der Teilnehmenden – mehrheitlich ehrenamtlich tätige Vorstandsmitglieder – konnte verbreitert werden. Sie können sich besser in ihren Vorständen und gegenüber Fachleuten einbringen. Der Informationsaustausch zwischen den Teilnehmenden blieb aber unter den Erwartungen. Deshalb sollte bei weniger als acht Teilnehmenden ein individuelles Coaching ins Auge gefasst werden, gekoppelt mit zeitlich flexiblen Informations- und Austauschangeboten.

**Tun:** Teilnehmende sind sensibilisiert!

4. Die Workshop-Erkenntnisse fliessen implizit in die künftigen Erneuerungsstrategien der teilnehmenden Genossenschaften ein. Dieser „Wissenstransfer“ müsste über längerfristige Beratungsangebote durch „wbg Zürich“, das städtische Energie-Coaching oder andere Institutionen gesichert werden.

Die Begleitevaluation ist in der Lage, die oben genannten Defizite und Optimierungspotentiale festzustellen und zu begründen. Hingegen müssen Fragen wie die objektiven Bedürfnisse in der Zielgruppe oder Empfehlungen zur Entlastung der Vorstände über Folgearbeiten, die sich ggf. aufdrängen, angegangen werden.

## Fazit

Der Erneuerungscluster sollte in dieser Form nicht wiederholt werden. Die Beantwortung der drei übergeordneten Evaluationsfragen zeigt, dass die aus dem Pilotcluster gewon-

nenen Erkenntnisse zur Optimierung der bei Energieforschung Stadt Zürich verfolgten Clusteransätze beitragen.<sup>1</sup>

*Wird die für den Erneuerungscluster gewählte Vorgehensweise erfolgreich umgesetzt?*

Das gewählte Vorgehen hat sich angesichts der schwer erreichbaren und heterogen zusammengesetzten Zielgruppe der kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften als zu wenig zielführend erwiesen, um Anreize und Synergien in Richtung Ausarbeitung von Erneuerungsstrategien effizient zu nutzen. Den Nichtteilnehmenden konnte der Nutzen einer langfristigen Erneuerungsstrategie zu wenig vermittelt werden. Einerseits muss vorgängig eine **präzisere Zielgruppen- und Bedarfsanalyse** durchgeführt werden, andererseits kann – darauf aufbauend – das „Marketing“ des Angebots weiter geschärft werden.

*Welche Wirkungen können bei den erreichten Zielgruppen ausgelöst werden?*

Die durchgeführten Workshops wirkten sich positiv auf die teilnehmenden Genossenschaften aus. Sie haben ihre **Wissensbasis** verbreitert und sind auf die Anforderungen einer langfristigen Erneuerungsstrategie sensibilisiert worden. Zum Teil sind die Erkenntnisse direkt in die Vorstandsarbeit eingeflossen. Aufgrund der geringen Teilnehmerzahl und der gleichzeitig zu heterogenen Zusammensetzung blieb der Nutzen aus dem gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch unter den Erwartungen.

*Hat sich der Clusteransatz bewährt? Welche Empfehlungen lassen sich für weitere Cluster ableiten?*

Bei ähnlichen Clustervorhaben könnte ein **iteratives Vorgehen** eingeschlagen werden: Falls die Zielgruppenanalyse einen Bedarf am Clusterangebot bestätigt, braucht es ein professionelles „Marketing“ mit Direktkontakten in die Vorstände. Aufgrund der Teilnehmerzahl kann dann entschieden werden, ob der Cluster mit Impuls-Workshops oder mit einem individuellen Coaching umgesetzt wird. Zudem empfehlen wir – falls sich die regulatorischen Rahmenbedingungen und/oder die Einflussmöglichkeiten der städtischen Delegierten in den Vorständen nicht ändern – die im Erneuerungscluster „kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ gemachten Erfahrungen und zusammengetragenen Materialien für die Stärkung von Coaching-Angeboten durch bestehende Institutionen zu nutzen, gekoppelt mit leicht zugänglichen und flexiblen Informations- und Austauschangeboten.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der Präsentationen von Zwischen- und Schlussergebnissen sowie weiteren Besprechungen im Laufe der formativen Evaluation hat die Begleitgruppe auch schon erste Massnahmen eingeleitet.

## 1 Einleitung

Im Rahmen der Energieforschung Stadt Zürich kommt der Bearbeitung des **Erneuerungsclusters** „Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ eine hohe Priorität zu. Dabei geht es um die Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Erneuerungsstrategien für den Gebäudebestand. Eigentümer sollen in ein längerfristiges Engagement eingebunden werden, mit dem Ziel, Erneuerungsstrategien für den Gebäudebestand in Richtung der Zielsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft zu entwickeln.<sup>2</sup>

Der Erneuerungscluster ist vom Frühjahr 2015 bis Sommer 2016 durch eine evaluative Begleitforschung unterstützt worden. Der vorliegende Schlussbericht fasst die Ergebnisse dieser **Begleitforschung** zusammen. Diese setzte sich aus einer formativen und einer summativen Evaluation zusammen. Die formative Evaluation diente dazu, die Arbeiten kritisch zu begleiten, Schwächen frühzeitig zu erkennen und praxistaugliche Empfehlungen für die weiteren Clusterarbeiten zu formulieren. In der summativen Evaluation wird Bilanz gezogen, um den Projektverantwortlichen sowie den Begleit- und Steuerungsorganen von Energieforschung Stadt Zürich aufzuzeigen, ob sich die gewählte Strategie mit Blick auf das Zielgruppenverhalten und die Umsetzung langfristiger Erneuerungsstrategien bewährt hat.

Für die Begleitforschung standen drei **Fragestellungen** im Vordergrund:

- a) *Wird die gewählte Vorgehensweise erfolgreich umgesetzt?*
- b) *Welche Wirkungen können bei den erreichten Zielgruppen ausgelöst werden?*
- c) *Hat sich der Clusteransatz bewährt? Empfehlungen für weitere Cluster?*

Die Evaluationsfragen haben wir in ein auf dem Policy-Zyklus-Ansatz basierendes Untersuchungsmodell übertragen und im Rahmen der summativen Evaluation beantwortet. Der Erneuerungscluster verfolgt eine **prozessuale Vorgehensweise** entlang des Wollen-Können-Tun-Modells: von Information, Anreizen und Motivation in Bezug auf die Teilnahme am Erneuerungscluster („Wollen“), über Analyse, Wissenstransfer und Austausch bei der Durchführung des Erneuerungsclusters („Können“), bis zur Strategieentwicklung, externen Unterstützung und Umsetzung bei den teilnehmenden Genossenschaften („Tun“). Dieses Modell strukturiert unsere Empfehlungen für den Erneuerungscluster „kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ sowie für die Lancierung weiterer Cluster im Rahmen von Energieforschung Stadt Zürich.

Mit der **Durchführung der Workshops** ist den kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften in Stadt und Agglomeration Zürich eine Plattform geboten worden, um auf ressourcensparende Art und Weise Synergien zu schaffen, Informationen auszutauschen und Unterstützungsleistungen zu nutzen. Denn gerade kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften verfügen oft nicht über dieselben zeitlichen und personellen Ressourcen wie grosse Genossenschaften, um mittel- und langfristige Erneuerungsstrategien anzupacken. Der Erneuerungscluster sollte deshalb den Einstieg in die Thematik und die praktische Arbeit erleichtern.

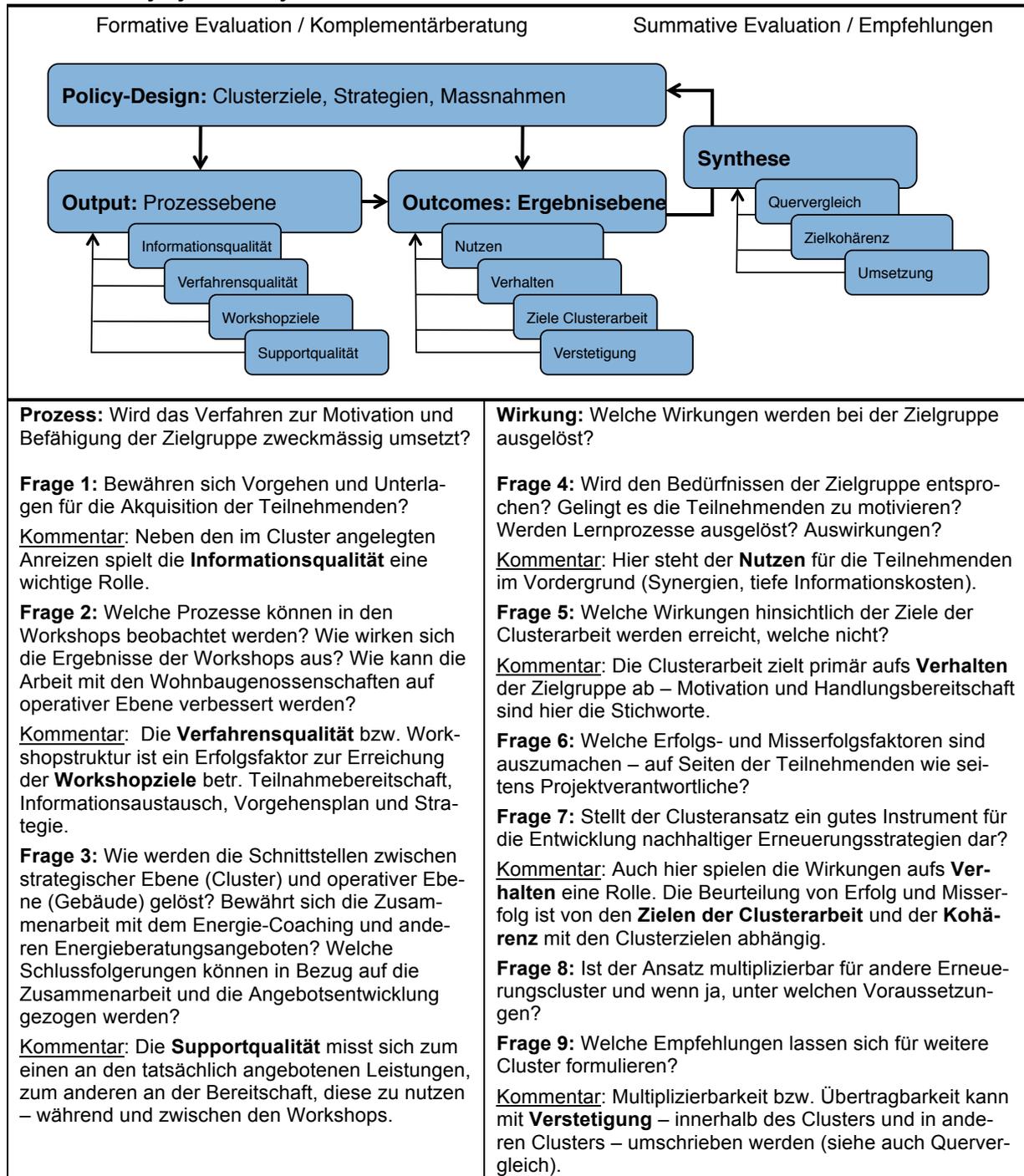
---

2 ECONCEPT (2014) FP-2.3.2 Cluster kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften. Antrag und Detailplanung.

## 2 Evaluationsfragen und -vorgehen

Die Evaluationsfragen zielen darauf ab, **Qualität und Wirkung** der Clusterarbeit zu würdigen, Stärken und Schwächen auf Stufe Output frühzeitig zu erkennen und Empfehlungen für das weitere Vorgehen abzuleiten. Das folgende Untersuchungsmodell fasst die wichtigsten Beurteilungskriterien bzw. Evaluationsfragen zusammen.<sup>3</sup>

Abb. 2-1: Policy-Zyklus-Analysemodell



3 Siehe auch Pflichtenheft für die begleitende Evaluation vom 6. Februar 2015.

Mit der **summativen Evaluation** wurden die an den Zielen der Clusterarbeit gemessenen Outputs (Verfahrensqualität, -effizienz), Outcomes (Zielgruppen-, Akteurverhalten) und Impacts (Erneuerungsstrategien, Veränderung der Ausgangslage) erfasst (Modul 3). Die **formative Evaluation** diente dazu, den laufenden Prozess zu optimieren, Risiken zu mindern und Chancen zu ergreifen. Wichtig war hier die Komplementärberatung, d.h. regelmässige und zeitnahe Inputs für die Projektverantwortlichen, um das Workshop-Verfahren laufend optimieren zu können (Modul 2). Das Evaluationskonzept konnte ab Startveranstaltung umgesetzt werden (Modul 1).

### 3 Projektbearbeitung

Die Begleitevaluation umfasste drei Module mit je drei Arbeitsschritten (AS). Dieser Aufbau orientiert sich an den SEVAL-Standards<sup>4</sup> und entspricht dem in Kapitel 2 erläuterten Analysemodell.

#### 3.1 Modul 1: Erhebungsinstrumente, Startbericht

Ziele	- Evaluationskonzept inkl. Erhebungsinstrumente bereinigt - Erste Erkenntnisse, welche die Vorbereitung des 1. Workshops unterstützen
AS 1-1	- Startsituation: Evaluationsablauf und Erhebungsinstrumente präzisieren
AS 1-2	- Infoveranstaltung vom 31. März 2015: Teilnahme und Beobachtung
AS 1-3	- Auswertung und Feedback
Produkte	- Startbericht, Beobachtungsraster

In einer **Startsituation** mit den Projektverantwortlichen wurde das Evaluationskonzept bereinigt, insbesondere die Zusammenarbeit im Verlauf der formativen und summativen Evaluation. Gestützt auf eine Verdichtung theorie- und praxisorientierter Ansätze wurden Arbeitshypothesen formuliert. Neben den im Energieforschungsprogramm verwendeten Grundlagen<sup>5</sup> sind auch Ansätze aus der Policy-Analyse verwendet worden: Formulierung und Umsetzung einer Policy (Quartier, Gebäudesanierung) durch nicht-hierarchische Akteur-Arrangements.<sup>6</sup> Die Erhebungsinstrumente für die Dokumentenanalyse (Qualitätskontrolle), die teilnehmende Beobachtung (Beobachtungsraster für Workshopablauf, direkte Gespräche) und die Interviews (Frageleitfaden) wurden nach theorie- und evidenzbasierten Kriterien gegliedert.

Konkret wurde nach der Startveranstaltung das Evaluationskonzept mit den Projektverantwortlichen besprochen. Mit einem evaluativen Startbericht wurde die **Akquisition** weiterer Teilnehmenden und die Vorbereitung des ersten Workshops unterstützt. Projektverantwortliche und Evaluator haben sich regelmässig ausgetauscht. Auf die Bekanntmachung, Einladung und Konzeption der Startveranstaltung hatte der Evaluator keinen Einfluss. Seine Arbeit setzte mit der Startveranstaltung vom 31. März 2015 ein.

#### 3.2 Modul 2: formative Evaluation, Komplementärberatung

Ziele	- Erkenntnisse über die Wirkungen der Workshops auf die Zielgruppe - Erkenntnisse, welche die Vorbereitung der Workshops unterstützen
AS 2-1	- 3 Workshops: Teilnahme, Beobachtung und Auswertung
AS 2-2	- Unterstützung und Berichterstattung Projektverantwortliche und Begleitgruppe
AS 2-3	- Gespräche mit Teilnehmenden und Nichtteilnehmenden
Produkte	- 3 Kurzberichte und 1 Gesamtfazit über die Workshops

4 Thomas WIDMER et al. (2000). *Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft*. Bern: SEVAL.

5 ENERGIEFORSCHUNG STADT ZÜRICH (Hrsg.) (2014). *Synthese der Grundlagenprojekte im Themenbereich Gebäude*, Zürich, insbesondere der sozialpsychologische Beitrag.

6 Walter SCHENKEL (2013). *Regeneration Strategies in Shrinking Urban Neighbourhoods – Dimensions of Interventions in Theory and Practice*, in: *European Planning Studies 23/1*; Arthur BENZ (Hrsg.) (2004). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Im Modul 2 stand die formative Evaluation der drei Workshops im Vordergrund. Dazu zählte auch die **Komplementärberatung**. Ausgehend von den Zielen der drei Workshops<sup>7</sup> wurde jeder Workshop anhand des Beobachtungsrasters vor Ort erhoben und ausgewertet. Gleichzeitig wurden an den Workshops Gespräche mit Teilnehmenden geführt. Aufgrund der kleinen Teilnehmerzahl wurde am Schluss jedes Workshops eine für die Evaluation hilfreiche **Feedbackrunde** eingeschaltet. Auch mit dem Projektpartner „wbg zürich“ (Regionalverband der Wohnbaugenossenschaften Schweiz) und einem Begleitevaluator eines anderen Erneuerungsclusters sind reflektierende Gespräche geführt worden.

Nach jedem Workshop wurde ein Kurzbericht mit **Optimierungsvorschlägen** verfasst und mit den Projektverantwortlichen besprochen. Mit Blick auf die summative Evaluation trugen die Beobachtungsergebnisse zur Beurteilung bei, ob die Workshops selbst und die Clusterarbeiten zwischen den Workshops die Teilnehmenden a) motivieren („Wollen“: Informationen, Anreize, Interessen), b) vernetzen („Können“: Portfolio/Rahmenbedingungen geklärt, für Vorgehensplan befähigt) und c) aktivieren („Tun“: Erneuerungsstrategie entwickeln).

### 3.3 Modul 3: summative Evaluation, Synthese

Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erkenntnisse über Nutzen und Wirkung der Clusterarbeit</li> <li>- Erkenntnisse über Erfolgs-/Misserfolgskriterien und Zielerreichung</li> <li>- Erkenntnisse über Verstärkung (Multiplizierbarkeit / Übertragbarkeit)</li> </ul>
AS 3-1	- Quervergleich
AS 3-2	- Nachbefragung Teilnehmende
AS 3-3	- Schlusssitzung und Synthesebericht
Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurzbericht Quervergleich</li> <li>- Synthesebericht mit Empfehlungen</li> </ul>

Die prozessuale Dimension der Evaluation führte schrittweise zur Beurteilung der inhaltlichen Dimension. Die Zweckmässigkeit des Verfahrens misst sich letztlich an den **Erneuerungsstrategien**, welche entwickelt werden. Diese entsprechen den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen der Eigentümer, aber auch den nachhaltigen Clusterzielen (Energieeffizienz). Die Ziele der Clusterarbeit sind erreicht, wenn die Teilnehmenden **Anreize und Synergien** effizient genutzt haben, wenn sie ihre Koordinations- und Informationskosten tief halten konnten, wenn sie die externe Unterstützung als nützlich beurteilen sowie unter Einbezug der Clusterarbeiten (inkl. Support) und ihrer eigenen Möglichkeiten (Organisation, Ressourcen, Gebäudebestand, Mieter etc.) eine Erneuerungsstrategie ausarbeiten, deren Umsetzung absehbar ist.

Die summative Evaluation setzt sich aus den Ergebnissen der formativen Evaluation und den Ergebnissen aus **Nachbefragungen** bei Nicht-Teilnehmenden und den Teilnehmenden zusammen. Zwischen- und Schlussergebnisse sind in der Begleitgruppe diskutiert, Fazit und Empfehlungen mit den Projektverantwortlichen ausgetauscht worden.

<sup>7</sup> Siehe FP 2.3.2.: Detailplanung und Antrag, S.8-10

## 4 Formative Evaluation

Die formative Evaluation betrifft die Bewertung der durchgeführten Veranstaltungen wie auch der der Vor- und Nachbereitungsarbeiten. Ziele, Vorgehen und Inhalte der vier Veranstaltungen sind im Schlussbericht FP 2.3.2 der Projektverantwortlichen detailliert beschrieben. Die folgenden Ausführungen basieren im Wesentlichen auf den **Kurzberichten**, welche der Evaluator für die Nachbesprechung mit den Projektverantwortlichen erstellt hat.

### 4.1 Startveranstaltung

#### 4.1.1 Vorbereitung und Durchführung

Bekanntmachung und **Einladung** für die Startveranstaltung vom 31. März 2016 wurden systematisch vorbereitet. Über die Adressliste von „wbg zürich“ wurde letztlich eine Zielgruppe von 90 Institutionen angeschrieben. Vorgängig konnte auch an zwei Veranstaltungen im Herbst/Winter 2015 auf den Erneuerungscluster aufmerksam gemacht werden. Eine davon versammelte die städtischen Delegierten in den Wohnbaugenossenschaften. Auch per Mail wurden die Delegierten ermuntert, in den Vorständen für das Angebot des Erneuerungsclusters zu werben. Einladung wie Durchführung wurden vom zuständigen Zürcher Stadtrat mitgetragen. In einer zweiten Runde wurden zahlreiche Genossenschaften nochmals telefonisch kontaktiert.

Die **Startveranstaltung** konnte mit 25 Teilnehmenden von 13 Wohnbaugenossenschaften durchgeführt werden. Sie hatte zum Ziel, Hintergrund und Grundlagen des Erneuerungsclusters „kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ auf verständliche Art und Weise den anwesenden Genossenschaftsvertreter/innen darzulegen. Gleichzeitig sollten die Teilnehmenden dazu motiviert werden, ihre Genossenschaften für den Erneuerungscluster anzumelden.

Unter Berücksichtigung einer relativ aufwändigen Nachbearbeitungsphase konnte das Ziel von 4-10 teilnehmenden Genossenschaften knapp erreicht werden. Rückmeldungen teilnehmender Genossenschaften lassen den Schluss zu, dass die eigentliche Zielgruppe, nämlich jene kleinen und mittleren Genossenschaften, welche noch nicht oder nur schwach auf die **Anforderungen einer langfristigen Erneuerungsstrategie** sensibilisiert sind, nicht erreicht wurde. Verschiedene an der Startveranstaltung teilnehmende Genossenschaften waren am Thema grundsätzlich interessiert, kamen dann aber zum Schluss, dass ihre Überlegungen schon zu weit fortgeschritten seien, als dass sie aus der Teilnahme am Erneuerungscluster einen Nutzen ziehen würden.

**Referate, Präsentationen und die Moderation** haben einen guten Eindruck hinterlassen. Einerseits konnten Hintergründe und Grundlagen vermittelt werden, andererseits das konkrete Vorgehen beim geplanten Erneuerungscluster. Hilfreich waren insbesondere die praktischen Beispiele von Problemstellungen, Handlungsfeldern und konkreten Erneuerungsstrategien. Zudem ist es aus Erfahrung des Evaluators ein Pluspunkt, wenn eine politisch ver-

antwortliche Person vor Ort ist und den nötigen Support leistet. Dies war an der Startveranstaltung in Person des für Energieforschung Stadt Zürich zuständigen Stadtrats gegeben.

## 4.1.2 Auswertung

Tab. 4-1: Startveranstaltung – Beurteilungskriterien

Kriterien	Beurteilung
Organisation, Unterlagen, Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schriftliche Einladung bzw. Bekanntmachung genügt nicht, mehr Direktkontakte</li> <li>– Verschickte Unterlagen zweckmässig, ggf. zu wenig „Marketing“</li> <li>– Ziel nur z.T. erreicht: gute Vorbereitung und Organisation, Teilnahmebereitschaft unter den Erwartungen</li> </ul>
Informations-, Moderationsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute Informationen, ev. etwas zu dicht mit Blick aufs eigentliche Ziel</li> <li>– Gute Moderation, politische Person war anwesend</li> </ul>
Nutzen, Stimmungsbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Einzelne Teilnehmende sehen keinen Teilnahmebedarf, zu weit fortgeschritten</li> <li>– Nutzen der Teilnahme: teils zu wenig ersichtlich, teils „falsche“ Teilnehmer</li> </ul>
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zu gering, Teilnahmemotivation konnte nicht wie gewünscht erreicht werden</li> <li>– Workshop-Verfahren ev. zu wenig attraktiv, zu wenig „verkauft“</li> <li>– Grosser Teil der eigentlichen Zielgruppe war nicht anwesend</li> </ul>
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mehr interaktive Elemente, mehr konkrete Bedürfnisse berücksichtigen</li> <li>– Weitere Teilnehmende mobilisieren über Direktkontakte</li> <li>– Nichtteilnahme eruieren in Abstimmung mit Begleitforschung</li> </ul>

Aus Sicht der Begleitevaluation ist die Startveranstaltung zweckmässig organisiert und durchgeführt worden.<sup>8</sup> Es sind aber auch Grenzen aufgezeigt worden, so beispielweise bei der Möglichkeit, gezielt auf die **individuellen Bedürfnisse der Genossenschaften** einzugehen. In der abschliessenden Fragerunde ist deutlich geworden, dass die Teilnahmebereitschaft erhöht würde, wenn die Clusterarbeit auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingehen könnte. So blieben die konkreten Kriterien eher unklar, ob es für eine Genossenschaft Sinn macht, sich am Erneuerungscluster zu beteiligen. Diverse Genossenschaften haben festgestellt, dass sie schon zu weit fortgeschritten sind. Demgegenüber haben Genossenschaften gefehlt, deren Bedarf an Erneuerungsstrategien weitgehend unbekannt ist.

Ein gewisses Dilemma bestand darin, dass einerseits die **energiebezogene Erneuerung** in den Gesamtzusammenhang von Erneuerungsstrategien gestellt werden, andererseits die Erneuerungsstrategie zu einem möglichst frühen Zeitpunkt entwickelt werden soll. Über gezielte Vorgespräche hätte allenfalls präziser auf die unterschiedliche Ausgangslage und die verschiedenen Bedürfnisse von zielgruppenrelevanten Genossenschaften eingegangen werden können. Die Energiefrage scheint nicht für alle teilnehmenden Genossenschaften dieselbe Priorität zu haben.

Die Annahme, dass ein Mehrwert geschaffen werden kann mit der Teilnahme von Genossenschaften, die bezüglich Erneuerungsstrategie unterschiedlich weit fortgeschritten sind und zum **Informationsaustausch** beitragen können, hat sich als schwer umsetzbar erwiesen. Viele Genossenschaften, die – so die Vermutung – nicht auf die Anforderungen einer

<sup>8</sup> Einladungsschreiben, Unterlagen, Präsentationen, etc.

langfristigen Erneuerungsstrategie sensibilisiert sind, haben aus unterschiedlichen Gründen nicht an der Startveranstaltung teilgenommen. Für jene Genossenschaften, die sich bereits damit beschäftigen, fehlten offenbar Anreiz und Nutzen einer Teilnahme.

**Zwischenfazit:** Organisation und Durchführung waren gut, die Akquisition schwierig. Die für den Erneuerungscluster definierte Zielgruppe kleiner und mittlerer Genossenschaften konnte zu wenig erreicht werden. Die Erwartungen an der Startveranstaltung teilnehmender Personen gingen auseinander: für die einen waren die Basisinformationen nützlich, andere erwarteten mehr konkrete Informationen über Vorgehen und Inhalte einer Erneuerungsstrategie.

## 4.2 Erster Workshop

### 4.2.1 Vorbereitung und Durchführung

Die Vorbereitung des ersten Workshops stand zunächst im Zeichen weiterer Anstrengungen, mehr Genossenschaften für die **Teilnahme am Erneuerungscluster zu motivieren**. Die Teilnehmenden der Startveranstaltung wurden mit den Unterlagen bedient, an die Anmeldung erinnert und teilweise telefonisch kontaktiert. Zudem ist ein Artikel in der Zeitschrift „Wohnen“ verfasst worden. Schliesslich haben sich sechs Genossenschaften für den ersten Workshop vom 25. August 2016 angemeldet. Im Vorfeld des Workshops ist die individuelle Ausgangslage der teilnehmenden Genossenschaften erhoben worden.

Das Verhältnis zwischen **fachlichen Inputs und Diskussionsmöglichkeiten** war ausgewogen. Die Ausführungen über die grundsätzliche Rolle von Genossenschaften in der Stadt Zürich, deren unterschiedliche Professionalisierung und der Bezug zu den Erneuerungszyklen dürften motivierend gewirkt haben. Als besonders geeignet haben sich die frühe Diskussionsrunde über die Ausgangslage der Akteure und die Diskussionsrunde nach den Inputreferaten erwiesen. Die Informationen konnten so auf die konkreten Anliegen der Beteiligten heruntergebrochen werden. Die abschliessende Feedback-Runde war auch für die Evaluation sehr hilfreich. Die Bedürfnisse der Teilnehmenden konnten gut erfasst werden.

Den Teilnehmenden ist auf verständliche Art und Weise dargelegt worden, wie die drei geplanten Workshops ablaufen und welche Ziele erreicht werden sollen. Der verteilte Vorgehensplan bot die Möglichkeit, die allgemeinen und strategischen Informationen auf die **praxistauglichen und individuellen Aspekte** anzuwenden.

Die Diskussion hat gezeigt, dass die Akteure nicht nur am fachtechnischen Knowhow interessiert sind, sondern auch an **organisatorischen und kommunikativen Fragen**. Sie wünschen sich mehr Unterstützung beim Erstellen eines Argumentariums, um langfristige Erneuerungsstrategien im Vorstand und an der GV vertreten zu können. Solche prozessorientierten Fragen wurden denn auch als Schwerpunktthema für den zweiten Workshop ausgewählt. Ein weiterer Diskussionspunkt war das Verhältnis zwischen Vorstandsmitgliedern, Baukommissionen und Fachleuten. Die Teilnehmenden tauschten Erfahrungen in Bezug auf die Fach- und Bestellerkompetenz aus. Die Teilnehmenden unterstrichen die Notwendigkeit, möglichst auch externe unabhängige Expertisen einzubeziehen.

## 4.2.2 Beurteilung

Tab. 4-2: Workshop 1 – Beurteilungskriterien

Kriterien	Beurteilung
Organisation, Unterlagen, Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verschickte Unterlagen zweckmässig</li> <li>– Veranstaltung gut vorbereitet und organisiert</li> <li>– Ziele umgesetzt: Strategie vs. Erneuerungsmassnahmen, Rolle des Vorstands, Vorgehensplan, Lebenszyklus-Analyse</li> </ul>
Informations-, Moderationsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute Informationen, gute Moderation</li> <li>– Referate und Diskussionen ausgewogen</li> </ul>
Nutzen, Stimmungsbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Austausch, konkrete Bedürfnisse eingebracht</li> <li>– „Hausaufgaben“ sind präsentiert worden</li> <li>– Engagierte Teilnahme, wenig Kritik</li> </ul>
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltliche Sensibilisierung</li> <li>– Informationsaustausch</li> <li>– Zu wenig Anreiz für fortgeschrittene Genossenschaft</li> </ul>
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nicht nur Unterlagen verschicken, sondern auch Diskussion zusammenfassen</li> <li>– Feedback-Runde fortführen, Bedürfnisse und Themenwünsche vertiefen</li> <li>– Aktives Nachfragen in Bezug auf „Hausaufgaben“</li> </ul>

Die Veranstaltung wurde zweckmässig und mit guten fachlichen Inputs vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet.<sup>9</sup> Bei der Vorbereitung wurde nochmals **viel Effort für die Akquisition** aufgewendet – mit geringem Erfolg. Den Gründen der Nichtteilnahme ist punktuell nachgegangen worden. Eine weitere Befragung von Genossenschaften, die nicht an der Startveranstaltung teilgenommen haben, ist auf Ende Jahr verschoben worden, um den Start des ersten Workshops nicht zu überfrachten.

Die **Inputs und Empfehlungen** – geäussert durch Teilnehmende und den Evaluator – für das weitere Vorgehen sind berücksichtigt worden. Neben den gezeigten Unterlagen wurden auch die geführten Diskussionen dokumentiert. Zudem sind die in der abschliessenden Feedback-Runde genannten Bedürfnisse und Interessen mit Blick auf den zweiten Workshop aufgegriffen worden.

Gewisse Inhalte – beispielsweise die Ausführungen über die Tools, mit welchen der Bestand erfasst und bewertet werden kann – hätten bei Bedarf und auf **bilateraler Basis** vermittelt werden können. Es ist allerdings anzumerken, dass diese Möglichkeit bestanden hat, aber nicht in Anspruch genommen wurde. Das Angebot des Energie-Coachings kam gut an.

**Zwischenfazit:** Die Bearbeitung des Vorgehensplans stellte die Teilnehmenden im Rückblick vor eine grosse Herausforderung. Zeitliche und personelle Ressourcen reichten offenbar nicht aus. Alternativ wäre ein bilaterales Vorgehen oder ein Coaching während den Workshops denkbar gewesen. Diese Vorgehensweise hätte aber vermutlich Auswirkungen aufs Projektbudget gehabt.

<sup>9</sup> Einladung, Unterlagen, Präsentationen, insbesondere auch Faktenblätter Genossenschaften und Vorgehensplan

## 4.3 Zweiter Workshop

### 4.3.1 Vorbereitung und Durchführung

Der Workshop ist wiederum gut vorbereitet und durchgeführt worden: Erstens wurden Fragen aufgegriffen und vertieft, die im ersten Workshop gestellt worden sind. Zweitens sind gute **fachliche Inputs** gegeben worden. Die „Hausaufgaben“ konnten nur zum Teil gemacht werden: zwei Genossenschaften sind aus dem Prozess ausgestiegen – eine fühlte sich unterfordert, eine andere sah keinen unmittelbaren Handlungsbedarf.

Zu Beginn des Workshops schilderten die teilnehmenden Genossenschaften den Stand der Arbeiten und ihre besonderen Herausforderungen. Schwierigkeiten mit der Bearbeitung des Vorgehensplans führte zur Diskussion wie eine **Zustandsanalyse** möglichst gut und kostengünstig gemacht werden kann.

Hauptsächlich ging es um die **Entlastung des Vorstands**: Stichworte dazu sind „gepoolte“ Verwaltungsaufgaben, Engagement externer Stellen oder die „Kompetenzlandkarte“. Die Teilnehmenden tauschten sich in Bezug auf Wettbewerbsverfahren, die Kompetenz der Bauherrenvertretung und die frühzeitige Expertise aus. Auch ist das Problem der „Planungssicherheit“ im Zusammenhang mit in Revision stehenden Rechtsgrundlagen (BZO-Revision) angesprochen worden. Diese Thematik ist aber nicht weitervertieft worden, weil sie das Ziel des Erneuerungsclusters gesprengt hätte.

Ein Inputreferat gab einen guten Überblick über die **Erneuerungsstrategie einer grossen Genossenschaft**. Mit klaren Leitlinien kann sich der Vorstand auf die strategischen Aufgaben konzentrieren. Professionelle Zustandsanalyse und langfristige Erneuerungsstrategie sollte durch eine intensive Information und Kommunikation mit der Bewohnerschaft flankiert werden. Ergänzt wurden die Ausführungen durch einen Input über Energieeffizienz und Nachhaltigkeit. Im Rahmen der 2000-Watt-Ziele können Genossenschaften relativ gut beim Verhalten ansetzen, weil sie Erfahrungen mit Mitsprache und Partizipation haben.

Aus diesen strategisch ausgerichteten Inputs wurden sehr **konkrete Fragen** abgeleitet und diskutiert: Wer macht die Zustandsanalyse? Wie und wann gilt es externe Fachleute beizuziehen? Es braucht eine vorausschauende Problemanalyse, ein klares Unterhaltskonzept. Zustandsanalyse und künftige Planungen sollten personell voneinander getrennt sein.

### 4.3.2 Beurteilung

Das Feedback auf den zweiten Workshop war positiv. Der Vorgehensplan wurde aber nicht wie gewünscht bearbeitet. Es hat sich gezeigt, dass der **direkte Austausch** von Informationen und Erfahrungen zwischen den Genossenschaften geschätzt wurde. Bei den drängenden Fragen gibt es offenbar Gemeinsamkeiten: Wie können die Vorstände entlastet und/oder professionalisiert werden? Wie und wann können externe Fachleuten beigezogen werden, die möglichst objektiv und neutral den Erneuerungsbedarf abklären? Wie kann mit rechtlichen Unsicherheiten umgegangen werden?<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Im Nachgang wurden weitere Unterlagen betr. praktischer Tools und Kontakte betr. Verwaltungsmandate verschickt.

Tab. 4-3: Workshop 2 – Beurteilungskriterien

Kriterien	Beurteilung
Organisation, Unterlagen, Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Verschickte Unterlagen zweckmässig, Veranstaltung gut organisiert</li> <li>– Ziele umgesetzt: Wissen über Energiefragen, Einblick in Erneuerungsstrategie, gemeinsame Diskussion</li> </ul>
Informations-, Moderationsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute Referate, gute Moderation</li> <li>– Weniger strategische, mehr konkrete Fragen und Diskussionen</li> </ul>
Nutzen, Stimmungsbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Austausch, konkrete Bedürfnisse eingebracht</li> <li>– Engagierte Teilnahme, wenig Kritik</li> </ul>
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltliche Sensibilisierung</li> <li>– Informationsaustausch, Tipps erhalten</li> </ul>
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Klärung des weiteren Vorgehens nach 3. Workshop</li> <li>– Weitere Nachbefragung durch Begleitforschung</li> </ul>

Projektverantwortliche und Evaluator haben im Nachgang das **weitere Vorgehen** diskutiert. Angesichts der geringen Teilnehmerzahl könnten die Informationen und Erfahrungen aus dem Erneuerungscluster aufbereitet und in ein optimiertes Angebot überführt werden. Es könnte sich lohnen, eine Dienstleistungsplattform aufzubauen bzw. zu stärken. Mit „wbg zurück“ steht eine Institution zur Verfügung, die in der Lage ist, das Angebot zu verstetigen.

**Zwischenfazit:** Die bis jetzt eher strategische Ausrichtung des Erneuerungscluster konnte durch sehr konkrete Fragen und Anliegen ergänzt werden. Die Arbeit am Vorgehensplan rückte dabei in den Hintergrund. Der Workshop führte zu Überlegungen, wie das Angebot des Erneuerungsclusters optimiert und verstetigt werden könnte.

## 4.4 Dritter Workshop

### 4.4.1 Vorbereitung und Durchführung

Der Abschlussworkshop fand am 26. Januar 2016 statt. Zu Beginn des Workshops schilderten die teilnehmenden Genossenschaften den **Stand der Arbeiten** und ihre besonderen Herausforderungen. Eine Genossenschaft hat die Erneuerungsstrategie in Arbeit. Im Vordergrund stehen eine Gesamterneuerung und ein Ersatzneubau. Der Energiecoach ist in Anspruch genommen worden. Er hat verschiedene Systeme dargestellt, die nun mit Blick auf das Wettbewerbsverfahren ausgewählt werden. Für eine weitere Genossenschaft ist das Energie-Coaching absehbar, der Vorgehensplan wurde nicht mehr weiterbearbeitet. Es sind kurzfristige Probleme aufgetreten (Wasserschaden, Neuorganisation im Vorstand), welche das Engagement im Erneuerungscluster beeinträchtigten.

Die **Schwerpunktreferate** zu den Energiefragen und Partizipation gaben eine gute Übersicht mit konkreten Beispielen: Sie zeigten, wie mit relativ wenig Aufwand, nämlich mit einem Energie-Coaching, bedürfnisgerechte Lösungen gefunden werden können. Die Einbettung in eine langfristige Erneuerungsstrategie wird empfohlen. Das Thema Kommunikation und Partizipation sollte eine zentrale Rolle bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Erneuerungsstrategie spielen (z.B. Mehrwert für BewohnerInnen bei Ersatzneubauten).

## 4.4.2 Beurteilung

Tab. 4-4: Workshop 3 – Beurteilungskriterien

	Beurteilung
Organisation, Unterlagen, Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute Vorbereitung, gute Organisation</li> <li>– Ziele z.T. erreicht: praktische Informationen, Mitwirkung und Partizipation, Energiefragen, Thematisierung der Erneuerungsstrategie in Vorständen unsicher</li> </ul>
Informations-, Moderationsqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwerpunktthemen gut aufbereitet</li> <li>– Gute Referate, gute Moderation</li> </ul>
Nutzen, Stimmungsbild	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gute Grundlagen, zu wenig konkrete Ergebnisse</li> <li>– „Hausaufgaben“ sind z.T. präsentiert worden</li> </ul>
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schlussrunde sehr wichtig für Evaluationsempfehlungen</li> <li>– Input GV offen, Folienvorlage für Information liegt vor</li> </ul>
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eher keine Wiederholung des Erneuerungsclusters</li> <li>– Schlussbesprechung mit Projektverantwortlichen und „wbg zürich“</li> <li>– Gemeinsame Diskussion der Empfehlungen</li> </ul>

Im Rückblick gab es **kaum Kritik** an Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Workshops. Die behandelten Themen entsprachen den Erwartungen, Austausch und Diskussion wurden geschätzt. Alle Teilnehmende ziehen einen Nutzen aus den vermittelten Informationen, zum Teil fühlen sie sich im bereits eingeschlagenen Weg bestätigt.

Einzelne Teilnehmende hätten sich **mehr bilaterale, auf ihre konkreten Anliegen ausgerichtete Unterstützung** gewünscht. Dieser Mangel wurde aber weniger auf die Projektverantwortlichen zurückgeführt, sondern auf das eigene Engagement bzw. die knappen Ressourcen und die Ziele des Erneuerungscluster. Der Vorgehensvorschlag wäre an sich eine gute Anleitung für die Vorbereitung einer Erneuerungsstrategie. Konkret war es für einzelne Genossenschaften aber schwierig, die geforderten Informationen zu beschaffen.

Die **abschliessende Diskussionsrunde** war geprägt durch die Frage, warum nicht mehr Genossenschaften das Angebot genutzt haben. Kritisch wird in diesem Zusammenhang die Informationsveranstaltung gesehen: Dort war offenbar nicht ganz klar, welche Genossenschaften eigentlich zur Zielgruppe gehören. Viele anwesende Genossenschaften seien mit zu hohen Erwartungen gekommen, während andere – wohl die kleinen Genossenschaften – keinen Bedarf haben und/oder generell schlecht zu erreichen sind. Die Teilnehmenden zeigten sich erstaunt, warum der Erneuerungscluster bei den wenig innovativen Genossenschaften keinen Schub auslösen konnte. Offenbar ist der **Leidensdruck zu gering** und das Alltagsgeschäft zu dominant. Kritisch hinterfragt wurden der Zeitpunkt und das Energiethema. Für die Durchführung des Erneuerungscluster gibt es keinen „richtigen“ Zeitpunkt. Und das Energiethema sollte eher später im Prozess vertieft werden.

**Zwischenfazit:** Insgesamt konnte am dritten Workshop die thematische Breite und die offenen Fragen der Beteiligten auf zufriedenstellende Art und Weise abgerundet werden. Die Schritte betreffend Wissenstransfer in die Genossenschaften blieben nach Abschluss der Workshops etwas unklar, konnten aber teilweise in der Nachbefragung konkretisiert werden.

## 5 Nachbefragungen

Im Verlauf und nach Abschluss der Clusterarbeiten sind **verschiedene telefonische Befragungen** durchgeführt worden. So haben die Projektverantwortlichen eine Reihe von Personen, die an der Startveranstaltung teilgenommen haben, telefonisch kontaktiert und in Absprache mit dem Evaluator nach den Gründen für die Nichtbeteiligung am Cluster befragt. Im Januar 2016 hat der Evaluator eine Telefonrunde bei rund 20 kleinen und mittleren Genossenschaften durchgeführt, die weder an der Startveranstaltung teilgenommen haben noch durch die Projektverantwortlichen telefonisch kontaktiert worden sind. Die letzte Nachbefragung hat im Sommer 2016 mit den vier teilnehmenden Genossenschaften stattgefunden.

### 5.1 Nicht-Teilnehmende

Neben den Gründen für die **Nicht-Teilnahme** haben sich die befragten rund 20 Genossenschaften, welche weder teilgenommen haben noch später kontaktiert worden sind, auch dazu geäußert, ob sie grundsätzlich an einem entsprechenden **Beratungsangebot** interessiert wären, ggf. im Rahmen der durch „wbg zürich“ getragenen Dienstleistungen. Die Aussagen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ⇒ Die Nicht-Teilnahme hat vorwiegend damit zu tun, dass der **Zeitpunkt** des Erneuerungsclusters offenbar nicht passte: teilweise sind Erneuerungen kürzlich abgeschlossen worden, teilweise sind mögliche Erneuerungen noch nicht in Planung.
- ⇒ Kleine Genossenschaften sind auch der Ansicht, dass ihr **Liegenschaftsportfolio** für umfassende Erneuerungsstrategien zu klein sei. Sie setzen „Erneuerung“ hauptsächlich mit „baulicher Erneuerung“ gleich. Dazu verfügen sie nach eigenen Aussagen über gute fachliche Netzwerke und bestehende Beratungsangebote.
- ⇒ Kleine Genossenschaften sind schwierig zu erreichen. Ihnen fehlen offenbar häufig die zeitlichen und personellen Ressourcen, um strategisch ausgerichtete **Beratungs- oder Weiterbildungsangebote** zu nutzen. Sie erhalten nach eigenen Aussagen sehr viele Einladungen für Veranstaltungen, „die häufig liegen bleiben“.
- ⇒ Das Angebot des Erneuerungsclusters hat sich zu wenig von anderen Angeboten abgehoben, es ist gegenüber anderen Angeboten zu **wenig Zusatznutzen** erkannt worden. Offen bleibt die Frage, wie gross der potentielle Bedarf tatsächlich ist.
- ⇒ Im Gegensatz zu kleinen Genossenschaften (unter 200 Wohnungen) argumentieren mittlere Genossenschaften, dass ihnen eine (semi-)professionelle **Geschäftsstelle** zur Verfügung steht und das Knowhow dort vorhanden sei. Aufgrund ihres fachlichen Netzwerks wüssten sie, wo sie Beratungsleistungen einholen können. Dazu zählen auch die Dienstleistungen der „wbg zürich“ und des Energie-Coachings.

## 5.2 Teilnehmende

Knapp ein halbes Jahr nach Abschluss des Erneuerungsclusters hat der Evaluator im Sommer 2016 eine zweite Nachbefragung bei den vier **teilnehmenden Genossenschaften** durchgeführt. In jeweils rund halbstündigen Telefongesprächen wurde einerseits der Erneuerungscluster im Rückblick kritisch gewürdigt, andererseits die Frage diskutiert, ob und wie die Arbeiten an der Erneuerungsstrategie fortgeführt werden.

### Qualität und Nutzen des Erneuerungsclusters? Verbesserungsvorschläge?

Organisation und Durchführung des Erneuerungsclusters werden positiv bewertet. Dies betrifft insbesondere die Referent/innen, die behandelten Themen, die abgegebenen Unterlagen und die Moderation. Besonders geschätzt wurde die Flexibilität der Projektverantwortlichen, auf konkrete Fragen und Bedürfnisse der Teilnehmenden einzugehen. Alle Teilnehmenden bedauern die geringe Teilnehmerzahl.

- ⇒ Grundsätzlich ziehen die beteiligten Genossenschaften ein **positives Fazit**: gute Organisation, zweckmässige Informationen, nützlicher Austausch. Teilweise wird auf interne Schwierigkeiten (kurzfristige Arbeitsbelastungen, personelle Rochaden) hingewiesen, die ein stärkeres Engagement verhinderten.
- ⇒ An der **Startveranstaltung** sei deutlich geworden – so einzelne Voten – dass „eigentlich die falsche Zielgruppe anwesend war“. Die Mehrheit der an der Startveranstaltung anwesenden Genossenschaften sei sich der Bedeutung langfristiger Erneuerungsstrategien bewusst gewesen. Sie kamen zum Teil mit falschen Erwartungen und haben mehr konkrete Inputs für ihre bereits lancierte Erneuerungsstrategie gewünscht. Offenbar konnte der Zusatznutzen des Erneuerungsclusters zu wenig überzeugend vermittelt werden.
- ⇒ **Kleine und mittlere Genossenschaften**, die von der Themenbreite profitiert hätten, sind der Startveranstaltung ferngeblieben. Entweder konnten sie kommunikativ zu wenig erreicht werden und/oder sie sehen tatsächlich keinen Bedarf für ihre Liegenschaften eine langfristige Erneuerungsstrategie auszuarbeiten.
- ⇒ Die **Umsetzung des Workshopkonzepts** erfüllte die Erwartungen, litt aber an der geringen Teilnehmerzahl. So war es nicht möglich, in kleinen homogenen Gruppen gemeinsam am Vorgehensplan zu arbeiten. Die teilnehmenden Genossenschaften waren zu heterogen – zu unterschiedlich waren Ausgangslage und Problemstellung. Das „Lernen voneinander“ hatte seine Grenzen. Die Stärkung des Netzwerks, um Informationen auszutauschen, findet an anderen Veranstaltungen statt.
- ⇒ Deshalb hätten es einzelne teilnehmende Genossenschaften vorgezogen, konzentriert auf bilateraler Ebene am **Vorgehensplan** zu arbeiten. Ihnen fehlten konkrete Praxisbeispiele, welche den Vorgehensplan verständlicher gemacht hätten. Grundsätzlich wird der Vorgehensplan aber als gutes und praxistaugliches Arbeitsinstrument beurteilt.

- ⇒ Der **Nutzen der Workshops** blieb zum Teil unter den Erwartungen. Grund ist weniger die Qualität der Cluster- bzw. Workshoparbeit, sondern die geringe Teilnehmerzahl. Selbstkritisch werden auch die knappen zeitlichen Ressourcen genannt, welche einzelne Teilnehmende einsetzen konnten.
- ⇒ Der Clusteransatz wird aufgrund **der geringen Teilnehmerzahl** in Frage gestellt: zu grosser Aufwand für die Projektverantwortlichen, zu wenig Austauschmöglichkeiten unter den Teilnehmenden. Bei einer grösseren Teilnehmerzahl wäre der gegenseitige Erfahrungsaustausch wohl besser.
- ⇒ Die befragten Personen könnten sich vorstellen, dass ein **individuelles Coaching** für Genossenschaften, die sich mit langfristigen Erneuerungsstrategien beschäftigen, sinnvoll sein könnte, ggf. kombiniert mit einem Grundangebot an Informationen und punktuellen Austauschmöglichkeiten.

### **Stand und absehbare Entwicklungen seit Abschluss des Erneuerungsclusters? Einbezug der Genossenschaftsgremien?**

Unterlagen wie Präsentationen, Standardfolien und Vorgehensplan werden derzeit nicht weiter verwendet – allenfalls bei Bedarf konsultiert. Die am Erneuerungscluster beteiligten Vorstandsmitglieder beschäftigen sich in **unterschiedlicher Intensität** mit baulichen Erneuerungsprojekten. Entsprechende Anträge werden zu gegebener Zeit den Genossenschaftsgremien vorgelegt. Der Vorgehensplan ist an keiner GV thematisiert worden.

- ⇒ Bei einer Genossenschaft ist die Thematik der langfristigen Erneuerung über einen **Workshop** an der GV behandelt worden. Dabei ging es um die Abklärung von Bedürfnissen und die gemeinsame Entwicklung von Visionen – im Zusammenhang mit einer Erweiterungsoption. Der Erneuerungscluster hat dazu motiviert.
- ⇒ Eine andere Genossenschaft verfügte bereits vor dem Erneuerungscluster über den Grundsatzentscheid der GV. Bis Ende 2016 steht nun die Organisation des **Projektwettbewerbs** an. Die aus dem Erneuerungscluster gewonnenen Informationen werden implizit ins Wettbewerbsprogramm einfließen.
- ⇒ In Bezug auf die Genossenschaftsgremien hat der Erneuerungscluster deutlich gemacht, dass die relevanten Themen sorgfältig und in der nötigen Tiefe aufzubereiten sind. Die langfristige Erneuerungsstrategie sollte **nicht unter Handlungs- und Zeitdruck** entwickelt werden. Auch die Informations- und Kommunikationsaktivitäten müssen zweckmässig und frühzeitig vorbereitet werden.

### **Angebot und Nutzen des Energie-Coaching?**

Das Angebot des städtischen Energie-Coaching ist **bei Bedarf** in Anspruch genommen worden. Der Nutzen wird als hoch eingeschätzt. Es handelt sich um ein „massgeschneidertes“ Dienstleistungsangebot, das in ähnlicher Form auch für die Erneuerungsstrategie eingesetzt werden könnte. Im Unterschied zum Erneuerungscluster kann auf diese Weise sehr gezielt auf die individuelle Problemstellung eingegangen werden.

- ⇒ Im Zusammenhang mit dem Erneuerungscluster ist die Frage aufgeworfen worden, ob die Ziele der **Energieeffizienz** bzw. der Bezug zur 2000-Watt-Gesellschaft im Erneuerungscluster eher kontraproduktiv gewirkt hätten. Im Verlauf der Workshops ist deutlich geworden, dass eine Erneuerungsstrategie umfassender zu verstehen ist.
- ⇒ Mit dem Energie-Coaching kann dieser **Teilaspekt** gut abgedeckt werden. Einzelne Teilnehmer gehen davon aus, dass Genossenschaften auf Fragen energieeffizienter Lösungen sensibilisiert seien und wissen, wie sie sich das Knowhow erschliessen können. Tatsächlich sei das Energiethema etwas zu prominent und zu früh behandelt worden, weil die Energieeffizienz i.d.R. in der Phase konkreter Bauprojekte vertieft geprüft wird.

### **Mittel- bis langfristige Wirkung des Erneuerungsclusters?**

Die Wirkung des Erneuerungsclusters hängt von den teilnehmenden Vorstandsmitgliedern ab. Ihre zumeist **persönlich motivierte Teilnahme** am Erneuerungscluster dürfte ein Indiz sein, dass sie sich auch weiterhin mit den behandelten Themen auseinandersetzen. Sie fühlen sich auf die Anforderungen langfristiger Erneuerungsstrategien sensibilisiert und werden das Wissen in ihre künftige Arbeit einfließen lassen.

- ⇒ Die eingebrachten und ausgetauschten Informationen sowie die vertieften Themen werden als nützlich beurteilt. Einzelne Teilnehmende sehen sich in ihrem Vorgehen bestätigt, andere haben neues Wissen dazu gewonnen. Somit ist die Wirkung auf die **Zielgruppen** einigermaßen abschätzbar, nicht aber auf die Entwicklung der Genossenschaften.
- ⇒ Die Teilnehmenden werden das erworbene Knowhow in **absehbare bauliche Erneuerungsprozesse** einfließen lassen. Sie fühlen sich fachlich besser gerüstet, um in Genossenschaftsgremien und Projektteams (z.B. Wettbewerb) zu argumentieren. Die Wirkung bei den Teilnehmenden ist somit gegeben.
- ⇒ Einzelne Teilnehmende sind der Ansicht, dass sie die nötigen Informationen und auch der Austausch mit anderen Genossenschaften **über bestehende Kanäle** erwirken können. Für sie ist insbesondere wichtig, das Coaching und die Entwicklung der Erneuerungsstrategie mit Vertrauenspersonen organisieren zu können. Dazu brauchen sie ein Netzwerk mit Fachleuten, die auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen können.
- ⇒ Die Wirkung des Erneuerungsclusters muss **unter Einbezug der gesamten potentiellen Zielgruppe** als zu gering bezeichnet werden. Es wäre nützlich, das gebündelte Informationsangebot aufzubereiten und weiteren Genossenschaften zugänglich zu machen. Gerade die umfassende Behandlung relevanter Themen und die Gesamtschau ist ein grosser Mehrwert dieses Angebots.

## 6 Summative Evaluation

Die summative Evaluation fasst die Ergebnisse der formativen Evaluation und der Nachbefragungen zusammen und stellt sie in einen analytischen Rahmen: Für die Beurteilung und die Beantwortung der Evaluationsfragen wird auf das Policy-Analyse-Modell zurückgegriffen. Mit dem Wollen-Können-Tun-Modell werden die Empfehlungen strukturiert.

### 6.1 Beurteilung gemäss Analysemodell

#### 6.1.1 Policy-Design: Clusterziele, Strategien, Massnahmen

Obwohl nicht mit einer Evaluationsfrage abgedeckt, gilt es die grundsätzliche Umsetzung des Projektdesigns und der Arbeitsschritte zu beurteilen.<sup>11</sup> **Die Projektverantwortlichen haben das vorgeschlagene Projektdesign gut und gewissenhaft umgesetzt.** Es sind keine angekündigten Arbeitsschritte vernachlässigt worden.

- ⇒ Adressaufbereitung und Kontaktaufnahme ist von Anfang an durchgeführt und bei Bedarf verstärkt worden. Die eher geringe Resonanz hatte andere Gründe.
- ⇒ Die Startveranstaltung ist frühzeitig kommuniziert, gut vorbereitet und zweckmässig durchgeführt worden. Die Rückmeldungen waren grundsätzlich positiv, auch wenn nicht alle Erwartungen erfüllt werden konnten.
- ⇒ Unterlagen wie Anmeldung, Absichtserklärung, Einladungen, Vorgehensplan und inhaltliche Informationsmaterialien sind zeitgerecht und vollständig verschickt worden. Die Unterlagen stehen auch nach Abschluss des Erneuerungscluster zur Verfügung.
- ⇒ Rahmenbedingungen wie Räumlichkeiten, technische Hilfsmittel und Verpflegungsmöglichkeiten waren sehr gut. Auch Zeitpunkt und Dauer der Workshops, jeweils früher Abend für drei Stunden, waren optimal.

Die Projektverantwortlichen haben **Empfehlungen aus anderen Begleitforschungen** beachtet. Der Evaluator hat hierzu ebenfalls Gespräche geführt und Inputs gegeben.

- ⇒ Ziele und Erwartungen des Erneuerungsclusters waren nicht zu ambitioniert: Es wurde von Anfang an kommuniziert, mit dem Vorgehensplan die Grundlagen für eine langfristige Erneuerungsstrategie erarbeiten zu wollen. Der Stellenwert der 2000-Watt-Ziele wurde frühzeitig relativiert.
- ⇒ Die Akquisition konnte auf eine gute Adressliste zurückgreifen und wurde laufend optimiert (z.B. Bekanntmachung an weiteren Veranstaltungen, in Publikationen, Telefonkontakte).
- ⇒ Die inhaltlichen Ausführungen entsprachen den Zielsetzungen der Veranstaltungen und wurden von den Teilnehmenden mitbestimmt, die interaktiven Elemente wurden laufend erweitert.

---

<sup>11</sup> ECONCEPT (2015). Drehbuch für das Genossenschaftscluster.

⇒ Die Kosten für die Teilnahme stellten offenbar kein Hindernis dar. Alle teilnehmenden Genossenschaften waren damit einverstanden. Auch in der Akquisitionsphase waren diese Kosten kein Thema, die Nicht-Teilnahme wurde nie damit begründet.

**Zwischenfazit:** Das Projektdesign inkl. Drehbuch liess sich gut umsetzen und wurde zu keinem Zeitpunkt kritisiert. Im Rückblick müsste die Akquisition neu überdacht und auf eine genaue Zielgruppen- und Bedarfsanalyse ausgerichtet werden. Auch die Begleitforschung müsste früher eingebunden werden.

### 6.1.2 Output: Prozess-, Workshopqualität

Die für die Workshops formulierten Ziele lassen sich wie folgt kommentieren:

Tab. 6-1: Workshop-Ziele

Ziele	Beurteilung
Teilnehmende werden bzgl. Erneuerungsstrategie unterstützt	Teilnehmende Genossenschaften wurden mit Blick auf die Vorbereitung einer Erneuerungsstrategie unterstützt. Sie erhielten die nötigen Basisinformationen und nötigen Arbeitsinstrumente. Die selbständige Bearbeitung des Vorgehensplans war nur für eine Genossenschaft möglich. Bilaterale Unterstützungsleistungen mussten gestärkt werden.
Teilnehmende erarbeiten einen Vorgehensplan zuhänden GV	Die Erarbeitung der Vorgehenspläne hat nicht wie vorgesehen geklappt – teilweise weil die nötigen Ressourcen fehlten, teilweise weil der Zeitpunkt ungünstig war. Die GVs wurden und werden im Zusammenhang mit konkreten Erneuerungsprojekten einbezogen.
Zweckmässige Diskussion relevanter Themen	Die präsentierten und diskutierten Themen waren mit Blick auf die Wissensbasis für eine umfassende Erneuerungsstrategie vollständig und gut. Es sind auch Themen auf Wunsch der Teilnehmenden aufgenommen worden. Für einzelne Teilnehmende der Startveranstaltung waren die Informationen zu wenig konkret. Sie erhofften sich mehr Antworten auf spezifische Fragen bereits lancierter Erneuerungsstrategien.
Vermittlung von Fachwissen, Tipps, Erfahrungsaustausch	Die Vermittlung von Fachwissen und Tipps war umfassend, der Austausch unter den Teilnehmenden zweckmässig. Die direkte Unterstützung an und zwischen den Workshops konnte nicht wie gewünscht umgesetzt werden. Die geringe Teilnehmerzahl hat den Nutzen aus dem Erfahrungsaustausch geschmälert.

**Evaluationsfrage 1:** *Bewähren sich Vorgehen und Unterlagen für die Akquisition der Teilnehmenden?*

**Nein, ein grosser Teil der Zielgruppe konnte nicht erreicht werden.** Die angestrebte Zahl teilnehmender Genossenschaften ist mit sechs Genossenschaften anfangs knapp erreicht worden. Später sind zwei Genossenschaften wieder ausgestiegen. Die verbleibenden vier Genossenschaften haben nicht alle mit der gleichen Intensität am Erneuerungscluster teilgenommen. Vor diesem Hintergrund sollten Vorgehen und Unterlagen mit Blick auf die Akquisition optimiert werden.

⇒ Aufwand und Ertrag entsprachen nicht den Erwartungen. Von 90 angeschriebenen Wohnbauinstitutionen haben 13 an der Startveranstaltung und sechs am ersten Workshop teilgenommen. Nachher sind vier Genossenschaften dabei geblieben. Bei der angeschriebenen Zielgruppe handelte es sich um eine Adressliste von kleinen und mittleren Genossenschaften, mehrheitlich in der Stadt Zürich. Die Adressen sind von „wbg zürich“ zur Verfügung gestellt worden. Es ist davon auszugehen, dass die anvisierte Zielgruppe praktisch vollständig angeschrieben werden konnte.

- ⇒ Die schriftliche Einladung und das Programm der Startveranstaltung entsprachen den Zielsetzungen. Offenbar konnte sich das Angebot aber zu wenig von anderen Angeboten abheben. Das Vorgehen müsste kommunikativ optimiert werden. Auch müssen für die Rekrutierung persönliche Gespräche geführt werden.
- ⇒ Im Rückblick hätten die städtischen Delegierten in den Vorständen der Wohnbaugenossenschaften bzw. das Büro für Wohnbauförderung stärker eingebunden werden können. Die städtischen Delegierten waren über das Angebot informiert. Sie wurden jedoch nicht dazu befragt, ob sie eine Teilnahme am Erneuerungscluster im jeweiligen Genossenschaftsvorstand thematisiert oder gar empfohlen haben.
- ⇒ Einladung und Startveranstaltung konnten offenbar zu wenig vermitteln, welche Inhalte eine langfristige Erneuerungsstrategie haben könnte und warum diese für kleine und mittlere Genossenschaften wichtig ist. Das Potential des „Wollens“ konnte mit dem gewählten Verfahren zu wenig ausgeschöpft werden.

**Evaluationsfrage 2:** *Welche Prozesse können in den Workshops beobachtet werden? Wie wirken sich die Ergebnisse der Workshops aus? Wie kann die Arbeit mit den Wohnbaugenossenschaften auf operativer Ebene verbessert werden?*

**Die während den Workshops beobachteten Prozesse werden positiv beurteilt:** gute Balance zwischen praktischen und strategischen Fragen, Lernprozesse und Informationsgewinn. Der Informationsaustausch unter den Genossenschaften blieb aufgrund der geringen Teilnehmerzahl unter den Erwartungen. Auf operativer Ebene sollte weniger die Entwicklung einer Erneuerungsstrategie im Vordergrund stehen, sondern die konkrete Vorstandsarbeit. Es sind Wege aufzuzeigen, wie Vorstände die nötigen zeitlichen und personellen Ressourcen freisetzen können, um sich mit Erneuerungsstrategien auseinanderzusetzen.

- ⇒ Die Diskussionen haben gezeigt, dass die Genossenschaften unterschiedliche Voraussetzungen haben. Einzelne sind mit Erneuerungsstrategien schon weiter fortgeschritten als andere. Auch ist deutlich geworden, dass nicht allein fachliche Grundlagen gefragt sind, sondern Unterstützung bei der Meinungsbildung in ihren Gremien und bei den Bewohnern.
- ⇒ Der Clusteransatz bot einen ersten Einstieg und vermochte zu sensibilisieren. Hilfreich wäre ein auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmtes Argumentarium, welche Schwerpunkte die Erneuerungsstrategie verfolgen müsste und ob die damit verbundenen Investitionen im konkreten Fall Sinn machen könnten.

**Evaluationsfrage 3:** *Wie werden die Schnittstellen zwischen strategischer Ebene (Cluster) und operativer Ebene (Gebäude) gelöst? Bewährt sich die Zusammenarbeit mit dem Energie-Coaching und anderen Energieberatungsangeboten? Welche Schlussfolgerungen können in Bezug auf die Zusammenarbeit und die Angebotsentwicklung gezogen werden?*

**Die Diskussion auf strategischer Ebene hat zu diversen Fragen auf operativer Ebene geführt.** Hierzu haben sich die Teilnehmenden gut austauschen können. Das Energie-Coaching hat sich bewährt. Die strategischen Themenfelder konnten weitgehend abgedeckt werden. Zum Teil sind auch Themen angesprochen worden, deren vertiefte Behandlung den

Rahmen des Erneuerungsclusters gesprengt hätte (z.B. Unsicherheiten und Folgen der BZO-Revision). Bei konkreten Anliegen auf operativer Ebene hätte ein bilaterales Coaching mehr Nutzen gehabt als die Workshops. Dazu braucht es – ähnlich wie beim Energie-Coaching – ein Netzwerk unabhängiger Fachleute.

- ⇒ Entscheidend ist der Zeitpunkt: Die Erneuerungsstrategie sollte frühzeitig und ohne Handlungsdruck angegangen werden. Gleichzeitig braucht es aber konkrete bauliche Vorhaben, um die strategischen Themen verständlich aufarbeiten zu können. Insofern kommt ein zeitlich fixierter Erneuerungscluster „immer zu früh oder zu spät“. Es braucht eine flexiblere Vorgehensweise.
- ⇒ Es braucht eine grundsätzliche Bereitschaft in den Vorständen, die knappen Ressourcen für strategische Überlegungen einzusetzen. Eine gewisse Professionalisierung und die Entlastung von Alltagsgeschäften helfen hierzu. Gerade in der Akquisitionsphase hätte dieses Argument verstärkt eingesetzt werden können.

**Zwischenfazit:** Knackpunkt ist die Akquisition: mehr Vorabklärungen, mehr Kommunikation, mehr Drehbuch-Varianten. Bei vielen Clusterteilnehmenden können sich die Vorteile von Impuls-Workshops entfalten, bei wenig Teilnehmenden braucht es mehr individuellen Support. Die Evaluation kann aber keine Aussage darüber machen, ob der „Markt“, die Nachfrage im Zusammenhang mit langfristigen Erneuerungsstrategien bei kleinen und mittleren Genossenschaften ausreichend vorhanden ist.

### 6.1.3 Outcomes: Wirkung auf Teilnehmende

*Evaluationsfrage 4: Wird den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprochen? Gelingt es die Teilnehmenden zu motivieren? Werden Lernprozesse ausgelöst? Auswirkungen?*

**Den Bedürfnissen der Teilnehmenden wurde entsprochen, sie haben sich stark engagiert und motiviert an den Workshops teilgenommen.** Die teilnehmenden Personen wurden auf die Anforderungen einer langfristigen Erneuerungsstrategie sensibilisiert. Der Nutzen des Informationsaustauschs war begrenzt, auch weil die teilnehmenden Vorstandsmitglieder die Dimension des „Wollens“ bereits erfüllten.

- ⇒ Diverse Themen sind auf Wunsch der Teilnehmenden vertieft worden. So standen nicht allein fachliche Fragen im Vordergrund, sondern auch Fragen der Kommunikation und der Meinungsbildung. Beim Vorgehensplan hätten einzelne Teilnehmende aufgrund ihrer knappen zeitlichen Ressourcen konkrete Beispiele gewünscht.
- ⇒ Der Informationsaustausch unter den Teilnehmenden in kleinen homogenen Gruppen konnte aufgrund der geringen Teilnehmerzahl nicht wie vorgesehen umgesetzt werden. Auch wurden die Unterstützungsangebote zwischen den Workshops kaum in Anspruch genommen. Eine Genossenschaft hat den Vorgehensplan selbständig bearbeitet. Die anderen drei Genossenschaften konnten die dafür nötigen zeitlichen Ressourcen nicht einsetzen. Beim Vorgehensplan wären Muster-Vorlagen hilfreich gewesen.

**Evaluationsfrage 5:** Welche Wirkungen hinsichtlich der Ziele der Clusterarbeit werden erreicht, welche nicht?

**Abgesehen von der Schwierigkeit, dass die Teilnehmerzahl zu gering war, konnte der Erneuerungscluster gemäss Zielsetzungen umgesetzt werden.** Die teilnehmenden Genossenschaften entwickeln Erneuerungsstrategien – zum Teil haben sie daran aber schon vor den Workshops gearbeitet. Die geringe Teilnehmerzahl wog aber schwer. Die gewählte Vorgehensweise sollte mit Blick auf die generelle Zielsetzung angepasst werden, beispielsweise in Richtung einer Ansprechstelle, welche bedarfs- und zeitgerecht beraten kann. Es reicht nicht, das Angebot während ein paar Monaten umsetzen. Die Teilnahmebereitschaft ist an zu viele Zufallsfaktoren gebunden.

⇒ Neben dem städtischen Energie-Coaching könnte „wbg zürich“ das Angebot in Bezug auf Fragen umfassender Erneuerungsstrategien flexibel anbieten, einerseits über Informationsveranstaltungen und Kurse, andererseits über bilaterale Beratungsleistungen. Die im Erneuerungscluster gesammelten Erfahrungen sollten genutzt werden.

**Evaluationsfrage 6:** Welche Erfolgs- und Misserfolgskriterien sind auszumachen – auf Seiten der Teilnehmenden wie auf Seiten Projektverantwortliche?

Potentielle Teilnehmende müssen frühzeitig auf den Nutzen langfristiger Erneuerungsstrategien sensibilisiert werden. Ist dies im Rahmen der Akquisition nicht möglich, sollte ein niederschwelliges Informations- und Beratungsangebot entwickelt werden, das bei Bedarf in Anspruch genommen werden kann.

- ⇒ Seitens Projektverantwortliche müssten das kommunikative Knowhow und die Direktkontakte in der Akquisitionsphase verstärkt werden. Diese Arbeiten sollten auf die Ergebnisse einer präzisen Zielgruppen- und Bedarfsanalyse ausgerichtet sein.
- ⇒ Ein Mitnahmeeffekt im engeren Sinne fand nicht statt, auch wenn die teilnehmenden Genossenschaften auf die Anforderungen einer Erneuerungsstrategie sensibilisiert waren. Sie erhielten zusätzliche Informationen, um ihre strategischen Überlegungen zu konkretisieren oder zumindest zu überprüfen.
- ⇒ Auf Seite der Zielgruppe bzw. der Teilnehmenden fehlte – abgesehen von einer Genossenschaft – die Bereitschaft, die nötigen zeitlichen Ressourcen für die Cluster-Arbeit einzusetzen. Dies beeinträchtigte insbesondere die Arbeit am Vorgehensplan zwischen den Workshops.
- ⇒ Wichtig ist der Zeitpunkt: Die Erneuerungsstrategie muss frühzeitig angegangen werden – möglichst ohne Handlungsdruck. Dazu fehlen den Vorständen kleiner Genossenschaften aber die zeitlichen Ressourcen. Das Informations- und Beratungsangebot müsste zeitlich flexibel angeboten werden.

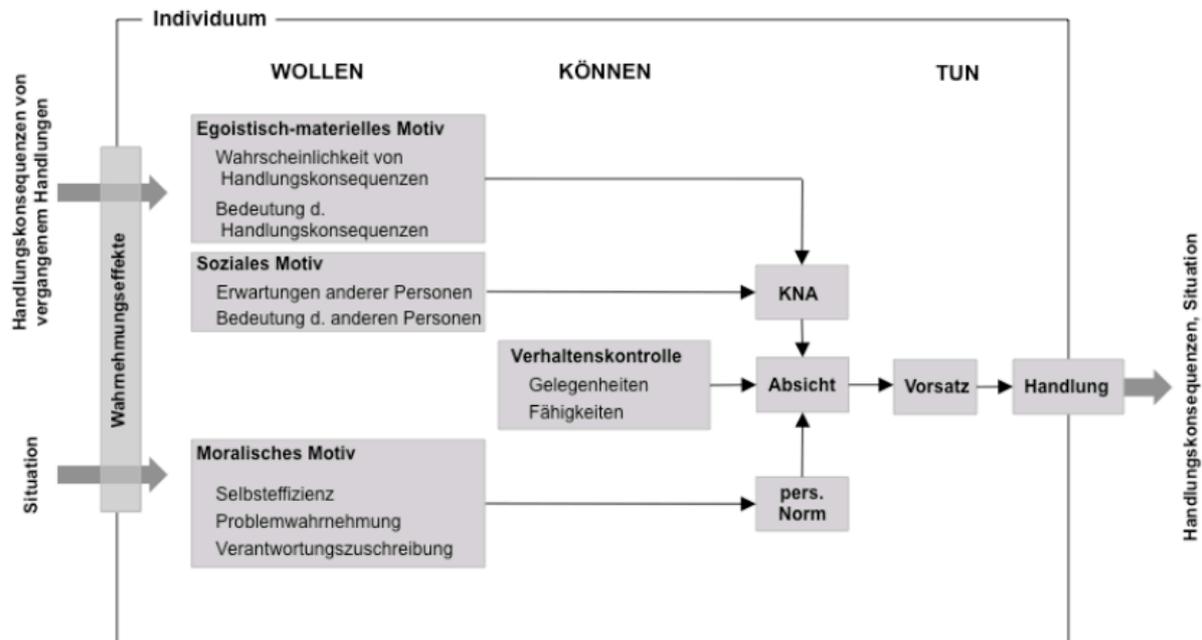
**Zwischenfazit:** Die am Erneuerungscluster teilnehmenden Genossenschaften haben sich aktiv eingebracht. Im Rückblick beurteilen sie die Workshops mehrheitlich positiv. Sie haben die nötigen Informationen für die Ausarbeitung einer langfristigen Erneuerungsstrategie erhalten. Der Hauptnutzen liegt in der entsprechenden Sensibilisierung.

## 6.2 Synthese und Empfehlungen

**Evaluationsfragen 7-9:** *Stellt der Clusteransatz ein gutes Instrument für die Entwicklung nachhaltiger Erneuerungsstrategien dar? Ist der Ansatz multiplizierbar für andere Erneuerungscluster und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen? Welche Empfehlungen lassen sich für weitere Cluster formulieren?*

Neben der Beantwortung der Evaluationsfragen 1-6 gilt es hier eine strategische Reflexion darüber vorzunehmen, ob sich gemäss Evaluationsfragen 7-9 der Clusteransatz bewährt hat oder nicht.<sup>12</sup> Daraus sind Schlussfolgerungen für weitere Clusterprojekte zu ziehen.

**Abb. 6-1: Sozialpsychologisches Handlungsmodell**



Wir greifen hierzu auf das sozialpsychologische Modell „Wollen-Können-Tun“ zurück.<sup>13</sup> Damit ein Individuum – in unserem Fall die Genossenschaftsvertreter/innen – eine bestimmte Handlung, z.B. Entwicklung und Umsetzung einer langfristigen Erneuerungsstrategie, durchführt („Tun“), müssen einerseits die Motivation („Wollen“) sowie die Gelegenheiten und Fähigkeiten („Können“) dafür vorhanden sein. Mit der Begleitforschung können diese drei Dimensionen nicht abschliessend beantwortet, aber es lässt sich abschätzen, welchen Einfluss der Clusteransatz darauf hatte. In Bezug auf den Cluster „Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ lassen sich aus Sicht der Begleitforschung bezüglich der drei Dimensionen folgende Aussagen machen:

<sup>12</sup> Siehe auch Zielsetzung bei Bildung von Erneuerungscluster in: Walter OTT et al. (2014). Clusterbildung.

<sup>13</sup> Jürg ARTHO et al (2012): Wissenschaftsbeitrag. Energieforschung Stadt Zürich. Bericht Nr. 6

### 6.2.1 Wollen

Die Dimension des „Wollens“ steht in der Phase der **Akquisition** inkl. Startveranstaltung im Vordergrund. Von Bedeutung sind in diesem Falle das materiell-egoistische Motiv unter Berücksichtigung allfälliger Handlungskonsequenzen für die Genossenschaften sowie moralische Abwägungen (siehe Abbildung 6-1). Es gilt also, den Genossenschaftsvertreter/innen einerseits den Nutzen einer Teilnahme am Erneuerungscluster aufzuzeigen, andererseits auch den Nutzen einer langfristigen Erneuerungsstrategie.

Aufgrund der tiefen Resonanz auf das Angebot des Erneuerungsclusters ist davon auszugehen, dass entweder der **Stellenwert oder der tatsächliche Bedarf** an einer langfristigen Erneuerungsstrategie bei den 90 angeschriebenen kleinen und mittleren Genossenschaften gering ist. In der Akquisitionsphase konnte der Nutzen einer langfristigen Erneuerungsstrategie nicht ausreichend vermittelt werden. Die Zielgruppe müsste systematischer bearbeitet werden, um das Potential des „Wollens“ effektiv abzuholen. Allein über Information lassen sich die kleinen und mittleren Genossenschaften nicht für eine langfristige Erneuerungsstrategie begeistern.

Die **Begleitevaluation** ist aber aufgrund der Rückmeldungen im Rahmen der telefonischen Nachbefragung nicht in der Lage zu beurteilen, ob in der Zielgruppe der kleinen und mittleren Genossenschaften der objektive Bedarf an langfristigen Erneuerungsstrategien gering ist oder ob der Nutzen einer langfristigen Erneuerungsstrategie unterschätzt wird.

#### Empfehlung 1

Die Akquisition könnte durch eine präzise Zielgruppen- und Bedarfsanalyse sowie ein professionelles „Marketing“ verbessert werden. Dazu braucht es mehr Direktkontakte mit den Vorständen kleiner und mittlerer Genossenschaften, beispielsweise mit Unterstützung der städtischen Delegierten in den Vorständen und weiterer Institutionen. Falls die Teilnehmerzahl zu klein bleibt, sollte das Vorgehen angepasst werden – entweder mehr individuelles Coaching oder Abbruch der Clusterarbeiten.

#### Empfehlung 2

Mit der genauen Erhebung der Bedürfnisse in der Zielgruppe geht die inhaltliche Fokussierung des Clusterangebots einher. Hierzu braucht es fundierte Vorabklärungen. Rückblickend scheint der Fokus auf das Energiethema von Teilen der Zielgruppe als zu wenig attraktiv empfunden worden zu sein. Die im Laufe der Workshops behandelten Themen wie die „Entlastung des Vorstands“, die Beschaffung nötiger Fachexpertise und die Kommunikation hätten das Clusterangebot attraktiver gemacht. Die vermittelten Informationen in Bezug aufs Energie-Coaching sind geschätzt worden.

## 6.2.2 Können

Bezüglich der Dimension des „Könnens“ steht insbesondere die **Ressourcenfrage** im Vordergrund: Sind die nötigen persönlichen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Erarbeitung und Umsetzung einer langfristigen Erneuerungsstrategie vorhanden? Die Clusterarbeit hatte zum Ziel, informationsbedingte Hemmnisse des „Könnens“ abzubauen. Wichtig für die Begleitforschung war in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Effizienz der Beratung durch die Beratung eines ganzen Clusters (anstelle von Einzelgenossenschaften) erhöht werden konnte.

Organisation und Durchführung der Workshops geben zu keiner Kritik Anlass. Die Projektverantwortlichen haben das **Drehbuch gewissenhaft und mit viel Engagement umgesetzt**. Der gewählte Clusteransatz stiess bei den Teilnehmenden grundsätzlich auf Anklang. Sie schätzten die thematischen Inputs, die interaktiven Formate und die offenen Diskussionsrunden. Bedauert wurde die geringe Teilnehmerzahl. So konnten sich die Vorteile der Clusterarbeit gegenüber einer Einzelberatung nicht entfalten.

Der Austausch unter den Teilnehmenden beschränkte sich weitgehend auf die Workshops. Die **Unterstützung zwischen den Workshops** konnte nicht wie geplant umgesetzt werden. Den beteiligten Genossenschaften fehlten teilweise die zeitlichen und personellen Ressourcen, sich stärker zu engagieren. Die Erarbeitung des Vorgehensplans schien zu aufwändig zu sein. Dieses zentrale Hindernis im Bereich des „Könnens“, nämlich die knappen zeitlichen Ressourcen der zuständigen ehren- und nebenamtlichen Vorstandsmitglieder, konnte die Clusterarbeit nicht beseitigen. Die effiziente Organisation des Vorstands zu dessen Entlastung ist aber thematisiert worden und könnte in Zukunft vertieft werden.

Bei den Teilnehmenden waren die **informationsbedingten Hürden** vermutlich nicht sehr hoch; sie zeigten sich von Anfang an interessiert und engagiert. Genossenschaften mit hohen informationsbedingten Hürden dürften erst gar nicht teilgenommen haben. Trotzdem: Es zeigte sich, dass die effiziente Organisation und Entlastung des Vorstands wie auch die Informations- und Meinungsbildungsprozesse bei den Bewohnern zentrale Herausforderungen sind, die mit geeigneten Mitteln gelöst werden können.

### Empfehlung 3

Organisation, Durchführung und Nachbereitung des Erneuerungsclusters hat sich grundsätzlich bewährt. Hingegen sollten die zeitlichen und personellen Ressourcen bei den Teilnehmenden gesichert sein, damit sie den Vorgehensplan bearbeiten und ihr „Können“ optimieren. Das „Können“ müsste mit individuellen Supportleistungen ergänzt werden. Es ist zu prüfen, ob bestehende Angebote von „wbg zürich“ oder dem städtischen Energie-Coaching in dieser Hinsicht gestärkt werden könnten. Es reicht nicht, das Angebot während ein paar Monaten umzusetzen. Die Teilnahmebereitschaft ist an zu viele Zufallsfaktoren gebunden.

### 6.2.3 Tun

„Tun“ bedeutet, dass aus Anlass der moderierten Clusterarbeit eine langfristige Erneuerungsstrategie erarbeitet und umgesetzt wird. Diese Dimension konnte einerseits mit den Teilnehmenden am letzten Workshop diskutiert werden. Andererseits hat die Nachbefragung ein paar Indizien gegeben, ob der Clusteransatz eine **langfristige Wirkung** hat.

Die Teilnehmenden sind auf die Anforderungen einer langfristigen Erneuerungsstrategie sensibilisiert worden. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich die Personen, welche teilgenommen haben, schon vorher mit diesen Fragen auseinandergesetzt haben. Die Ausgangslage des „Wollens“ war gegeben. Das „Können“ haben sie durch ihre Teilnahme am Erneuerungscluster verbessert. Das „Tun“ müsste über längere Zeit begleitet, unterstützt und evaluiert werden. Die langfristige Wirkung des Erneuerungsclusters dürfte „in den Köpfen“ und weniger in den tatsächlichen Entwicklungen der Genossenschaften stattfinden.

#### Empfehlung 4

Der Erneuerungscluster hat bezogen auf die teilnehmenden Genossenschaften das „Können“ und damit die Voraussetzung fürs „Tun“ verbessert. Der Knackpunkt bleibt das „Wollen“ in der Zielgruppe. Die Erfahrungen sollten genutzt werden, zumal die relevanten Themen jetzt gebündelt vorliegen. Entweder sind kleine homogene Gruppen zu bilden oder das „Tun“ sollte auf bilateralem Weg gecoacht werden. Die Informations- und Beratungsleistungen könnten als leicht zugängliches Angebot konzipiert und verstetigt werden. Für den gewählten Clusteransatz mit Impuls-Workshops braucht es mehr als vier teilnehmende Genossenschaften.

## 7 Fazit

Die Vorgehensweise des evaluierten Erneuerungsclusters „Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ hat sich angesichts der schwer erreichbaren Zielgruppe und der wenigen Teilnehmenden als **zu wenig zielführend** erwiesen, um Anreize und Synergien für die Erarbeitung einer Erneuerungsstrategie effizient zu nutzen. Insgesamt konnte der Zielgruppe von 90 angeschriebenen Genossenschaften der Nutzen einer langfristigen Erneuerungsstrategie zu wenig vermittelt werden. Entweder sind viele kleine und mittlere Genossenschaften nicht bereit, die nötigen personellen und zeitlichen Ressourcen dafür einzusetzen oder sie zweifeln grundsätzlich an der Notwendigkeit einer langfristigen Erneuerungsstrategie. Mit einer präzisen Zielgruppen- und Bedarfsanalyse müssten solche hemmenden Faktoren frühzeitig erhoben werden.

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir – falls sich die regulatorischen Rahmenbedingungen nicht ändern und weiterhin auf Steuerungsinstrumente wie Information und Anreize gesetzt wird – die im Erneuerungscluster „Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften“ gemachten Erfahrungen und zusammengetragenen Materialien für ein **individuelles Coaching-Angebot** zu nutzen – unterstützt durch Kommunikationstools wie Flyer, Leitfäden sowie regelmässigen Informations- und Austauschveranstaltungen. Bestehende Institutionen wie „wbg zürich“ und das städtische Energie-Coaching könnten ihre Beratungs- und Schulungsangebote entsprechend ausbauen.

Mit Blick auf ähnlich ausgerichtete Cluster könnte ein **iteratives Vorgehen** ins Auge gefasst werden: zuerst eine präzise Zielgruppen- und Bedarfsanalyse, um darauf aufbauend ein zielgruppengerechtes „Marketing“ des Angebots mit Direktkontakten in die Zielgruppe durchzuführen. Danach sollte geklärt sein, ob aufgrund der Teilnehmerzahl der Clusteransatz mit Impuls-Workshops oder mit individuellen Coaching-Angeboten zielführender ist. Der Informations- und Erfahrungsaustausch innerhalb der Zielgruppe könnte mit einem Grundangebot an Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen gewährleistet werden.

## Literatur

- Jürg ARTHO et al. (2012): *Wissenschaftsbeitrag*. Energieforschung Stadt Zürich. Bericht Nr. 6, Forschungsprojekt FP-1.4.
- Arthur BENZ (Hrsg.) (2004). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- ECONCEPT (2014). FP-2.3.2: *Cluster kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften*. Antrag und Detailplanung vom 1. Sept. 2014
- ECONCEPT (2015). *Drehbuch für das Genossenschaftscluster* vom 24. März 2015
- ECONCEPT (2015). *Drehbuch für das Genossenschaftscluster* vom 24. März 2015
- ECONCEPT (2016). *Erneuerungscluster für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften*. Entwurf Schlussbericht vom 29. September 2016
- ENERGIEFORSCHUNG STADT ZÜRICH (Hrsg.) (2014). *Synthese der Grundlagenprojekte im Themenbereich Gebäude*, Zürich, insbesondere der sozialpsychologische Beitrag betr. Motive, Ziele, Hemmnisse und Anreize: auch Arbeitshypothesen in Projektantrag.
- Stephan HAMMER (2015). *Begleitende Evaluation des Pilotclusters Stockwerkeigentümerschaften*. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 24, Forschungsprojekt FP-2.3.1
- Walter OTT et al. (2014). *Clusterbildung*. Zusammenfassung, Energieforschung Stadt Zürich.
- Walter SCHENKEL (2013). *Regeneration Strategies in Shrinking Urban Neighbourhoods – Dimensions of Interventions in Theory and Practice*, in: European Planning Studies 23/1;
- Thomas WIDMER et al. (2000). *Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft*. Bern: SEVAL.