

Kulturgenossenschaft Zollhaus

**Ein genossenschaftlich getragenes,
partizipatives Gesamt-Kulturkonzept
für das Zollhaus (Businessplan)**

Eva Maria Küpfer



Inhaltsverzeichnis

Danksagung

Ich bedanke mich bei allen Personen, die bei der Erarbeitung und Durchsicht dieser Arbeit tatkräftig geholfen und mich unterstützt haben.

Explizit danke ich der Baugenossenschaft Kalkbreite, namentlich Nina Schneider und Michael Mettler von der Kommission Nutzung/Betrieb/Partizipation (NUPA) des Neuprojekts Zollhaus, welche die Arbeit überhaupt erst ermöglicht haben, sowie der im Rahmen des Zollhaus-Partizipationsprozesses eingesetzten AG Betrieb und AG Wohnen, die mir ein offenes Ohr und Feedback gewährt haben.

Ebenso natürlich Peter Fischer (freier Kurator, Kulturvermittler), Jean-Pierre Hoby (Altdirektor Kultur der Stadt Zürich), Dani Mahler (Dozent Finanz- und Rechnungswesen), Claudia Rosiny (Bundesamt für Kultur, Sektion Kulturschaffen, Tanz) und allen weiteren Dozenten des CAS Kulturmanagement Praxis der Hochschule Luzern und Beat Schläpfer (Studienleiter) für die Unterstützung und Ermunterung.

Ein weiterer Dank geht an Anna Haller (Leiterin Partizipation Baugenossenschaft mehr als wohnen), Annina Giordano (Kultur-Verantwortliche, Genossenschaft Gesewo/Giesserei), Michael Rüegg (Leiter Fabriktheater Rote Fabrik), Benno Muheim (Co-Leiter Theater Stadelhofen, ab Herbst 2017) und Yves Sablonier (Vorstand Zitrone/Verein für Wiederbelebungen), die mich als Interviewpartner mit spannenden Informationen versorgt haben, sowie Mätti Wüthrich (hohlzke) für die kritischen Fragen und das Gegenlesen.

Eva Maria Küpfer, Zürich im April 2017

Zur Autorin

Eva Maria Küpfer, geb. 14.1.1980, ist Choreografin und Tänzerin. In der vorliegenden Arbeit verbindet sie ihre praktischen Erfahrungen aus dem Labitzke-Areal und dem hohlzke artists-run space mit den theoretischen Konzepten aus der Kulturvermittlung und Kulturmanagement. Sie ist Mitglied der Genossenschaft Kalkbreite und aktiv in der AG Betrieb zum Neuprojekt Zollhaus.

Legal Disclaimer

Die in dieser Arbeit erstellten Berechnungen basieren auf den zum Zeitpunkt der Verfassung der Arbeit verfügbaren, provisorischen Zahlen, Annahmen und Extrapolationen. Diese könnten sich im Verlaufe der Zeit geändert haben und haben somit kein Anspruch auf Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität. Die prinzipiellen Ideen und Konzepte haben aber weiterhin ihre Gültigkeit. Die Schlussfolgerungen und Empfehlungen entspringen den Visionen der Autorin und müssen nicht mit der Meinung Dritter, insbes. der Baugenossenschaft Kalkbreite, übereinstimmen. Jede Haftung ist somit ausgeschlossen.

1	Management Summary.....	6
2	Geschäftsidee.....	9
2.1	Einleitung.....	9
2.2	Grundidee.....	9
2.3	Ausgangslage.....	10
2.4	Erfolgsfaktoren.....	11
2.5	Gesamt-Kulturkonzept.....	11
2.6	Kulturvermittlung.....	12
2.7	Gelebte Partizipation.....	12
3	Vision, Mission und Werte	16
4	Marktanalyse	17
4.1	Marktübersicht	17
4.2	Eigene Marktstellung	18
4.3	Marktforschung.....	19
5	Marktbearbeitung.....	20
5.1	Zielpublikum und Marktsegmentierung.....	20
5.2	Positionierung und Differenzierung	20
5.3	Marketing.....	23
6	Organisation und Management.....	24
6.1	Ursprung und heutige Situation.....	24
6.2	Organisation und Management.....	24
7	Realisierungsplan	27
7.1	Realisierungsphasen und Meilensteine.....	27
7.2	Die wichtigsten Zusammenhänge und Abhängigkeiten.....	27
8	Finanzplanung	28
9	Festival der Lebenskunst - Reclaim!.....	30
ANHANG	32
A I	Finanzierungspläne.....	32
A II	Situationsanalyse.....	36
A III	Risikoanalyse.....	43
A IV	Best Practice Analyse	44
A V	Referenzen und Statements of Support.....	46



Das Labitzke-Areal als langjähriges Experimentierfeld und Inspirationsquelle fürs Hallenwohnen und Gesamtkultur (1999-2014)

Das Neuprojekt Zollhaus mit seinen Potentialen (Illustration der Gleisterrasse, Innenansicht Forum und Querschnitt Haus A mit Forum, Hallenwohnen, u.a.)

«Zürich braucht ein Haus für die Künste, eine Bürgerbühne als öffentliche Plattform der Menschen in dieser Stadt mit einem breiten Vermittlungsangebot, das alle Soziotope und gesellschaftlichen Schichten erreicht. Und ein Haus, in dem man Kulturräume günstig nutzen kann.»

Benno Muheim, Theater Stadelhofen

«Wir müssen kleinen Scheiss machen können. Kleinen und grossen Scheiss. Auch wenig lukrativen, der nur wenige interessiert. Sonst wird es blöd. Nur so wird es lebendig! Nur so sind wir frei!»

Yves Sablonier, Verein Zitrone

«Aus dem genossenschaftlichen Anspruch nach Selbstverwaltung erwächst das gegenseitige Verständnis. Zu einem verständnisvollen Zusammenleben tragen Kulturveranstaltungen massgeblich bei.»

Annina Giordano, Genossenschaft Gesewo Winterthur

«Es braucht mehr Mut zum Risiko und Lust aufs Ausprobieren. Wir müssen lediglich die Rahmenbedingungen schaffen – alles weitere geschieht dank der Eigeninitiative der GenossenschaftlerInnen.»

Anna Haller, Genossenschaft mehr als wohnen

«Die Nachfrage nach alternativen Veranstaltungsräumen ist gross. Wir werden von Anfragen für Veranstaltungen überhäuft – von Soliveranstaltungen bis zu Kindergeburtstagen. Wir könnten jedes Wochenende mit solchen Veranstaltungen füllen.»

Michael Rüegg, Fabriktheater Rote Fabrik

«Die Idee der Kulturgenossenschaft bereichert das Zollhaus-Vorhaben um den entscheidenden Aspekt der Ganzheitlichkeit. Wäre es denn nicht ein Widerspruch an sich, ein zeitgemässes Modell des Zusammenlebens entwerfen zu wollen, ohne ganz bewusst den zeitgenössischen kulturellen Ausdruck einzubeziehen? Die Art des Umgangs mit Kultur wird die Kultur des Zusammenlebens im Zollhaus prägen.»

Peter Fischer, Kulturvermittler

«Ob privat oder öffentlich, die Aufwendungen für kulturelle Zwecke müssen in jedem Fall legitimiert werden. Über Kultur öffnen sich dann aber Tür und Tor. Soll Kultur der Imagepflege, der Stadtentwicklung, der Wirtschaft dienen oder eher dem langfristigen Gemeinwohl? Die Kulturgenossenschaft Zollhaus gibt hierzu eine klare Antwort.»

Jean-Pierre Hoby, Altdirektor Kultur Stadt Zürich

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* veranstaltet und lebt im Zollhaus genossenschaftlich getragene, partizipative Gesamt-Kultur. Dazu bietet sie erschwingliche Räume und schafft niederschwellige Strukturen für eine gemeinschaftliche Lebenskultur und selbstorganisierte Kulturveranstaltungen aller Art. Aufgrund der klaren Positionierung wirkt die Kulturgenossenschaft identitätsstiftend und entfaltet eine Strahlkraft weit über das Zollhaus und das gentrifizierte Umfeld hinaus.

weit gefasster, transdisziplinärer Kulturbegriff gemeint, der von ästhetischen Wertungen und Ausgrenzungen absieht und «ganzheitliche Lebensformen», d.h. das künstlerisch-kreative wie auch soziales, politisches und ökologisches Bewusstsein des Kollektivs in den Mittelpunkt rückt. Die Gesamt-Kultur versteht sich als vollständig in den Lebensalltag der MieterInnen im Zollhaus integriert. Das Gesamt-Kulturkonzept lehnt sich dabei an die Prinzipien der *Kulturvermittlung* an. Diese begünstigt niederschwellige Formen der kulturellen *Partizipation* und stellt Mittel zur Reflexion, Austausch und Aneignung zur Verfügung. Permakultur auf den Dächern, gemeinsames Kochen und Essen in der Cafeteria, Wochenmärkte und Werkstätten mit Zollhaus-Produkten oder Lesungen und Politdiskussionen im Forum, Konzerte bis hin zu mehrtägigen Themenfestivals im Theater und weiteren Räumen – all dies gehört zur Gesamt-Kultur im Zollhaus. Die entstehende Gesamt-Kultur ist für alle *erschwinglich, niederschwellig, innovativ, nicht-kommerziell* und je nach Kollektiv-Entscheid meistens für eine breitere Öffentlichkeit zugänglich.

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* schafft die Voraussetzungen für ein zwangsfreies Entstehen einer kollektiven Lebenskultur, welche niederschwellige *Teilhabe* und *Anteilnahme* fördert und über kurz oder lang transformative Wirkung erzielt. Das Gesamt-Kulturkonzept trägt massgeblich dazu bei, den Zielsetzungen der Genossenschaft Kalkbreite gerecht zu werden, welche *Arbeit, Wohnen und Kultur verbindet und das Bewusstsein für ein genossenschaftliches Zusammenleben* schärft.

Gesamt-Kultur von Anfang an integriert

Bereits in der Planungsphase des Neubaus wird die in diesem Businessplan beschriebene Gesamt-Kultur integral mitgedacht. Im Zollhaus entstehen so die dafür erforderlichen Räume und Strukturen. Gleichzeitig werden *Signale* gesetzt, die künstlerisch-kreative, sozio-öko-polito-genossenschaftlich interessierte und engagierte BewohnerInnen und Betriebe ansprechen.

Dieser Businessplan zeigt auf, dass das Gesamt-Kulturkonzept trotz fortgeschrittener Bauplanung noch realisierbar und finanzierbar ist, und macht Vorschlä-

ge, wie die Kulturgenossenschaft organisiert werden kann. Durch die grundsätzliche Offenheit und progressive Einstellung der Baugenossenschaft Kalkbreite, deren Werte und Ziele mit denen der Kulturgenossenschaft weitgehend übereinstimmen, sind wichtige Voraussetzungen gegeben.

Prämissen für das Zustandekommen des Projekts sind: **1) ein frühzeitiges Signal und ein klares Bekenntnis zur genossenschaftlichen Gesamt-Kultur**, damit eine passende Trägerschaft angesprochen wird; **2) die Umlagerung der Grundmieten für Kulturräume auf die Mieterschaft**, damit die MieterInnen direkt Anteil haben und die Kulturräume kostengünstig bespielen können; **3) eine Entflechtung von lärmintensiven von lärmsensitiven Nutzungen und Funktionen**, um Nutzungskonflikten und Lärmklagen vorzubeugen; **4) die Optimierung des Schallschutzes**, d.h. die Ausrichtung auf eine Kulturnutzung.

Kulturgenossenschaft mit breit abgestützter, engagierter Trägerschaft

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ist die Trägerschaft, welche die im Zollhaus genossenschaftlich getragene, partizipative Gesamt-Kultur veranstaltet und lebt. Mitglied wird man, indem man im Zollhaus arbeitet oder wohnt (automatische *Kollektivmitgliedschaft*) und/oder indem man eine *Einzelmitgliedschaft* erwirbt (internes oder externes Einzelmitglied). Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* setzt die partizipative Gesamt-Kultur um und stellt allen Mitgliedern erschwingliche Räume und niederschwellige Strukturen zur Verfügung. Neben einer bezahlten *Koordinationsstelle Partizipation* ist ein von der Kulturgenossenschaft gewähltes Organ geplant, die sogenannte *Kulturkommission*. Diese prüft Anträge und gibt selber Impulse, wenn Anträge fehlen.

An der Zollstrasse – an zentralster Lage um den Züricher Hauptbahnhof und unweit der ehemaligen, geschichtsträchtigen Kulturbesetzung Wohlgroth – bietet sich der alternativen Baugenossenschaft Kalkbreite die einmalige Chance, durch eine entschlossene Positionierung des Projekts als *Kulturgenossenschaft Zollhaus* einen Kontrapunkt zur kommerzialisierten Gentrifizierung des Quartiers zu setzen. Der Name *Kulturgenossenschaft Zollhaus* steht für die Trägerschaft, die im Zollhaus selbstorganisierte, kulturelle Veranstaltungen durchführt, oder auch für das gesamte Zollhaus-Bauprojekt. Der Fokus auf Kultur wurde aus mehreren Gründen gewählt: Kultur ist *sinnstiftend*, wirkt *transformativ* und schafft *kollektive Identität*.

Durch ein *genossenschaftlich getragenes, partizipatives Gesamt-Kulturkonzept* kann sich das Zollhaus an seinem exponierten Standort klarer als eine genossenschaftliche *Wertegemeinschaft mit einem deutlichen Profil* positionieren. Auf diese Weise kann sie dem erwarteten grossen Andrang von MietbewerberInnen und BesucherInnen, die möglicherweise nicht an Kultur oder genossenschaftlicher Partizipation, sondern eher an günstigem Wohnraum an zentraler Lage interessiert sind, standhalten. Allen Zollhaus-GenossenschaftlerInnen kann sie dafür umso mehr ein Ort der *Zugehörigkeit* sein und eine für Stadt und Bevölkerung wohlthuende *Strahlkraft* entwickeln.

Dieser Businessplan stellt ein Gesamt-Kulturkonzept für das Zollhaus vor. Mit *Gesamt-Kultur* ist hier ein

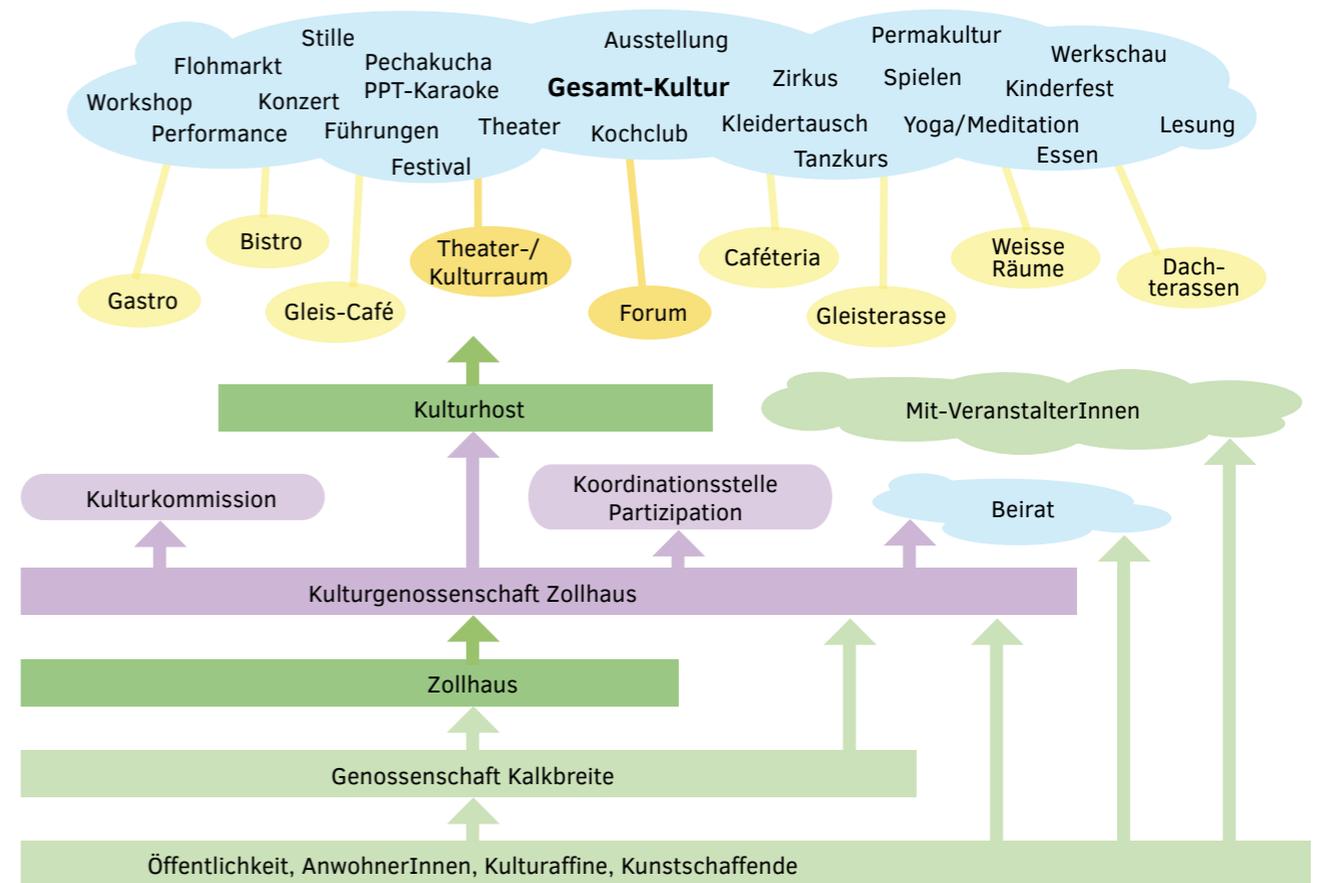


Fig. 1) Organigramm der *Kulturgenossenschaft Zollhaus*

Auch wenn die Zollhaus-Mietenden aufgrund der Umlagerungen und einer Kollektiv-Mitgliedschaft gewisse Privilegien geniessen (z.B. das Hosting von Anlässen), soll es grundsätzlich jedem Mitglied der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* möglich sein, Anträge für Kulturanlässe zu stellen oder bei der Organisation mitzuwirken und an diesen beizuwohnen. Ein *Beirat* mit Kapazitäten aus Gesellschaft und Kultur soll die Kulturgenossenschaft beraten, gesellschaftlich, politisch und kulturell verankern und zusätzliche Impulse verleihen.

Jedes Mitglied trägt die Gesamt-Kultur im Zollhaus mit, sei es durch die kollektive Umlagerung gewisser Raummieten auf die MieterInnen, durch Einzelmitglieder-Beiträge, durch aktive Teilnahme an Planung, Durchführung oder durch den Besuch von Veranstaltungen bis hin zur wohlwollenden Duldung.

Kosten durch Umlagerung im Griff

Zur Berechnung der Projektkosten werden folgende Kostenarten unterschieden: die Infrastruktur- und Ausstattungskosten (*Grundkosten*) sowie die jährlichen *Betriebskosten*. Die Baugenossenschaft Kalkbreite stellt Räume im Grundausbau zu Verfügung und übernimmt die Grund-Ausstattungskosten. Bereits im aktuellen Plan der Baugenossenschaft Kalkbreite ist es vorgesehen, die Grundkosten für gewisse Gemeinschaftsräume auf alle MieterInnen des Zollhauses umzulagern (Aufenthaltsräume, Weissräume, Betriebsbüro, Cafeteria, Lager, Toiletten etc.). Dies mindert den Kostendruck auf diese Räume massiv, weil NutzerInnen nur noch allfällige über den Normalbetrieb hinaus gehende Betriebskosten decken müssen. Für die vorgeschlagene Kulturgenossenschaft soll dieses Modell auch auf die Räume übertragen werden, welche die nötigen Voraussetzungen für Kulturanlässe erfüllen. Wenn diese Räume zu «marktüblichen» Konditionen gemietet und bespielt werden müssten, würden sie definitiv zu teuer und niederschwellige Gesamt-Kultur verunmöglicht.

Die für das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ausschlaggebende, zusätzliche *Umlagerung der Grundmiete von Forum und Theaterraum auf alle Mietenden beträgt rund 81'000.– Franken pro Jahr* – umgerechnet auf die 185 BewohnerInnen entspricht dies weniger als 37.– Franken pro Monat und BewohnerIn. Dafür erhalten alle Mietenden automatisch Anteilnahme an der Kulturgenossenschaft, inkl. privilegierten Zugang zu allen Kultur- und Gemeinschaftsräumen, den Hostings- und Programmationssitzungen, Gratis-Eintritte für nicht ausgebuchte Theatervorstellungen, Rabatte

bei den Gastronomiebetrieben und anderes.

Die Betriebskosten der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* bestehen aus Kosten für das Personal, Materialien, Verwaltung, Wartung, Unterhalt, Investitionen und betragen rund 75'000.– Franken jährlich. Dank der Umlagerung, einem Überbrückungsdarlehen von 110'000.– Franken der Baugenossenschaft und Mitgliedsbeiträgen von mittelfristig 95'000.– Franken kann der Betrieb nach 3 defizitären Anfangsjahren *ab dem 4. Jahr bereits schwarze Zahlen* schreiben. Ab dem 5. Jahr wird einen *Gewinn von jährlich 36'000.– Franken erzielt*. Aus diesen Gewinnen werden das Darlehen zurückbezahlt, allfällige Anschaffungen getätigt und Reparaturen bezahlt. Damit werden aber auch defizitäre Veranstaltungen querfinanziert und Defizitgarantien für bestimmte Events gesprochen.

Ohne Umlagerungen bliebe das Gesamt-Kulturprojekt grundsätzlich im roten Bereich, mit einem jährlich wachsenden Defizit. Das Engagement der Kulturkommission und aller Mitglieder spiegelt sich in der *professionellen Selbstorganisation* und *hohen Eigenleistung*, die dieses partizipativ getragenes Projekt ausmachen.

2 Geschäftsidee

2.1 Einleitung

An der Zollstrasse in Zürich kann die Baugenossenschaft Kalkbreite einen Neubau, das Zollhaus, realisieren. Ein wichtiges Ziel der Baugenossenschaft ist es, Wohnen, Arbeiten und Kultur zu fördern und zu verbinden. Aufgrund der einzigartigen und anspruchsvollen Lage in unmittelbarer Nähe zum Hauptbahnhof und im aufgewerteten Kreis 5 hat sie mit hohen Preisen zu kämpfen, welche auch für den geplanten Zollhaus-Kulturbetrieb eine grosse Herausforderung darstellen.

Dieser Businessplan zeigt auf

- wie ein spannender, genossenschaftlich organisierter und partizipativer Gesamt-Kulturbetrieb machbar und finanzierbar ist,
- wie sich das Zollhaus durch eine einzigartige, starke und prägende Positionierung behaupten und profilieren kann und
- wie die Genossenschaft Kalkbreite dadurch ihren Zielsetzungen gerecht werden kann.



Fig. 2) Das Zollhaus als Modell mit seinen drei Gebäuden («Haus der Kultur», «Haus der Vielfalt», «Haus der Zukunft») an der Ecke Langstrasse/Zollhausstrasse in unmittelbarer Nähe zum Hauptbahnhof und ehemaliger Kulturbesetzung Wohlgroth.

2.2 Grundidee

Das geplante Zollhaus besteht aus drei Häusern mit den Hauptnutzungsarten Wohnen, Gewerbe, Dienstleistung. Die Häuser sind durch eine Gleisterrasse verbunden. Vorgesehene Funktionen sind Restaurant, Bistro, Gleiscafé, Cafeteria, Kindergarten, Hort, Flex-Sitzungsräume, Pension, Weissräume, Hallenwohnen, Dachterrasse, Gleisterrasse sowie Theater/Kulturraum und Forum, die wie folgt gegliedert werden können:

- Gemäss Gesamt-Kulturkonzept positioniert sich das grösste und exponierteste Haus an der Ecke Langstrasse/Zollstrasse als «Haus der Kultur», in dem auf unterschiedliche Art *Lebenskultur* zelebriert wird und *Kulturveranstaltungen* stattfinden, die auf den Leitprinzipien Partizipation und Selbstorganisation basieren.
- Im zweiten Haus konzentrieren sich neben Gewerbe und Dienstleistung ein vielfältiger Menschenmix und durchmischtes Wohnen («Haus der Vielfalt»).
- Das dritte, kleinste Haus prägen vorwiegend Hort und Kindergarten («Haus der Zukunft»).

Die Kulturgenossenschafts-Idee basiert auf folgenden Prämissen:

1. Bekenntnis zur Kulturgenossenschaft und zur partizipativen Gesamt-Kultur: Ein möglichst frühzeitiges Bekenntnis zur *Kulturgenossenschaft Zollhaus* setzt die nötigen Signale, um kulturräffine, sozio-öko-polito-genossenschaftlich interessierte und engagierte BewohnerInnen und Betriebe ansprechen – denn die Trägerschaft macht aus, wie die Gesamt-Kultur innerhalb der Wertegemeinschaft Zollhaus gelebt wird. Dank dieser klaren Positionierung kann das Zollhaus dem erwarteten grossen Andrang von MietbewerberInnen und BesucherInnen standhalten, die möglicherweise weniger an Partizipation und Kultur, aber umso mehr an der zentralen Lage des Zollhauses interessiert ist. Das Gesamt-Kulturkonzept ist auf jeden Fall als Aufruf zur Partizipation zu verstehen. Durch die



Fig. 3) Grundriss der Erdgeschosse vom «Haus der Kultur» (mit Forum, Theater-/Kulturraum sowie Restaurant, Flexräume, Pension, Hallenwohnen und Wohnungen) sowie «Haus der Vielfalt» (Gewerbe/ Dienstleistung, Cafeteria und einem vielfältigen Wohnungsmix) und «Haus der Zukunft» (Bistro, Kinderhort, Kindergarten, Kinderdach) .

Gründung der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* wird das Kulturkonzept genossenschaftlich mitgetragen – die Mieterinnen und Mieter haben direkten Anteil an der Zollhauskultur. Durch diese Ausrichtung kann sich im Zollhaus eine niederschwellige, zwangsfreie Lebenskultur entwickeln und unterschiedliche Kulturveranstaltungen von gemeinsamen Essen bis hin zu grossen Festivals können ihren Platz haben.

2. Kollektive Umlagerung von Grundmieten: Erst durch die kollektive Kostenumlagerung der Grundmieten von Kulturräumen auf die Mieterschaft wird Kultur erschwinglich, resp. können die Kulturräume kostengünstig bespielt werden. Für das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ist die Umlagerung der Grundmiete von Forum und Theaterraum auf alle Mietenden ausschlaggebend. Die zusätzliche Öffnung eines allgemeinen Kulturfonds mittels Einzel-Mitgliederbeiträge an die Kulturgenossenschaft machen grosse wie auch niederschwellige Kulturaktivitäten im Zollhaus finanzierbar (zugrunde liegende Berechnungen siehe Umlagerungs-Kostenplan und Absatzplan).

3. Konzentration und Entflechtung von Nutzungsarten: Kulturfunktionen sowie lärmtolerante BewohnerInnen werden im Haus A («Haus der Kultur») konzentriert und lärmsensitive Nutzungen sowie ruhebedürftigere MieterInnen werden wo immer möglich in Haus B («Haus der Vielfalt»)

und Haus C («Haus der Zukunft») untergebracht. Dadurch sollen Nutzungskonflikte und interne Lärmklagen vermieden werden.

4. Optimaler Schallschutz: Die Infrastruktur und der Schallschutz werden im Haus A, dem «Haus der Kultur» ganz auf Kulturveranstaltungen ausgerichtet. Guter Schallschutz ist die naheliegendste Massnahme, um Wohlwollen und Lärmtoleranz nicht unnötig zu strapazieren.

2.3 Ausgangslage

Relevanz

Die zentrumsnahen Gebiete rund um den Hauptbahnhof entlang der Gleise und der Langstrasse sind derzeit starken Aufwertungsprozessen unterworfen, welche zu fortschreitender Gentrifizierung und Kommerzialisierung führen. Ausser finanzstarken Investoren und grossen Baukonsortien kann es sich kaum jemand leisten, an dieser zentralen, exponierten und geschichtsträchtigen Lage zu bauen oder zu leben. Die Baugenossenschaft Kalkbreite ist mit ihrem Zollhaus-Projekt die grosse Ausnahme und Chance, ihren GenossInnen etwas von dem vielzitierten «Recht auf Stadt» zu ermöglichen und der grassierenden Gentrifizierung etwas entgegenzusetzen und aus Sicht der Stadtentwicklung punktuell etwas zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit beizutragen.

Innovation

Das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* nutzt das Synergiepotenzial einer Genossenschaft durch eine breite Trägerschaft und gemeinschaftlichen Räumlichkeiten, um der Nachfrage nach interessanten Kulturveranstaltungen und innovativen, nicht kommerziellen Kulturveranstaltungs-Profilen an zentraler

Lage zu begegnen. Das Gesamt-Kulturkonzept setzt nicht-ausschliessende Akzente ästhetischer, kultureller, ökologischer, politischer und sozialer Art.

Professionalität

Die Baugenossenschaft Kalkbreite hat ihre Professionalität bereits bewiesen. Sie verfügt über einen offenen Vorstand, hochmotivierte und engagierte Mitglieder und viel Erfahrung bei der von Anfang an angewendeten Methoden von zielgerichteten, partizipativen Prozessen unter Einbezug von Genossenschaftsmitgliedern und Öffentlichkeit. Das grosse Kontaktnetz und die bereits unter Beweis gestellten Kompetenzen und das kulturelle Flair der Baugenossenschaft Kalkbreite zeigen, dass ein Projekt wie die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* beim Neubau Zollhaus am richtigen Ort ist und dass es zum Erfolg des Neubaus Zollhaus beitragen kann.

2.4 Erfolgsfaktoren

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* fördert kulturelle Veranstaltungen im Zollhaus mit dem Ziel das Bewusstsein für eine Gesamt-Kultur zu schärfen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

- **Aktive Trägerschaft:** Das sind primär kulturfähige, sozial/politisch/ökologisch engagierte Menschen, die im Zollhaus wohnen und arbeiten, aber auch andere Mitglieder-Kategorien der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* (Anwohnerschaft, Öffentlichkeit, Kalkbreite-Genossenschaft, Kulturschaffende etc.). Durch ihre Partizipation tragen insbesondere die Zollhaus-Mietenden kollektiv und als Einzelpersonen massgeblich zum Erfolg der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* bei.
- **Progressive Baugenossenschaft:** Die Baugenossenschaft Kalkbreite ging aus einer gleichnamigen Hausbesetzung hervor, der Kultursquat Kalki. Das Zollhaus kommt zudem unweit der ehemaligen Kulturbesetzung Wohlgroth zu stehen, in der viele der heutigen BaugenossenschafterInnen verkehrten. Die Baugenossenschaft ist also aus partizipativ getragenen Grundideen entstanden und bleibt diesem Ansatz bis heute treu. Sie überzeugen mit ihrem Konzept zum Einbezug sowohl der zukünftigen Bewohner und Nutzer als auch des angrenzenden Quartiers. Die Genossenschaft Kalkbreite verfügt über das nötige Knowhow an urbaner Lage ein soziales Bauprojekt zu realisieren. Das Kapital ist ebenfalls vorhanden.
- **Zentrale Lage:** Das Zollhaus besticht durch die

einzigartige, zentrale, aber auch exponierte Lage in unmittelbarer Nähe zum Hauptbahnhof direkt an den Gleisen und dem Langstrassenquartier. Der Andrang auf freie kostengünstige Wohnungen und Geschäftsräume wird gross sein. Normalerweise können sich nur gutsituierte, reiche Bevölkerungsschichten einen solchen Standort leisten. Umso wichtiger ist es für die Genossenschaft Kalkbreite, das Projekt Zollhaus klar und deutlich entsprechend seiner Werte und Zielen zu positionieren.

- **Kultur-Nachfrage:** Es existiert eine grosse Nachfrage nach interessanten Kulturveranstaltungen und innovativen, nicht kommerziellen Kulturveranstaltungs-Konzepten an zentraler Lage.
- **Stadtentwicklung:** Ein integratives Konzept von Kultur, Arbeit und Wohnen stösst auf grosses Interesse in der von Gentrifizierung und Vereinzelung betroffenen Stadtbevölkerung und begegnet dem wachsenden Bedürfnis von Publikum, VeranstalterInnen und Kulturschaffenden nach Zugehörigkeit, partizipativen Formaten und Co-Creation. Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* zeigt punktuell auf, wie Stadtentwicklung positiv und integrativ verlaufen könnte.
- **Kontaktnetz mit Potential:** Das grosse Kontaktnetz der Genossenschaft Kalkbreite mit seinem Interessentenpool von Menschen mit interessanten und vielfältigen Hintergründen spielt für den Erfolg des Projekts ebenfalls eine wichtige Rolle.
- **Finanzierbarkeit und Machbarkeit:** Das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ist mit den verfügbaren und zusätzlichen, einfach zu erschliessenden Ressourcen grundsätzlich finanzierbar und machbar.
- **Gesamt-Kulturkonzept:** Das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* zielt auf die Erarbeitung eines genossenschaftlich getragenen, partizipativen Kulturveranstaltungs-Konzept ab, das sich durch ein einzigartiges künstlerisch-kulturelles Profil und Positionierung hervorhebt. Konkrete Qualitätsmerkmale und Veranstaltungskriterien müssen später im Rahmen eines Partizipationsprozesses gemeinsam erarbeitet werden.

2.5 Gesamt-Kulturkonzept

«Als Gesellschaftspolitik verstanden, hat Kulturpolitik die gesamte Bevölkerung und ihr Miteinander im Auge. Kulturelle Teilhabe meint die aktive und passive Teilnahme möglichst vieler am Kulturleben und am kulturellen Erbe. Kulturelle Teilhabe zu stärken bedeutet, die

individuelle und kollektive Auseinandersetzung mit Kultur und die aktive Mitgestaltung des kulturellen Lebens anzuregen.»¹

Mit *Gesamt-Kultur* ist hier ein weit gefasster, transdisziplinärer Kulturbegriff gemeint, der von ästhetischen Wertungen und Ausgrenzungen absieht und «ganzheitliche Lebensformen», d.h. das künstlerisch-kreative wie auch soziales, politisches und ökologisches Bewusstsein des Kollektivs in den Mittelpunkt rückt. Unter *Gesamt-Kultur* wird hier ein Konzept verstanden, welches Kultur gesamtheitlich und vollständig in Alltag und Mieterstruktur integriert versteht.

Kultur komplementiert dabei die beiden im Leitbild der Baugenossenschaft Kalkbreite ausgewiesenen wichtigen Bereiche des menschlichen Lebens *Wohnen und Arbeiten*, indem sie Mittel zur Reflexion zur Verfügung stellt, aber auch – entsprechend einem offenen Kulturbegriff – ganz einfache Formen des Zusammenlebens ermöglicht. Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* nutzt die *Gesamt-Kultur*, um das genossenschaftliche Bewusstsein und das Profil der Wertegemeinschaft zu fördern sowie um die Möglichkeiten und Herausforderungen einer neuen Form des Zusammenlebens aufzuzeigen. Kultur kann Zugänge schaffen, ist sinnstiftend, wirkt transformativ und schafft eine kollektive Identität.

Doch um Kultur zu erkennen und zu nutzen, braucht es mitunter Anstösse zur Sensibilisierung, Wahrnehmung, Erfahrung, Anteilnahme, Selbstbefähigung und Mitgestaltung. Das *Gesamt-Kulturkonzept* der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* nutzt die entstehenden Synergien durch die verschiedenartige Nutzung der Räume und den partizipativen Grundansatz (siehe auch «Ein Tag in der *Kulturgenossenschaft Zollhaus*» S. 14).

«Unabhängig vom Alter sind interdisziplinäre, Event-orientierte Veranstaltungsformen, bei denen Geselligkeit und Kommunikation wichtiger Bestandteil sind, am beliebtesten.»²

Auch wenn der Wunsch nach Kultur und kultureller Teilhabe in unserer Gesellschaft vorhanden ist, fehlt ein passendes niederschwelliges Angebot jedoch vielerorts. Das *Gesamt-Kulturkonzept* der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* stellt ein solches Angebot bereit, in dem die Trägerschaft selber veranstaltet, kuratiert und mitgestaltet.

1) Aus *Botschaft zur Förderung der Kultur in den Jahren 2016–2019* vom 28. Mai 2014

2) Aus *Kultur ist da, wo ich (nicht) bin*, Brigit Mandel, Studie des Zentrums für Kulturforschung, 2005

Kulturvermittlung als Anstoss zur Teilhabe und Partizipation?

Mit Kulturvermittlung werden unterschiedliche Praktiken zusammengefasst, bei denen Menschen über Kunst, wissenschaftliche oder gesellschaftliche Phänomene und Erkenntnisse informiert werden, über sie in einen Austausch treten und auf sie reagieren. Kulturvermittlung kann verschiedene Inhalte haben. Dieser Inhalt kann sowohl ein Kunstwerk selbst sein als auch künstlerische Techniken der Herstellung und künstlerische Verfahren. Aber auch ein Institution wie ein Museum mit ihren Sammlungspolitiken und das aktuelle Geschehen am Kunstmarkt kann möglicher Inhalt sein. Künstlerische Verfahren spielen auch in Zusammenhängen des sozialen und politischen Aktivismus eine Rolle und dienen dabei der Ausbildung einer kritischen Lesefähigkeit.

Kulturelle Teilhabe bedeutet, Kultur in ihren Ursprüngen und Erscheinungsformen zu verstehen, zu nutzen und unter Umständen durch eigene Betätigung weiter zu entwickeln. Diese Teilhabe bedingt ein Training der Wahrnehmung, der Aufmerksamkeit, des Differenzierens, die nicht alle Menschen mitbringen. Die Förderung der kulturellen Teilhabe ist das zentrale Thema in der Kulturbotschaft 2016–2020.

Kulturvermittlung und kulturellen Teilhabe sind die Schlagwörter, um den Herausforderungen der Kulturpolitik zu begegnen. Vermittlung und kulturelle Teilhabe helfen, die Ziele der Kulturförderung des Bundes zu verwirklichen. Es geht darum, ein vielfältiges und qualitativ hochstehendes Kulturangebot zu fördern, die kulturelle Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen zu verbessern, den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Vielfalt zu stärken, den kulturellen Austausch mit dem Ausland zu gewährleisten und einen Beitrag zur Attraktivität der Schweiz als Bildungs- und Wirtschaftsstandort zu leisten.

Aus: *Bundesamt für Kultur, Botschaft zur Förderung der Kultur in den Jahren 2016–2019*

2.6 Kulturvermittlung

Kulturvermittlung als transformative Praktik ist für die *Genossenschaft Kalkbreite* und das *Zollhaus* relevant, um ihrem Ziel, *Wohnen, Arbeiten und Kultur zu fördern und zu verbinden*, gerecht zu werden. Denn Kulturvermittlung stellt Werkzeuge zur Verfügung, um über Kunst, gesellschaftliche Phänomene und wissenschaftliche Erkenntnisse nachzudenken

und miteinander in einen Austausch zu treten. Ein kritisches Hinterfragen von Bildungsprozessen und Machtverhältnissen ist teil dieser Praktik. Eine Baugenossenschaft wie die *Kalkbreite* will ein Umdenken in Sachen Wohnen, Arbeiten und Zusammenleben bewirken. Ein Paradigmenwechsel ist dringend nötig, um soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit und ein alternatives Zusammenleben in unserer Gesellschaft zu verankern. Kulturvermittlung in einem transformativen Diskurs hat ähnliches im Sinn. Sie will die Funktionen von Kulturinstitutionen erweitern und sie politisch, als Akteurin gesellschaftlicher Mitgestaltung, verzeichnen.

2.7 Gelebte Partizipation

Partizipation bedingt die Möglichkeit zur Mitgestaltung und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Partizipation ist keine Selbstverständlichkeit. Die *gelebte Partizipation* ist ein prägendes Merkmal der *Kulturgenossenschaft Zollhaus*.

Viele verschiedene Menschen zeigten bereits während den mehreren Planungsjahren ihr grosses Interesse zur Mitarbeit am Konzept des *Zollhauses*. Partizipation nutzt das Wissen und der Erfahrungswert der *GenossenschaftlerInnen* sowie weiterer *BesucherInnen* in diesem Gefüge. Partizipation bedeutet, Raum zu schaffen für Diskussionen und Interpretationen durch die RezipientInnen der Kultur und dem Publikum die Möglichkeit zu geben, die eigene Kreativität zu leben und zu vermitteln.

Echte Partizipation braucht offene und nicht vollständig vorbestimmte Prozesse. Dazu braucht es jedoch Strukturen und Personen, die den Prozess anstossen und mit Blick auf Resultate begleiten. Ausserdem braucht es einen realen Raum für die Kommunikation und Begegnung – ein Forum für Austausch und Reflexion.

Räumliche Voraussetzungen

Partizipation kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden und braucht verschiedene reale und virtuelle Räume. Im *Zollhaus* sind mehrere Begegnungsräume angedacht.

Für einen halb-öffentlichen bis öffentlichen und möglichst flexiblen Begegnungsort bietet sich das *Forum* sehr an. Als Eingangshalle ist es ein Durchgangsort. Durch seine Durchlässigkeit gegenüber Restaurant und Theaterraum ist es Begegnungsort und Aufenthaltsort, wo interne und externe aufeinander treffen. Hier gehen Mietende und Besuche-

rInnen des Kulturhauses zwangsläufig aneinander vorbei und kriegen so mit, was im *Zollhaus* gerade läuft. Schwellenangst gibt es im halb-öffentlichen Forum weniger als in anderen Räumen. Im Forum gibt es keinen Konsumationszwang und dank der guten Schallisolation stört Lärm, verursacht durch belebtes Treiben oder die Gastro- und Theaterbetriebe, nicht. Das Forum lädt zum Verweilen ein. Im Forum könnten zum Beispiel eine mobile Sofaecke, eine Bibliothek auf Rädern und ein Kinderspielwagen untergebracht sein. Durch clevere Gestaltung kann das Mobiliar multifunktional gebraucht werden. Im Forum macht ein Infoboard auf Veranstaltungen, Sitzungen und To Do's aufmerksam. Hier steht auch die *Library of Things*, ein Computer mit Zugriff auf den Online-Katalog aller Dinge, die sich *Genossenschaftler* gegenseitig ausleihen. Für das Forum ist keine klare und stetige Nutzung angedacht, aber Veranstaltungen wie Lesungen oder Konzerte sollen grundsätzlich möglich sein. Dies lässt die nötige Offenheit zu, die ein Raum, der angeeignet werden will, braucht.

Partizipative Strukturen, Prozesse und Reglemente

Wer wirkliche Partizipation und Teilhabe ermöglichen will, stösst auf Reaktionen. Gewollte, aber möglicherweise auch auf unerwünschte.

«Teilhabe ist kein harmloser Begriff. Er beinhaltet die Auseinandersetzung über unterschiedliche Lebensauffassungen und -stile, Traditionen und Mitbestimmungsformen und die Ressourcenverteilung.»³

Im Alltag, in einem informellen Bereich der sogenannten populären Kulturen, sind Vermittlungsformen oft einfach da, unorganisiert und nicht speziell ausgewiesen. Über Familie und den Freundeskreis, social media oder medialen Einfluss sind die Zugänge geschaffen. Im formalen Bereich, dem Bereich der Hochkultur, zu der das klassische Theater oder die bildende Kunst gehört, ist es schwieriger, sich die Inhalte, Formen und Fertigkeiten der Kultur zugänglich zu machen. Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* will hier einen Zugang ermöglichen, indem es das Zusammenleben mit jeglicher Art von Kultur, den Kontakt mit den Kulturschaffenden und das Mitgestalten am kulturellen Programm des *Zollhauses* niederschwellig und einfach macht.

Dafür braucht es grundlegende Strukturen, wie Statuten mit Grundsätzen und ein praktisches Ver-

3) Aus *Schön, dass ihr da seid*, S.18, Rat für kulturelle Bildung 2014, ISBN 978-3-00-046738-7

anstellungsreglement mit Veranstaltungs-Kriterien. Wie sollen sich die Grundsätze der Genossenschaft in der Preispolitik und der Kommerzialität von Anlässen spiegeln? Wie sind Rechte und Pflichten der VeranstalterInnen und eine eventuelle Gewinnabgabe geregelt?

Ebenfalls müssen Informationen einfach verständlich formuliert und sichtbar sein. Das Zollhaus hat verschiedene Gefäße dafür: Infoboard im Forum, Web-basierte Informations- und Diskussions-Plattformen, Newsletter, Programm-Sitzungen der Kulturgenossenschaft, Gemeinrat-Sitzungen, Mund-zu-Mund Überlieferung von Informationen an verschiedenen Begegnungsorten wie der Waschküche, der Cafeteria, Gleisterrasse etc..

Menschen mit Partizipations-Auftrag

Auch wenn die räumlichen und strukturellen Voraussetzungen erfüllt sind, braucht es oftmals gewisse menschliche Aktivierungs-Energien, welche Partizipation anstossen, zielgerichtet koordinieren und gewisse administrative Aufgaben übernehmen. Für eine funktionierende Partizipation braucht es Personen, die sich speziell um den Prozess der Partizipation kümmern und Resultate aufzeichnen. Folgendes wird empfohlen (siehe auch Organisation und Management S. 24):

- Eine **Kulturkommission**, die aus mehreren pauschal entschädigten Kulturgenossenschafts-Mitgliedern, resp. Zollhaus-Mietenden besteht. Diese wirkt vermittelnd/koordinierend und arbeitet eng mit der Koordinationsstelle Partizipation zusammen. Die Kulturkommission prüft die Veranstaltungskonzepte und schlägt halbjährlich und jährlich ein Programm und Budget vor. Sie unterstützt die Initiativen der Mitglieder und wirkt anregend in den Bereichen, in denen keine Initiativen entstehen.
- Eine **Koordinationsstelle Partizipation**, die in bezahlter Teilzeit als Schnittstelle zwischen allen Beteiligten fungiert, die Einhaltung der Statuten, Prozesse, Sitzungsbeschlüsse hütet und gewisse organisatorisch-administrative Aufgaben übernimmt. Die Stelle wird von der Kulturgenossenschaft finanziert.
- Die Kulturgenossenschaft wird durch einen ehrenamtlichen **Beirat** aus externen und internen Experten und Koryphäen aus dem Kulturbereich beraten zwecks Qualitätssicherung, Anregungen, Feedbacks, Kontaktvermittlung, gesellschaftlicher und medialer Sichtbarkeit und Reichweite. Der Beirat hilft, die Kulturgenossenschaft zusätzlich in Politik, Kultur und Gesellschaft zu verankern.

Ein Tag in der Kulturgenossenschaft Zollhaus

Jolanda, fiktive Bewohnerin einer Clusterwohnung im vierten Stock des «Haus der Kultur», erlebt einen typischen Tag im Zollhaus zum Beispiel so:

An diesem verregneten Morgen will ich von zu Hause aus arbeiten – das Zollhaus hat ja ein offenes, superschnelles WLAN eingerichtet. Als erstes trinke ich aber einen Kaffee im Gleiscafé, um meinem Tag ein bisschen gute Laune einzuhauchen. Am Tisch nebenan sitzt gerade die Theatergruppe und macht eine Pause. Dabei besprechen sie ihr neues Stück, das bald im Zollhaus-Theater aufgeführt werden soll. Es ist scheinbar sehr lustig. Ich kucke eine Weile zu und wundere mich über die energiegeladenen Schauspieler. Weil mir das gerade zu viel ist für meine Stimmung, nehme ich meine Tasse und setze ich mich draussen vor dem Café in die neue Päärlischaukel. Eines Moment schaue ich über das weite Gleisfeld und höre den quietschenden Zügen zu. Komisch, in der Wohnung oben hört man gar nichts davon...

Als nächstes bringe ich meine Wäsche in die Waschküche auf dem Dach. Dort wird die temporäre «Waschbar» für eine Lesung eingerichtet. Ich lese im Programmheft den Textauszug der französischen Newcomerin, es packt mich und ich nehme mir vor zur Lesung zu gehen. Ein Autor aus England spricht mich an. Er erzählt mir von der Zollhaus-Pension, wo er untergebracht ist und wie begeistert er von der lebendigen Vielfalt des Zollhauses ist. Mittlerweile hat es aufgehört zu regnen. Auf dem Dach in den Pflanzkästen glänzen die farbigen Gemüsesetzlinge der Arbeitsgruppe Permakultur in der Sonne. Ich kucke nach den neuen Bienenkästen. Schön! Es summt und krabbelt, den Bienen scheint es an ihrem neuen Standort wohl zu sein. Das Restaurant im EG des Kulturhauses hat bei der letzten Gemeinrat-Sitzung Interesse an Honig und Drohnenbrut für ein experimentelles Zollhaus-Menü signalisiert. Das klingt vielversprechend!

Dann hole ich unten bei der Drehscheibe meine Post und werde durch das Infoboard im Forum auf einen Kulturvermittlungsanlass zum Stummfilmfestival aufmerksam: die Sichtung und Auswahl der Filme und passender Musikgruppe, die den Stummfilm live vertonen werden, ist als offengelegter Prozess öffentlich. Kurz denke ich darüber nach, wer eigentlich was entscheidet in unseren Kulturinstitutionen. Ich überlege mir, wie es wäre, wenn ich mich bei der nächsten Gemeinrat-Sitzung in die Kulturkommission wählen lassen würde. Dann könnte ich noch stärker mitreden und mitgestalten.

Das Kreischen der Krabbelbande lenkt mich von meinen Gedanken ab. Die Kinder wollen mich zum Mitspielen in der Kinderband des Zollhauses überreden. Lachend winke ich ab. Andere finden das Treiben der Kinder nicht so lustig, ein Gewerbler will an einem Stand im Forum sein Produkt vorstellen und fühlt sich gestört. Zum Glück gibt es Ausweichmöglichkeiten, er bittet die Kinder, sich ins «Haus der Zukunft» mit dem Kindergarten und Hort am anderen Zollhaus-Ende zu verziehen. Ihr rollbares Spielmobil könnten sie mit dem Warenlift auf die gesicherte Kinder-Dachterrasse verschieben oder in das kinderfreundliche Bistro im selben Haus. Dort herrscht tagsüber nicht so viel Betrieb und es gibt eine mobile Trennwand, welche für Privatsphäre sorgen kann. Die Kinder verhalten sich kooperativ. Sie wissen, dass ihr Spiel manchmal stört. In der letzten Gemeinrat-Sitzung wurden die Kinder explizit eingeladen, um zu besprechen, wie in einer solchen Situation umgegangen werden soll.

Wohl dank dem Kindergekreische kommt mir eine zündende Idee für einen experimentellen Musikanlass, den ich gerne im Zollhaus veranstalten würde. Ich sende sofort eine kurze Skizze an die Kulturkommission – die entsprechenden Online-Formulare und -Veranstaltungskalender sind gar nicht so kompliziert. Jetzt muss ich aber an meine Sitzung im Flex. Am Abend beim Essen in der Genossenschafts-Cafeteria, wo im Rahmen des Kochclubs von MieterInnen für andere MieterInnen und Gäste gekocht wird, be-

spreche ich die Idee mit einer Freundin, die in einer der beiden Hallenwohnungen wohnt. Zufälligerweise sitzt gerade der Betreiber des Theaters an unserem Tisch – durch die Umlagerung der Theater-Grundmiete haben ja alle ZollhäslerInnen vereinfachten Zugang zum schallisolierten Theater, resp. Kulturraum. Laute Konzerte veranstaltet man am besten dort. Yeah, wir einigen uns sogar auf einen geeigneten Termin zwischen zwei Theateraufführungen. Da entdecke ich am anderen Tisch meinen Nachbarn Erich, der bei einer «Führung durch alle Räume» anlässlich des Lebenskunst-Festivals seine vollgestopfte Wohnung so gut inszeniert hatte. Bestimmt hat er eine Idee für ein interessantes Dekor!

Danach treffe ich mich mit einer Freundin im Bistro auf ein Bier. Am Abend wirkt das Bistro eher wie eine Wohnzimmerbar. Trotzdem spielen noch ein paar Kinder mit den elektrischen Steckenpferden, die sie beim letzten Mechatronik-Workshop gebastelt haben. Jemand spielt leise Gitarre, ich lese noch einen neueren Zeitungsartikel, der von der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* handelt (die Weltwoche zieht mal wieder über uns her!). Dann ziehe ich mich in meine Wohnung zurück. Ich höre von der Hallenwohnung unter mir ein rhythmisches Stampfen und Klappern. Aha, die sind wieder mal am Tango-Fusion tanzen, doch dieser sachte Lärm weckt nur gute Erinnerungen an meine letzte Begegnung beim Tanzen und so schlafe ich zufrieden ein.

Eine Veranstaltung in der *hohlzke* (frässe/grässe 2016).



Vision und Mission

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ist die Trägerschaft und Wertegemeinschaft, die im Zollhaus genossenschaftlich getragene, partizipative Gesamt-Kultur veranstaltet und lebt.

Dazu bietet sie erschwingliche Räume und schafft niederschwellige Strukturen für eine gemeinschaftliche Lebenskultur und selbstorganisierte Kulturveranstaltungen aller Art.

Die Genossenschaft bietet ideale Voraussetzungen und den Nährboden. Niederschwelligkeit, Durchlässigkeit, Partizipation und Selbstorganisation stehen dabei im Vordergrund.

Durch die klare Positionierung wirkt die Kulturgenossenschaft identitätsstiftend und entfaltet eine Strahlkraft weit über das Zollhaus und das gentrifizierte Umfeld hinaus.

Das Zollhaus besetzt mit seinem innovativen Gesamt-Kulturprogramm eine einzigartige Nische und setzt einen Kontrapunkt zum kommerzialisierten Angebot der Langstrasse-Ausgangmeile sowie anderen Kulturangeboten.

Grundwerte und Übereinstimmung mit der Baugenossenschaft Kalkbreite

Das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* orientiert es sich an den Zielen der Baugenossenschaft Kalkbreite. Die gemeinnützige, alternative Baugenossenschaft hat zum Zweck, *preiswerten Wohn- und Gewerberaum zu schaffen, eine nachhaltige ökologisch-gemeinschaftliche Entwicklung zu fördern sowie Wohnen, Arbeiten und Kultur zu verbinden.*

Die Baugenossenschaft Kalkbreite ging aus einer gleichnamigen Hausbesetzung hervor, der *Kultursquat Kalki*. Das Zollhaus kommt unweit der ehemaligen, geschichtsträchtigen *Kulturbesetzung Wohlgroth* zu stehen, in der viele der heutigen BaugenossenschafterInnen verkehrten.

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* stimmt mit den Grundwerten der Baugenossenschaft Kalkbreite weitgehend überein, will aber am zentralen, exponierten Zollstrassen-Standort bisher etwas vernachlässigte Kultur-Aspekte stärker gewichten.



Eine Performance in der *hohlzke* (tokyo noise 2015).

4.1 Marktübersicht

Stadtentwicklung

Die SBB Schneise zieht sich vom Hauptbahnhof Zürich bis nach Altstetten und darüber hinaus. Mit der Europaallee ist bereits ein neues Quartier aufgewertet, als nächstes steht das Areal an der Zollstrasse/Neugasse an. Zwischen 2017 und 2031 werden drei weitere Areale der Stadt Zürich geöffnet. Auf diesen Arealen soll laut SBB attraktive Lebensräumen für Wohnen, Logistik und Gewerbe entstehen. Von den rund 1000 Wohnungen, die auf den SBB Arealen entstanden und noch entstehen sind 850 im hohen Preissegment und verschwindend kleine Zahl von 150 für gemeinnütziges Wohnen angedacht. (Fig 5), S. 18)

Gentrifizierung und Kommerzialisierung

Das Quartier um die Langstrasse hat sich in den letzten 15 Jahren vom Problemquartier zum aufgewerteten Trendquartier entwickelt. Dies bedeutet aber auch, dass stetig steigende Mieten, die weniger Verdienenden und wenig lukratives, unangepasstes Gewerbe vertreiben. Die Vielfalt und Lebendigkeit des Quartiers – mit der ein Standort wie die Europaallee wirbt – nimmt ab.

«Werd/Langstrasse: Der Anteil Einwohner mit tiefem Bildungsniveau und wenig Lohn betrug 2001/03 fast 50 Prozent, jetzt noch etwa 25. Auch das mittlere Segment nahm ab. Die Leute mit hohem Status haben dagegen enorm zugelegt – auf gegen 60 Prozent.»⁴

Wohnungssituation/Genossenschaften

Die teuren Bodenpreise der Stadt Zürich sind ein hartes Pflaster für Baugenossenschaften, die billiges Wohnen und Arbeiten anbieten wollen. Die Baugenossenschaft Kalkbreite hat sich gegen zehn andere Baugenossenschaften durchgesetzt und das Zollhaus Areal von SBB und Stadt Zürich für 1'700.– pro m² gekauft.

4) <http://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/geist-und-geld-breiten-sich-immer-weiter-aus/story/30641093?track> am 22.3.2017

B) Werd/Langstrasse

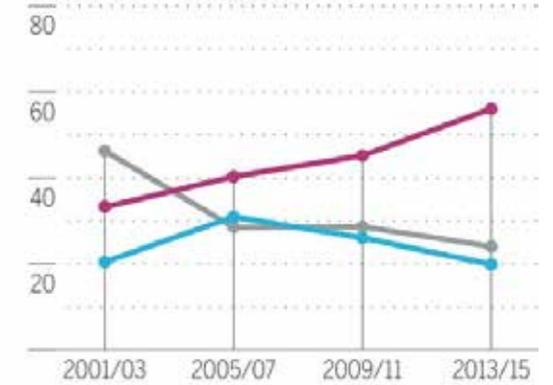


Fig. 4) Gentrifizierung und Verteuerung im Werd/Langstrassenquartier: Die violette Kurve zeigt den Anteil BewohnerInnen mit hohem Status (jährlicher Bruttolohn: über 120'000 Fr.), hellblau mit mittlerem Status (jährlicher Bruttolohn 60'000 - 119'000 Fr.) und grau mit tiefem Status (jährlicher Bruttolohn bis 59'000 Fr.).

Konkurrenz durch andere Baugenossenschaften existiert auf jeden Fall, der Standort für einen Neubau am Zürcher Hauptbahnhof ist jedoch einzigartig.

Baugenossenschaften sind hoch im Trend und gewinnen Preise für ihr Engagement in der Stadtentwicklung und der Nachhaltigkeit:

- Die Baugenossenschaft **mehr als wohnen** wird mit dem *World Habitat Award 2016-17* von der internationalen Stiftung Building and Social Housing (BSHF) ausgezeichnet.
- Die Genossenschaftssiedlung **Kraftwerk 4 (Zwicky-Süd)** gewinnt den *Umsichtspreis des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins*;
- Im Vergleich zu anderen Baugenossenschaften unterscheidet sich das Zollhaus durch die extrem zentrale Lage und die relativ geringe Grösse des Neubau-Projekts, was Bodenpreise und Pro-Kopf Kosten erheblich steigen lassen. Das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* begegnet den hohen Bodenpreisen und der eher kleinen Belegung mit 185 Wohnenden und etwa gleich vielen Gewerbetreibenden mit einem Nischenkonzept *Kulturgenossenschaft Zollhaus - genossenschaftlich getragenes*,

partizipatives Gesamt-Kultur, das den einzigartigen Standort zu erschwinglichen Preisen prägen könnte.

Kulturangebot

Im belebten Kreis 5 existiert ein grosses Angebot und eine grosse Nachfrage nach Kultur und Unterhaltung. Neben vielen Clubs, Bars, Restaurants, Hotels entlang der Langstrasse und der Gleise, dem kleinen sogar theater, dem grossen Schiffbau-Theater und dem Theater-Restaurant Gessnerallee, den Kinos Riffraff und Abaton sind auch alternative Kulturräume wie der Provitreff, Walcheturm, Klubi, Exil, Photobastei in unmittelbarer Umgebung des Zollhauses. Vieles ist gut besucht und relativ gut ausgelastet, aber gerade hoch subventionierte Hochkultur wie Theater klagen über zu wenig Publikum. Kreativität ist gefragt und die Nachfrage nach alternativen Kulturveranstaltungen, nach Zugehörigkeit, partizipativen Formaten und Co-Creation steigt. Das hier vorgeschlagene Gesamt-Kulturkonzept trägt dem mit seiner klaren Positionierung Rechnung: Das Konzept setzt auf interne und externe Synergien, basierend auf den Leitprinzipien Partizipation und Selbstorganisation.

4.2 Eigene Marktstellung

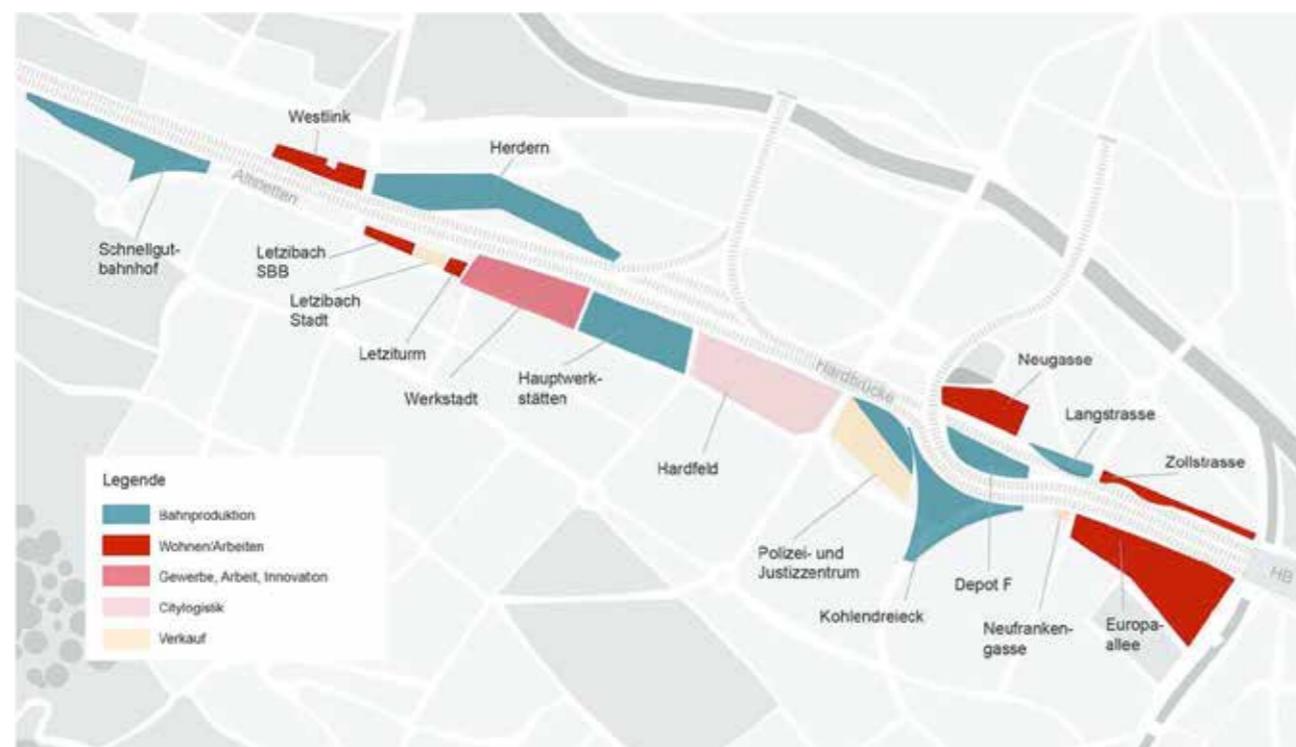
Das Gesamt-Kulturkonzept der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* unterscheidet sich von anderen Kulturanbietern und Genossenschaften in folgenden Punkten und ist darum erfolgreich (unique selling points):

- **Einzigartige Lage:** Die Ecke Zollstrasse/Langstrasse ist zentrumsnahe und attraktiv. Eine soziale und alternative Baugenossenschaft mit einem pointierten, nicht kommerziellen Kulturprogramm, welches auf Kulturvermittlung basiert, kann an dieser Lage zum polarisierenden Kontrapunkt zum gentrifizierten und kommerzialisierten Umfeld werden. Das interessiert die Öffentlichkeit und die Kulturszene!
- **Genossenschaftliche Gesamt-Kultur:** Im Zollhaus wird auf halböffentlicher bis öffentlicher Gesamt-Kultur gesetzt mit dem Anspruch, das Zusammenleben der GenossenschaftlerInnen sowie den Anwohnern zu fördern und so eine niederschwellige Lebenskultur entwickeln.
- **Frühzeitig kommunizierte, klare Positionierung:** Schon bevor Mietverträge ausgestellt wer-

den, eröffnet die Genossenschaft den Diskurs zur Kultur im Zollhaus in partizipative Prozesse. So werden kulturräffine, ökologisch-politisch-sozial engagierte Menschen angezogen, die eine interessante Umsetzung des Gesamt-Kulturkonzept ermöglichen.

- **Gelebte Partizipation:** Die Mietenden des Zollhaus leben Kultur in ihrem Alltag und tragen die Kultur durch Umlagerungen mit.
- **Kulturvermittlung:** Professionelle Kulturvermittlung im transformativen Diskurs will eine kritische Auseinandersetzung über Kultur ermöglichen. Die Kultur selbst und die Räumlichkeiten, in denen sie stattfindet, werden zum Gegenstand der Auseinandersetzung. Dies unterstützt die angestrebte Selbstorganisation der Mietenden und befruchtet die Auseinandersetzung mit dem Zusammenleben.
- **Synergien durch eine Öffnung zum Quartier:** Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* nimmt alle als Mitglieder auf, behält jedoch über Kulturkommission und Kultur-Hosts die Kontrolle über Nutzungen und Veranstaltungen. Teilhaben können aber grundsätzlich alle Mitglieder, die Öffentlichkeit zumindest teilweise.

Fig. 5) Gentrifizierung entlang der SBB-Schneise (SBB Immobilien 2016, S.2)



4.3 Marktforschung

In Interviews mit Leitern von verschiedenen Theatern, dem Vorstandsmittglied eines Vereins für Zwischennutzungen und Verantwortlichen für Kultur von Genossenschaften zeigte sich eine grosse Nachfrage nach preiswerten Räumen für verschiedene Kulturveranstaltungen. Ebenfalls wurde deutlich, dass Schallschutz und Entflechtung wichtige Massnahmen zur Vorbeugen von Nutzungskonflikten sind. Weiter wurden die Interviewpartner nach ihren Zukunftsvisionen und ihren grössten Ängsten für ihre Institution/Genossenschaft gefragt und danach, was Zürich an Kulturort braucht. Deren wichtigsten Erkenntnisse sind in diese Arbeit eingeflossen. Zusammenschnitte der Interviews finden sich im Anhang «Best Practice Analyse» und «Referenzen und Statements of Support» (S. 44 und 46).

5

Marktbearbeitung

5.1 Zielpublikum und Marktsegmentierung

Es wurden sechs verschiedene Stakeholder-Gruppen identifiziert. Die wichtigsten, teils in aggregierter Form aufgeführt, sind die folgenden. Diese können grob in Kultur-Produzierende und -Konsumierende unterteilt werden, wobei die Rollenzuweisungen wechselhaft sind, resp. einige Stakeholder/Stakeholdergruppen in beiden Lagern gleichzeitig oder einmal hier und einmal dort einzuteilen wären:

- **Zollhaus-MieterInnen (BewohnerInnen und GeschäftsbetreiberInnen):** Am direktesten mit dem Ort verbunden und durch die kollektive Umlagerung von Grundmieten am unmittelbarsten finanziell beteiligt, sind sie der stärkste Teil der Trägerschaft des Projekts *Kulturgenossenschaft Zollhaus*. Sie veranstalten und leben die Gesamt-Kultur und machen dies dank ihrem Engagement möglich. Durch gelebte Partizipation und privilegierten Zugang wie das Event-Hosting fühlen sie sich am stärksten eingebunden und behalten eine gewisse Kontrolle über die Anlässe. Bei Ausschreibungen werden speziell kulturaffine, sozio-öko-kulturell sensibilisierte und engagierte Menschen angesprochen.
- **Externe Kulturschaffende und -VeranstalterInnen:** Über den Erwerb von Einzelmitgliedschaften können sich externe Kulturschaffende und VeranstalterInnen beteiligen und in Zusammenarbeit mit internen Zollhaus-Hosts und der Kulturkommission selber Räumlichkeiten mit guter Reputation und zentraler Lage aktiv für Projekte nutzen. Ansonsten können sie natürlich als Publikum die Zollhaus-Veranstaltungen besuchen. Die Information und Kommunikation läuft über befreundete Netzwerke und Kanäle wie Mund-zu-Mund Propaganda, Plakate, Flyer, Newsletter, social media etc..
- **Mitglieder der Baugenossenschaft Kalkbreite:** dito (Mitgliedschaft/Publikum) – es wird davon ausgegangen, dass die Kalkbreite-GenosschafterInnen ein erhöhtes Interesse an der Zoll-

haus-Kultur haben und via Kalkbreite-Kanäle direkt angesprochen werden können.

- **AnwohnerInnen und interessierte Bevölkerungsgruppen:** dito (Mitgliedschaft/Publikum) – diese Anspruchsgruppe gilt es intensiv über Flyer, Newsletter, Informationsveranstaltungen zu werben und als Mitglieder zu gewinnen.
- **KundInnen und temporäre NutzerInnen des Zollhauses:** dito (Mitgliedschaft/Publikum) – diese Anspruchsgruppe kann über den direkten Kontakt der Zollhaus-Mietenden erreicht werden. Deren Interesse ist wohl spezifisch auf einzelne MieterInnen und Veranstaltungen gerichtet.
- **VIPs, GönnerInnen und SponsorInnen:** Auch wenn die Kulturgenossenschaft darauf achten wird, ihre Unabhängigkeit strikte zu bewahren, können VIP-Leute aus Kultur, Politik, Gesellschaft neben einer Mitgliedschaft/Publikum auch im Beirat Einsitz nehmen. GönnerInnen und SponsorInnen unterstützen die Kulturgenossenschaft vorwiegend mit Spenden. Alle werden sie regelmässig persönlich über Anlässe informiert und zu VIP-Veranstaltungen eingeladen.

Aus der «Stakeholdertabelle» (S.36) wird ersichtlich, wer die unterschiedlichen Stakeholdergruppen sind und welche Massnahmen ergriffen werden müssen, um diese zu erreichen und abzuholen.

5.2 Positionierung und Differenzierung

Wie unterscheidet sich das Zollhaus von anderen Baugenossenschafts-Projekten?

Mit der Gründung der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* bekennt sich das Zollhaus von Anfang an zu einer genossenschaftlich getragenen, partizipativen Gesamt-Kultur. Im Gegensatz zu Baugenossenschaften, deren Hauptzweck allein darin liegt, preisgünstiges Wohnen und Gewerbe anzubieten, sind im Zollhaus zusätzlich die Verbindung zu Wohnen, Arbeiten und Kultur hoch gewichtet. Durch die sinnstiftende und

transformative Wirkung der Gesamt-Kultur basierend auf den Leitprinzipien Partizipation und Selbstorganisation wird ein hoher Identifikationsgrad erreicht.

Ein weiterer wichtiger Unterscheidungsfaktor ist die Lage am Hauptbahnhof Zürich, der zentrale Standpunkt ist attraktiv aber teuer. Das Zollhaus ist ein Neubau, es wird also so gebaut, dass das Zollhaus den Bedürfnissen ihrer Mieterschaft entspricht. Mit 185 Mietenden und etwa gleich vielen Gewerbetreibenden ist das Zollhaus von mittlerer Grösse.

Diese Grösse gewährt eine gute Basisträgerschaft, ist jedoch nicht vergleichbar zur Stärke einer Genossenschaft mehr als wohnen mit über 1300 Mietern. Beim Zollhaus drängt sich daher eine konsequente Positionierung und kontrollierte Öffnung nach Aussen auf.

Wer will hier wohnen und arbeiten?

Menschen, welche die zentrale, exponierte Lage schätzen und zudem kulturell aktiv, sozio-kulturell sensibilisiert oder generell genossenschaftlich engagiert sind.

Warum sind Zollhaus-BewohnerInnen und -GeschäftsbetreiberInnen bereit für eine Kosten-Umlagerung und was ist der Mehrwert für sie?

Die zusätzliche Umlagerung von Theaterraum und Forum ist günstig und kostet etwa 37.– pro BewohnerIn und Monat. Dafür erhalten alle ZollhäuslerInnen Anteil und privilegierten Zugang zu diesen Räumlichkeiten. Nur sie können Kulturveranstaltungen hosten und somit an der Programm-Sitzung bestimmend mitwirken. Zudem können sie vorzugsweise Freitickets für nicht ausverkaufte Theater-Vorstellungen und Gastro-Rabatte beziehen...

Wie unterscheiden sich die Kulturveranstaltungen im Zollhaus von anderen?

Dadurch, dass das Gesamt-Kulturkonzept finanziell und ideell von allen GenossenschafterInnen mitgetragen wird und Partizipation gross geschrieben steht, hat man als ZollhäuslerIn effektiv und gefühlt viel grösseren Anteil. Ohne den enormen finanziellen Druck kann sich eine freie, innovative und engagier-

Soundcheck in der *hohlzke* (zürich tanzt, 2015).





Ein Raum, viele Möglichkeiten (Winterzeit 2014 und Fotoausstellung Alfio Sacco 2015).



te Lebenskultur entwickeln. Das Spektrum der genossenschaftlichen Veranstaltungen reicht von klein bis gross, experimentell bis bewährt. Die zentrale, exponierte Lage in einem ansonsten gentrifizierten, kommerzialisierten Umfeld schafft ein Wir-Gefühl, das motiviert und zu immer neuen Gemeinschaftsanlässen und Kultur-Experimenten anspornt.

5.3 Marketing

Das Produkt

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ist die Träger-schaft und Wertegemeinschaft, die im Zollhaus genossenschaftlich getragene, partizipative Gesamt-Kultur veranstaltet und lebt. Sie bietet erschwingliche Räume und schafft niederschwellige Strukturen für gemeinschaftliche, selbstorganisierte Lebenskultur aller Art. Durch die klare Positionierung wirkt sie identitätsstiftend und entfaltet eine Strahlkraft weit über das in Aufwertung begriffene Quartier hinaus.

Die Preispolitik

Die Preispolitik richtet sich nach folgenden Kriterien (hier stichwortartig aufgeführt):

- Räumlichkeiten für Kulturangebote sollen möglichst günstig sein; Grund-Mieten für Kulturräume sind infolge Kostenumlagerung auf alle Zollhaus-MieterInnen für die VeranstalterInnen gleich Null; weil lediglich die Betriebskosten gedeckt werden müssen, werden eig. Kultur-Mittel frei (verstärkter Fokus auf niederschwellige bis experimentelle Produktionen);
- Kulturangebote richten sich primär an die Mitglieder der Kulturgenossenschaft (aber nicht nur) und sollen grundsätzlich niederschwellig, d.h. auch gratis oder günstig sein. Die Preise für Veranstaltungen und Bar können sich an der Alternativszene orientieren (ermöglicht durch Umlagerung, Mitglieder/Gönnerbeiträge, evt. externen Projektsubventionen etc.);
- Die einzelnen Veranstaltungen sollen nicht kommerziell und non-profit ausgerichtet sein; VeranstalterInnen arbeiten weitgehend ehrenamtlich, Kunstschaffende weitgehend zum Solipreis oder gegen einen symbolischen Betrag zur Deckung der Spesen;
- Falls es bei Einzelveranstaltungen Gewinne gibt, wird eine Gewinnbeteiligung der Kulturgenossenschaft im Rahmen von 30-50% des Reingewinns vorgeschlagen, übrige Gewinne sollen v.a. an Kulturschaffende und direkt Beteiligte gehen;

- Defizite werden grundsätzlich von den Veranstaltern getragen, d.h. vom jeweiligen Veranstaltungs-Host mit seinem Organisationskomitee; Defizitgarantien durch die Kulturgenossenschaft sind je nach Situation möglich;
- Jährliche Genossenschafts-Beiträge decken vorwiegend die Aufwendungen für die Koordinationsstelle Partizipation und Kulturkommission, sowie die Kosten für Reparaturen und Neuanschaffungen.

Die Kommunikation

Kommunikation wird grundsätzlich von der Stelle Partizipation und die Kulturkommission der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* koordiniert oder erfolgt übergeordnet über die Presseabteilung der Genossenschaft Kalkbreite. Wer wird wo und wie informiert:

- Mietende Zollhaus über Infoboard, Intranet, Sitzungsprotokolle, Newsletter etc.
- Mitglieder über Newsletter
- Einzelne Veranstaltungen werben individuell gemäss vereinbarter Kriterien und in Absprache mit der Stelle Partizipation/Kulturkommission (insbes. bezüglich social media, offene facebook-gruppen, Züritipp, Ronorp, kommerzielle Kanäle etc).

6.1

Ursprung und heutige Situation

Geschichte

Unter dem Titel «Kalkbreite – ein neues Stück Stadt» entwarfen 2006 KulturaktivistInnen aus dem Umfeld der ehemaligen Kulturbesetzung Kalkbreite, QuartierbewohnerInnen und Fachleute die Vision einer nachhaltigen und vorbildlichen Bebauung des Kalkbreite-Areals. Vier Jahre später war aus der Gruppe die breit abgestützte und gut vernetzte Genossenschaft Kalkbreite geworden, die das 6'350 m² grosse Areal von der Stadt Zürich im Baurecht übernommen hat. Die Vision wurde zu einem Projekt verdichtet, das die komplexen örtlichen Rahmenbedingungen meistert und zugleich die Vorgabe eines sozial und ökologisch pionierhaften urbanen Lebensraums in zeitgemässer Architektur umsetzt. Neben Ex-BesetzerInnen, QuartierbewohnerInnen und potenziellen MieterInnen engagieren sich die beiden Genossenschaften Dreieck und Karthago in der neuen Genossenschaft Kalkbreite. Die Genossenschaft Kalkbreite zählt derzeit über 1'400 Mitglieder (Oktober 2016).

Heutige Situation

Mitte Oktober 2012 hat der Dachverband Wohnbaugenossenschaften Zürich wbg Zürich im Auftrag der Grundeigentümerinnen SBB und Stadt Zürich ein knapp 5'000 m² grosses, attraktives Bauareal an der Zollstrasse inmitten Zürichs zum Kauf ausgeschrieben. Die Genossenschaft Kalkbreite hat sich gegenüber den Mitbewerbern durchgesetzt und kaufte das Grundstück. Die Jury hob besonders das Vorgehenskonzept zum Einbezug sowohl der zukünftigen Bewohner und Nutzer als auch des angrenzenden Quartiers hervor. Weiter die Bekenntnis zu insgesamt günstigen Wohnungsmieten bei grosser Bandbreite für eine Vielzahl von BewohnerInnen, die Erfahrung mit einem Projekt an einer ähnlichen, urbanen Lage, die Organisation und personelle Kapazitäten für die Projektentwicklung und die Bereitschaft zur Erstellung von subventionierten Wohnungen. Die Eingabe des Baugesuchs ist im Oktober 2016 geschehen. Momentan sind Arbeitsgruppen damit beschäftigt, die

Konzepte zu diversen Themen zu konkretisieren. Die Realisierung ist auf 2017 geplant, der Bezug des Zollhauses auf Frühling 2020. Aktuell sind die Gewerbeflächen zur Vermietung ausgeschrieben.

6.2

Organisation und Management

Die vorgeschlagene Organisationsform für die Kulturgenossenschaft Zollhaus ist auf dem Organigramm auf Seite 25 abgebildet.

Kulturgenossenschaft Zollhaus

Die Kulturgenossenschaft Zollhaus ist die Trägerschaft und Wertegemeinschaft (people), die im Zollhaus (place) genossenschaftlich getragene, partizipative Gesamt-Kultur (product) veranstaltet und lebt (process). Der Name ist Programm, soll kommunikativ als Signal verstanden werden und das gemeinschaftlich-genossenschaftliche Bewusstsein schärfen. Die Rechtsform der Kulturgenossenschaft Zollhaus ist von sekundärer Bedeutung (Genossenschaft oder Verein). Die Organe bestehen aus der Mitglieder-Vollversammlung und einem Vorstand bestehend aus einer Koordinationsstelle Partizipation und einer Kulturkommission. Ebenfalls wird ein Beirat vorgeschlagen.

Zollhaus-BewohnerInnen und Gewerbetreibende sind infolge der Kosten-Umlagerung automatisch Kollektivmitglieder der Kulturgenossenschaft Zollhaus, werden aber dazu eingeladen, zusätzlich Einzelmitgliedern zu lösen. Eine Mitgliedschaft ist für alle interessierten Menschen möglich. Nur Einzelmitglieder, welche im Zollhaus wohnen oder arbeiten, können Kulturveranstaltungen im Zollhaus hosten. Die Veranstaltungs-Hosts können mit internen oder externen VeranstalterInnen und Kulturschaffenden zusammenarbeiten. Die Veranstaltung muss aber den partizipativ zu erarbeitenden Qualitätsmerkmalen und Kriterien der Kulturgenossenschaft Zollhaus entsprechen.

Veranstaltungen müssen vorgängig beantragt und grundsätzlich von der Kulturkommission und Mitgliederversammlung bewilligt werden, sollen aber auch

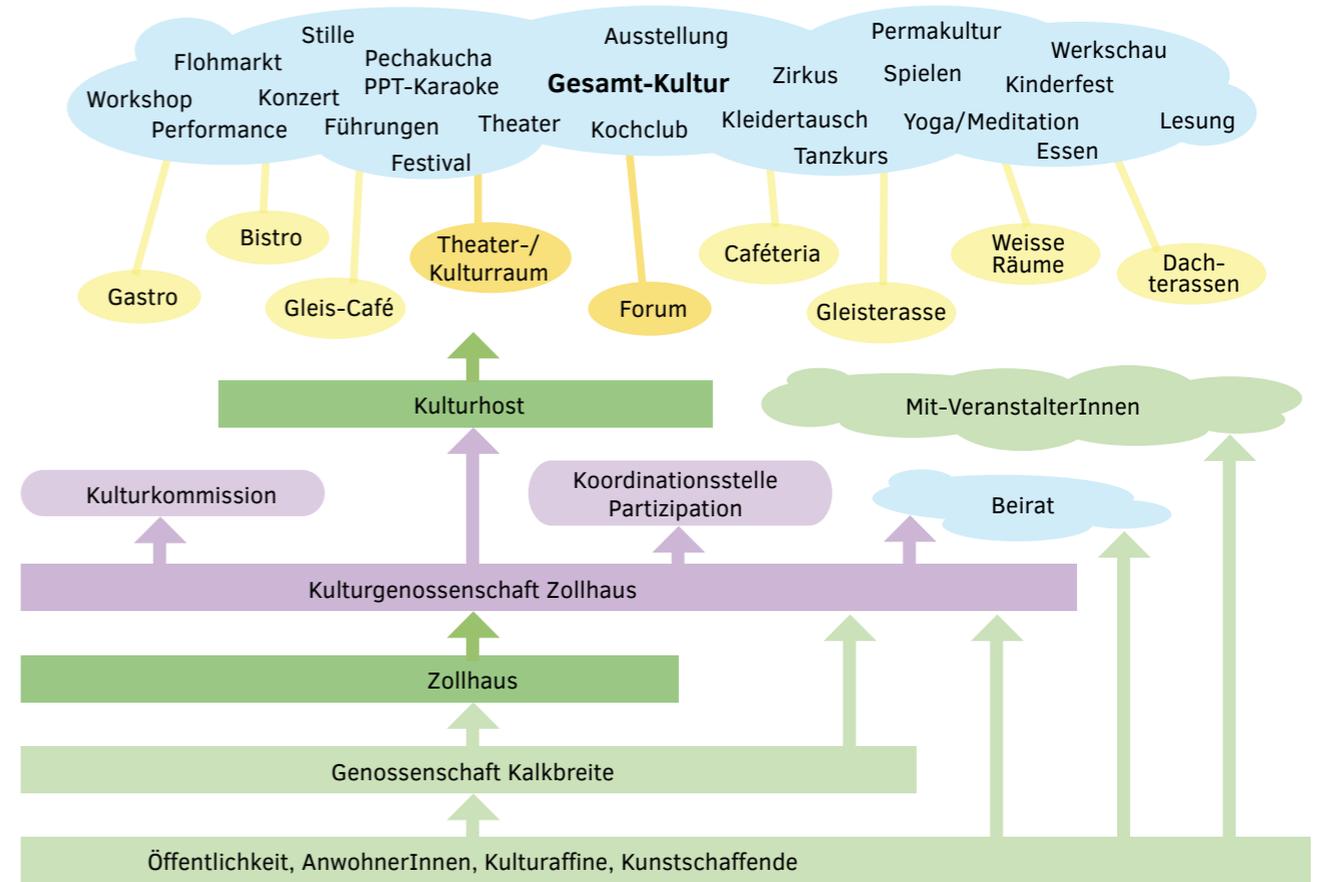


Fig. 1) Organigramm der Kulturgenossenschaft Zollhaus

kurzfristig durchführbar sein, falls die Rahmenbedingungen stimmen (OK der Kulturkommission, freies Datum, Einhaltung der Kriterien, klares Hosting, Budget etc.).

Mitgliederversammlung und Mitgliedschaft

Die Mitgliederversammlung ist das oberste Organ der Kulturgenossenschaft Zollhaus. Sie entlastet den Vorstand, wählt Vakanzen, stimmt über Anträge ab und nimmt die Halbjahres- und Jahresberichte der Kulturkommission und Koordinationsstelle Partizipation ab.

Eine Einzel-Mitgliedschaft kann von allen interessierten Menschen, also von Zollhaus-internen Mietenden und externen Interessierten erworben werden. Dies ermöglicht jedem Einzel-Mitglied, Veranstaltungskonzepte einzugeben und Räumlichkeiten für kulturelle Veranstaltungen zu nutzen. Jedes Einzelmitglied, das im Zollhaus wohnt oder arbeitet kann Veranstaltungen nicht nur beantragen, sondern auch als verantwortliche Person hosten. Die Mitgliedschaft beinhaltet zudem verbilligte Preise für Kulturveranstaltungen und Zollhaus-Gastronomie. Eine Mitgliedschaft kostet

mind. 100.– Franken jährlich. Die Kollektiv-Mitgliedschaft ist den BewohnerInnen und Gewerbetreibenden des Zollhauses vorbehalten und wird infolge der Kostenumlagerung automatisch erteilt.

Anträge von Einzel-Mitgliedern für Kulturveranstaltungen werden von der Kulturkommission geprüft und grundsätzlich zugelassen, falls sie die Qualitätsmerkmale und Kriterien erfüllen. Findet sich zur passenden Räumlichkeit ein freies Datum und zudem ein Kultur-Host aus dem Zollhaus (z.B. die im Zollhaus wohnende oder arbeitende AntragsstellerIn selber), kann die Veranstaltung ohne viel Aufhebens durchgeführt werden. Mitglieder werden von der Kulturkommission zu den halbjährlichen Mitglieder/Programmations-Sitzungen eingeladen und über alle möglichen Kanäle angeworben.

Kulturveranstaltungs-Host

Ein Kulturveranstaltungs-Host ist die engagierte Person, die über eine Einzel-Mitgliedschaft verfügt und im Zollhaus auch arbeitet oder wohnt (demnach auch Kollektiv-Mitglied ist).

Sie übernimmt die Verantwortung für einen Anlass im

Zollhaus. Sobald der Anlass mindestens von der Kulturkommission genehmigt ist, handelt sie mit den VeranstalterInnen die Bedingungen aus und übernimmt Planung, Durchführung und Abrechnung. Da ein Kultur-Host im Zollhaus wohnt oder arbeitet, kennt er/sie sich mit der Technik, Infrastruktur und den internen Bedingungen und Befindlichkeiten aus.

Findet sich kein Host, findet die Veranstaltung nicht statt. Hosts sind also zentral für das Gesamt-Kulturkonzept und es ist ein Ziel, möglichst viele und vielseitig interessierte Kultur-Hosts als Teil der Trägerschaft wissen zu können. Der Host-Status kann in besonderen Fällen auch von Nicht-Zollhäuslern erworben werden.

Kulturkommission

Die Kulturkommission besteht aus ca. fünf in der Genossenschaft wohnhaften oder arbeitenden Mitgliedern. Die Mitglieder der Kommission werden jährlich durch die Mitgliederversammlung gewählt. Die Kommissionsmitglieder werden mit einer Pauschale vergütet.

Die Kulturkommission fördert das genossenschaftliche Bewusstsein und Kulturprojekte und -veranstaltungen im Zollhaus. Sie unterstützt entsprechende Aktivitäten der Mitglieder und wirkt anregend in den Bereichen, in denen keine Initiativen entstehen. Zu den Aufgaben der Kulturkommission gehören die Entscheidung über Anträge für Kulturveranstaltungen von Mit-

gliedern und eine Zusammenstellung eines Jahresprogramms, die Koordination mit der Stelle Partizipation und der Geschäftsstelle, Genehmigung, Anstossen von Initiativen für Kulturveranstaltungen, Förderung des genossenschaftlichen Bewusstseins durch die Initiierung oder auch von entsprechenden Aktivitäten.

Die Kulturkommission tagt mindestens fünfmal jährlich. Ein Protokoll der gefassten Beschlüsse wird auf dem Intranet veröffentlicht. Die Kulturkommission unterbreitet den Mitgliedern an Programmations-Sitzungen halbjährlich das Kulturprogramm mit den wichtigsten Veranstaltungen und das Budget für deren Realisierung. Kommissionsmitglieder können selber auch Anlässe hosten.

Koordinationsstelle Partizipation

Eine Koordinationsstelle Partizipation fungiert als Schnittstelle zwischen allen Beteiligten, insbes. den Kulturgenossenschafts-Mitgliedern, den Kulturhosts, der Kulturkommission und dem Beirat.

Die Koordinationsstelle Partizipation wacht über die Einhaltung der Statuten, Prozesse, Sitzungsbeschlüsse und übernimmt kleinere oder grössere organisatorisch-administrative Aufgaben. Die Teilzeit-Stelle (ca. 70%) wird von der Kulturgenossenschaft finanziert. Bei vergleichbaren Projekten hat sich gezeigt, dass diese Stelle unabdingbar ist. Diese Person muss mit den Prinzipien der Genossenschaft, Partizipation und Kulturvermittlung bestens vertraut sein.

Ein durchmisches Publikum im off-space hohlzke (tokyo noise 2016).



7.1 Realisierungsphasen und Meilensteine

Grob gesehen gibt es folgende Meilensteine, welche bis zur Realisierung des hier vorgestellten Gesamt-Kulturkonzepts erreicht werden müssen (siehe auch grundlegende Prämissen auf Seite 9):

- **Frühzeitige Präsentation des Konzepts im Vorstand und Arbeitsgruppen** für erste Feedbacks und zur Vermeidung von bautechnischen Restriktionen, hinderlichen Verbindlichkeiten und anderen Fait Accomplis, z.B. unterlassene Schallschutz-Massnahmen, absehbare strukturelle Nutzungskonflikte, unpässliche Gewerbe- und Dienstleistungs-Verträge etc. (asap 2017);
- **Öffentliche Veranstaltung im Rahmen eines Partizipationsprozesses**, um öffentliches Interesse und genossenschaftliche Akzeptanz einer solchen Positionierung zu testen (2017/2018);
- **Rechtzeitige Abstimmung und Annahme des Konzepts** an einer GV der Baugenossenschaft Kalkbreite, um Durchmischungs-Kriterien und Ausschreibung-Bedingungen für Wohnen/Gewerbe auf das Gesamt-Kulturkonzept anzupassen (2018);
- **Ausschreibung des Projekts Kulturgenossenschaft Zollhaus** und Vergabe der Wohnungen/Betriebe an eine passende Trägerschaft und Wertegemeinschaft; möglicherweise erste Veranstaltungen im Rahmen des genossenschaftlich getragenen, partizipativen Gesamt-Kulturkonzepts (2019);
- **Einweihung der Kulturgenossenschaft Zollhaus** am frisch bezogenen Standort, insbes die Detail-Ausarbeitung des Gesamt-Kulturkonzepts, Ablauforganisation, Wahl der Gremien, Qualitätsmerkmale und Kulturkriterien (2020);
- **Etablierung und Optimierung der Kulturgenossenschaft Zollhaus** bei Mitgliedern und Öffentlichkeit, Stabilisierung der Mitgliederzahlen und Finanzen, Ausprägung eines künstlerischen Ausdrucks und laufende Optimierungen (bis 2025 und darüber hinaus);

7.2 Die wichtigsten Zusammenhänge und Abhängigkeiten

Für eine erfolgreiche Realisierung des Konzepts bestehen folgende Abhängigkeiten:

- **Annahme des Konzepts durch Baugenossenschaft Kalkbreite:** Ohne Mehrheiten im Vorstand und an der Generalversammlung der Baugenossenschaft Kalkbreite kann das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* nicht durchgeführt werden. Die Bekennung zur *Kulturgenossenschaft Zollhaus* setzt ein Signal bezüglich der kommenden Mieterschaft, die das Konzept tragen und leben werden.
- **Umlagerung:** Erst durch die Umlagerung der Grundmieten von Kulturräumen (Forum, Theater/Kulturraum, Cafeteria etc.) wird die Infrastruktur bezahlbar und genossenschaftliche Kultur erschwinglich. Durch die Umlagerung werden die Zollhaus-Mietenden automatisch Anteil-Habende (Kollektivmitgliedschaft).
- **Schallschutz:** Schallschutzmassnahmen sollen maximiert werden, um internen und externen Lärmklagen und Nutzungskonflikten vorzubeugen. Das Schallschutzniveau soll sich möglichst an lauten Nutzungsarten ausrichten. Da Lärm zu einem grossen Teil subjektiv und psychologisch empfunden wird, sind optimale Schallschutzmassnahmen eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung.
- **Entflechtung:** Das Zollhaus besteht aus drei unterschiedlichen Häusern. Lärm-sensitive Nutzungen und MieterInnen sollen möglichst vom Haus mit den grössten Kultur-Potentialen entflochten werden. Im «Haus der Kultur» sollen möglichst nur kulturräffine und lärm-tolerante Nutzungen eingemietet sein (im Gegensatz zum «Haus der Vielfalt» mit einem diversen Bevölkerungsmix und dem «Haus der Zukunft» mit Kindergarten und Hort).

8

Finanzplanung

Plan Erfolgsrechnung Variante 1 mit Umlagerung sämtlicher Räume

Jahr	1	2	3	4	5	6	7	→	→	8	9	10	11	12	13	14	15
UMSATZ	13'000.00	56'000.00	66'000.00	87'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	→	→	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00
- Personalkosten	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	→	→	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00
- Betriebskosten	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	→	→	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00	5'600.00
- Werbung	5'000.00	3'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	→	→	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00
Cashflow	-56'646.00	-11'646.00	-646.00	20'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	→	→	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00
Investition	37'000.00	-	-	-	-	-	-	→	→	-	-	-	-	-	-	-	-
Finanzierungslücke	-93'646.00	-11'646.00	-646.00	20'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	→	→	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00	35'854.00
SCHULDEN	-93'646.00	-105'292.00	-105'938.00	-85'084.00	-49'230.00	-13'376.00	22'478.00	→	→	58'332.00	94'186.00	130'040.00	165'894.00	201'748.00	237'602.00	273'456.00	309'310.00

Plan Erfolgsrechnung Variante 2 ohne Umlagerung sämtlicher Räume

Jahr	1	2	3	4	5	6	7	→	→	8	9	10	11	12	13	14	15
UMSATZ	13'000.00	56'000.00	66'000.00	87'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	→	→	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00	102'500.00
- Personalkosten	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	→	→	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00	59'046.00
- Betriebskosten	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	→	→	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00	86'780.00
- Werbung	5'000.00	3'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	→	→	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00	2'000.00
Cashflow	-137'826.00	-92'826.00	-81'826.00	-60'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	→	→	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00
Investition	37'000.00	-	-	-	-	-	-	→	→	-	-	-	-	-	-	-	-
Finanzierungslücke	-174'826.00	-92'826.00	-81'826.00	-60'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	→	→	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00	-45'326.00
SCHULDEN	-174'826.00	-267'652.00	-349'478.00	-409'804.00	-455'130.00	-500'456.00	-545'782.00	→	→	-591'108.00	-636'434.00	-681'760.00	-727'086.00	-772'412.00	-817'738.00	-863'064.00	-908'390.00

Die für das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ausschlaggebende, zusätzliche Umlagerung der Grundmiete von Forum und Theaterraum auf alle Mietenden beträgt rund 81'000.– Franken pro Jahr – umgerechnet auf die 185 BewohnerInnen entspricht dies weniger als 37.– Franken pro Monat und BewohnerIn. Dafür erhalten alle Mietenden automatisch Anteilnahme an der Kulturgenossenschaft, inkl. privilegierten Zugang zu allen Kultur/Gemeinschaftsräumen, den Hos-

tings- und Programmationssitzungen, Gratis-Eintritte für nicht ausgebuchte Theatervorstellungen, Rabatte bei den Gastronomiebetrieben ...

Die Betriebskosten der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* bestehen aus Kosten für das Personal, Materialien, Verwaltung, Wartung, Unterhalt, Investitionen und betragen rund 75'000.– Franken jährlich. Dank der Umlagerung, einem Überbrückungsdarlehen von 110'000.– Franken der Baugenossenschaft und Mit-

gliedsbeiträgen von mittelfristig 95'000.– Franken kann der Betrieb nach 3 defizitären Anfangsjahren ab dem 4. Jahr bereits schwarze Zahlen schreiben. Ab dem 5. Jahr wird einen Gewinn von jährlich 36'000.– Franken erzielt. Aus diesen Gewinnen werden das Darlehen zurückbezahlt, allfällige Anschaffungen getätigt und Reparaturen bezahlt. Damit werden aber auch defizitäre Veranstaltungen querfinanziert und Defizitgarantien für bestimmte Events gesprochen.

Ohne Umlagerungen bliebe das Gesamt-Kulturprojekt grundsätzlich im roten Bereich, mit einem jährlich wachsenden Defizit. Das Engagement der Kulturkommission und aller Mitglieder spiegelt sich in der professionellen Selbstorganisation und hohen Eigenleistung, die dieses partizipativ getragenes Projekt ausmachen.

Festival der Lebenskunst – Reclaim!

Das Programm und ein Erlebnisbericht über ein fiktives, aber realistisches, partizipatives Festival könnte so aussehen. Das Budget findet sich auf Seite 35.

Programm Festival der Lebenskunst – Reclaim!

Freitag 12. Juni 2020

- Ab 18h **Startschuss** mit Podium und Gastreferat zum Zollhaus (Forum, 150 Pers)
- ab 19h **Stadthelden**, ein Benefiz-Gala Dinner (Restaurant Zollhaus/Forum, 150 Pers)
- Ab 19h **Schlemmen**, Vokü mit Food Waste Produkten (Kantine, 100 Pers)
- Ab 19h **Nachtwache**, Strassenkunst unterm Sternenhimmel (Gleis terrasse, 100 Pers)
- Ab 20h **Bariete**, Open Stage-Chaosbühne (Theater-raum/Forum, 150 Pers)
- Ab 23h **Disko** (Theaterraum, 150 Pers)

Samstag 13. Juni 2020

- Ab 10h **Brunch** mit Hauskonzert/Kammermusik/ Frühlingserwachen anschl. **Pflanz dich frei** – gemeinsame Pflanzaktion im Dachgarten (Dachter- rasse/Gleis terrasse, 90 Pers)
- 14-15h **Perpetuum mobile**, Figurentheater ab 3 Jahren (Forum, 60 Pers)
- 15-16h **Bewege!**, Figurentheater-Workshop für Kinder (Forum, 30 Pers)
- 16-18h **Tour durch alle Räume I**, Performance Rund- gang, (alle Räumlichkeiten, 120 Pers)
- 18-19h **Zirkus** (Forum mit Trapez, 120 Pers)
- 20-23h **wake me up!**, Musik, Literatur, Tanz, Perfor- mance (Forum/Gleis terrasse/Halleninnenhof, 200 Pers)
- Ab 23h **Konzert**, anschliessend **Disko** (Theatersaal, 150 Pers)

Sonntag 14. Juni 2020

- Ab 10h **Brunch** mit Hauskonzert/Kammermusik/ Frühlingserwachen anschl. **Pflanz dich noch freier** – Pflanzaktion (Dachter- rasse/Gleis terrasse, 90 Pers)

- Ab 10h **Wie viel ist das wert?**, Tausch- und Repara- turmarkt, dazwischen künstlerische Interventionen (Forum, 100 Pers)
- 16h **Wie wollen wir leben?**, Podiumsgespräch (Thea- tersaal, 200 Pers)
- 17-19h **Tour durch alle Räume II**, grosser Performan- ce Rundgang (alle Räumlichkeiten, 120 Pers)
- 19h **Food Waste-VoKü** (Cafeteria, 100 Pers)

An allen drei Tagen:

- Durchgehend warme Küche und Bar (Restaurant, Fo- rum, Gleis terrasse)
- Tombola: Zollhaus Zombola, tolle Preise zu gewinnen! Siebdruck Zollhaus-Druck: bring dein bestes Stück! (Gleis terrasse)
- Info-Kiosk: Zollhaus-Zeitung und mehr (Forum)

Festival der Lebenskunst – Reclaim!

Die Kulturkommission konnte für die Programma- tion des Festivals der Lebenskunst – Reclaim! aus dem Vollen schöpfen. Auf die öffentliche Ausschrei- bung für künstlerische Beiträge zum Thema haben sich zahlreiche Menschen mit den unterschiedlich- sten Projekten gemeldet. Das dreitägige Festival-Pro- gramm ist dementsprechend vielfältig geworden. Der Auftakt am Freitagabend ist den Stadtunika- ten gewidmet. Prominente der Stadtpolitik kochen zu- sammen mit stadtbekanntem LebenskünstlerInnen und den Spitzenköche des Zollhaus Restaurants und laden zum Galadiner. Während der Kochshow geben PolitikerInnen und Stadtoriginale praktische Tipps zur Rettung der Stadt und sorgen damit im Publikum für eine gute, hoffnungsvolle Stimmung. Neben dem extravagan- ten Galadinner verköstigt die Volksküche die zusätzli- chen, dicht gedrängten Gäste mit einem einfacheren Menü. Auf der Gleis terrasse sorgen Mile- na und drei StrassenkünstlerInnen, die Sporthorses, mit ihrer interaktiven Lichtorgel und Susanna, eine äthiopische Geschichtenerzählerin, für Unterhaltung und laden zum Verweilen im Freien ein. Hinter der Bar sind Simone und Urs mit anderen Zollhausbewohnen- den bis spät mit Cocktails mischen beschäftigt. Das

Abendprogramm am Freitag bestand aus Bariete mit offener Chaosbühne und anschliessender Disko. Unter dem Motto Perpetuum Mobile – nix ist unmög- lich lädt Benno am Samstag mit experimentellem Fi- gurentheater und anschliessendem Workshop klein und gross ins Forum ein. Anna vom Theateraum präsentiert das weitere Kulturprogramm für Kinder, das sich durch den ganzen Tag zieht. Hans, Carolyn und Pierre führen auf einer «Tour durch alle Räume» kleine Gruppen Interessierter durch die Räumlichkei- ten des Zollhauses. Dafür haben Gewerbetreibende, Gastrobetriebe und Wohnende ihre jeweiligen High- lights des Zollhauses in ein spezielles Licht gerückt und zusammen mit KünstlerInnen einen künstleri- schen Beitrag für die Tour erarbeitet. So wird zum Beispiel die Waschbar von Zoe und dem Zollhaus Ju- gendklub zur Kunstscheuler umgenutzt und ver- kauft dem Publikum Kunstwerke aus Recyclingma- terialien, mit dem Ziel genügend Geld zusammen zu sammeln für die Möblierung des Bastelraums. Heinz aus der Wohnung 3.45 lädt zu einer Diashow mit Fussreflexzonenmassage über seine Reise zu Fuss durch den Iran ein und auf der Dachterrasse erklärt Stina zwischen den Bienenhäusern zusammen mit drei Tänzerinnen den Bienentanz. Corinna und Mi- chael vom Haus B ist der Rummel zu viel, sie ziehen sich in ihre Wohnung zurück und sind dank der guten Isolierung vom Lärm abgeschirmt. Dank einem uner- warteten Bericht im Züritipp wird die Noise Music and Contact Dance Show im Theatersaal zum Publikums- renner. Die Kulturkommission präsentiert in Zusam- menarbeit mit Tom, einem Bewohner des Zollhauses und Gründer des Musikklub Schnitzzzel und Rita vom Zürcher Tanzhaus zehn Kurzbeiträge von KünstlerIn- nen aus der experimentellen Musik und Tanzszene. Die Beiträge sind erfrischend anders als die Theater- vorführungen, die üblicherweise im Theatersaal ge- zeigt werden, und regen Michèle und Yeliz zu einer Diskussion über Qualitätskriterien an.

Zum Abheben (Tanzworkshop mit Imre Thormann, hohlzke 2016).



Ruth, Bibi und Riccardo geniessen ihr Sonntagsfrüh- stück im Gleiscafé mit Sicht auf den Wie-viel-ist-das- wert? Markt im Forum. Nach Cappuccino und Rührei verhandeln sie Wert von Dingen, Wissen und Leistung mit Samir und tauschen eine antike Lampe gegen In- siderwissen im E-banking Bereich. Am Markt bieten ausserdem eine Juristin, ein Schuhmacher, eine Hun- depsychologin und ein Briefschreiber zusammen mit zwei Elektriker, drei Informatikerinnen und drei Nä- herinnen ihre Dienste ehrenamtlich an. Ebenso wer- den gebrauchte Dinge verkauft oder getauscht. Der grosse Kollektentopf in der Mitte füllt sich schnell. Der Markt ist ein schöner Auftakt zur Podiumsdiskus- sion «Zollhaus Utopie: Wie wollen wir heute leben? Was bedeutet Gemeinschaft? Was ist Reichtum?» Hans, Bewohner der Kalkbreite und Philosoph startet mit einem Referat zu alternativen Lebensentwürfen und Beziehungsformen und moderiert die Diskussi- on. Später am Abend lädt Yves zu einem interdiszi- plinären Bau-dich-frei! Workshop in der Hallenwoh- nung ein. Magritte vom Schmuckladen ist zum ersten Mal hier und lässt sich von der Atmosphäre inspie- rieren. Sie überlegt sogar, hier ein zusätzliches Atelier zu mieten um an der aussergewöhnlich belebenden Stimmung teilzuhaben.

Über tausend Personen nehmen am dreitägigen Fes- tival teil. Dabei steigt die Mitgliederzahl der *Kulturge- nossenschaft Zollhaus* massgeblich. Viele Besucher zahlen den freiwilligen Gönnerbeitrag gerne und kon- sumieren rege, weil sie lange am Anlass bleiben. Die Pension war vor und während dem Festival voll be- setzt von KünstlerInnen und auswärtigen Besuchern. Das Restaurant, der Theaterbetrieb und das Gleiscafé konnten ihren Umsatz und ihren Bekanntheitsgrad steigern und sind zufrieden. Die Kasse der Kulturge- nossenschaft ist wieder voll und kann weiterhin Defi- zitgarantien und Kostenbeiträge sprechen. Die Kul- turkommission hat ganze Arbeit geleistet!

Betrieb-/Verwaltungsplan

Raumaufwand MIT UMLAGERUNG	Forum	Theater	Cafeteria	weisse Räume	
Miete	0.00	0.00	0.00	0.00	
Wartungen, Reparaturen	1'000.00	1'000.00	1'000.00	100.00	
Sachversicherungen/Abgaben/Gebühren	500.00	1'000.00	500.00	100.00	
Energie/Entsorgung/Wäsche	100.00	100.00	100.00	100.00	
TOTAL MIT UMLAGERUNG ALLER RÄUME	1'600.00	2'100.00	1'600.00	300.00	5'600.00
<i>TOTAL OHNE UMLAGERUNG FORUM</i>					<i>39'623.00</i>
<i>TOTAL OHNE UM UMLAGERUNG FORUM UND THEATER</i>					<i>86'780.00</i>
<i>Jährliche Umlagerungskosten</i>	<i>34'023.00</i>	<i>47'157.00</i>	<i>34'341.00</i>	<i>4'710.00</i>	<i>120'231.00</i>

Investitionsplan

Einmalige Investitionen/Anschaffungen: Beamer, Musikanlage, Möbel, Deko, Kleinpflanzen, Licht, Geschirr etc.

Kulturraum	Anfangsinvestition wird über 5 Jahre abgeschrieben	Abschreibung pro Jahr
Theaterraum	0.00*	0.00*
Forum	5'000.00	1'000.00
Cafeteria	10'000.00	2'000.00
Dachterrasse	7'000.00	1'400.00
Gleiserrasse	10'000.00	2'000.00
weisse Räume	5'000.00	1'000.00
TOTAL	37'000.00	7'400.00

* Investition beträgt zwischen 10'000.- und 700'000.- je nach Standard, hier wird mit 0.- gerechnet weil der Theaterraum bereits an einen privaten Betreiber vermietet ist, der die Einrichtungskosten übernimmt

Finanzierungsplan

Aussenfinanzierung	Variante 1	Variante 2
Finanzierungslücke	-105'292.00	unendlich
Öffentliche Gelder	0.00	
Private Sponsoren	0.00	
Darlehen Genossenschaft Kalkbreite	111'000.00	
TOTAL	111'000.00	
Finanzierung durch die Genossenschaft Kalkbreite		
Umlagerung	86'780.00	
Personalkosten	0.00	
Jährliche Kosten zum Umlagern	86'780.00	
TOTAL	197'780.00	

Budget Festival der Lebenskunst - Reclaim! 12-14. Juni 2020

AUSGABEN		GAGEN	UNTERKUNFT*	REISEKOSTEN	SPESEN (Verpflegungs-Gutscheine)	SACHKOSTEN		
Organisation	Organisation	1.500,00	0,00	0,00	0,00	TRANSPORT	200,00	
	Administration	1.500,00	0,00	0,00	0,00	MUSIKANLAGE	0,00	
KünstlerInnen	Laute Bewegung, 10 Tanz und Musik Acts à 1000 CHF	10.000,00	0,00	1.000,00	3.000,00	TECHNIK	3.000,00	
	Tour durch alle Räume, 10 künstlerische Interventionen à 1000 CHF	10.000,00	0,00	1.000,00	3.000,00	WERBUNG	1.000,00	
	Nachtwache, 5 Strassenkünstler à 500 CHF	2.500,00	0,00	400,00	750,00	DEKORATION	1.000,00	
	Figurentheater und Workshop, 3 Personen à 500 CHF	1.500,00	0,00	100,00	100,00	SONSTIGES	500,00	
	Stadthelden, 3 Politiker, 3 Originale à 500 CHF	3.000,00	0,00	0,00	100,00	GALADINER (150 x 40 CHF)	6.000,00	
	Schlemmen Vokü, BewohnerInnen	0,00	0,00	0,00	100,00	BAR	5.000,00	
	Podiumsgespräch, 2 geladene Gäste	2.000,00	0,00	200,00	100,00			
	Bariete/Open-Stage Chaosbühne	0,00	0,00	0,00	100,00			
	Zirkus	0,00	0,00	200,00	100,00			
	Bands	0,00	0,00	200,00	100,00			
	DJs	0,00	0,00	20,00	100,00			
Gastronomie	Bewohnende Zollhaus	0,00	0,00	0,00	100,00			
Techniker	eine Woche Arbeit	1.000,00	0,00	0,00	100,00			
Putzequippe	Bewohnende Zollhaus	0,00	0,00	0,00	100,00			
	Foto/Video-Artist (documentation)	1.500,00	0,00	0,00	0,00			
Total		34.500,00	0,00	3.120,00	7.850,00		16.700,00	62.170,00
EINNAHMEN								
BAR	moderate Preise		15000					
Galadiner		150 à 100	15000					
Kollekte Markt			3000					
Vokü			1000					
Zahlende BesucherInnen		0,00	0,00					
Total			34.000,00					34.000,00
DIFFERENZ								-28.170,00

DIFFERENZ über Sponsoren und Kulturförderungsgelder zu decken

Denkbar ist auch eine Defizitgarantie der Kultugenossenschaft Zollhaus

* Alle KünstlerInnen können gratis in der PENSION übernachten

A II Situationsanalyse

Strategische Segmentierung

Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* fördert kulturelle Veranstaltungen im Zollhaus mit dem Ziel das Bewusstsein für eine Gesamt-Kultur zu schärfen. Unter der Annahme, dass kulturelle Teilhabe bedingt die Veranstaltungen für möglichst viele Menschen zugänglich zu machen, richtet sich das Angebot der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* an eine breite Anspruchsgruppe. Die wichtigste Anspruchsgruppe sind die Menschen, die im Zollhaus wohnen und arbeiten.

STAKEHOLDER	EINFLUSS	INTERESSE	MASSNAHME
Zollhaus Mietende	1-10		
Wohnende	10	ein interessantes Angebot im Haus, die Möglichkeit selber zu veranstalten, Teil einer Gemeinschaft sein	häufige, persönliche Information an GV, Infoboard, Plakate, Briefkästen, Flyer und persönlich durch die Stelle Partizipation, Einbindung der Mietenden des Zollhauses: durch die Partizipation fühlen sich MieterInnen zugehörig und darum weniger gestört, regelmässig Meinungen abholen und reagieren
Gewerbe und Dienstleistende	10	Zusatzfläche nutzen um Werbung zu machen für ihre Produkte, Dienstleistungen, mehr Kundschaft um mehr Umsatz zu generieren, Strahlkraft erzeugen, Teil eines innovativen Projektes sein um ihre Reputation zu vergrössern	siehe oben
Gastronomiebetreiber und Angestellte	10	Zusatzfläche nutzen um Werbung zu machen für ihre Produkte, Dienstleistungen, mehr Kundschaft um mehr Umsatz zu generieren, Strahlkraft erzeugen, Teil eines innovativen Projektes sein um ihre Reputation zu vergrössern	siehe oben
Theaterbetreiber und Angestellte	10	Zusatzfläche nutzen um Werbung zu machen für ihre Produkte, Dienstleistungen, mehr Kundschaft um mehr Umsatz zu generieren, Strahlkraft erzeugen, Teil eines innovativen Projektes sein um ihre Reputation zu vergrössern	
Kindergarten Angestellte, Kinder und Eltern	5	schöne, gepflegte und sichere Umgebung	siehe oben

Mitglieder der Kulturgenossenschaft Zollhaus			
Mietende des Zollhauses	10	ein interessantes Angebot im Haus, die Möglichkeit selber zu veranstalten, Teil einer Gemeinschaft sein Aufwertung des Quartiers	häufige, persönliche Information an GV, Infoboard, Plakate, Briefkästen, Flyer und persönlich durch die Stelle Partizipation
Mitglieder der Baugegenossenschaft Kalkbreite	5	ein interessantes Programm, Möglichkeit der Mitgestaltung, Räume für eigene Veranstaltung nutzen	häufige, persönliche Information an GV, Plakate, Briefkästen, Flyer und durch den Newsletter
VeranstalterInnen	5	Räumlichkeiten, die billig sind, cool sind und eine gute Reputation haben, zentral gelegen sind, über eine gute Infrastruktur verfügen, einfach zu handhaben sind (Kommunikation, Schlüsselübergabe, Fristen für Reservationen, Öffnungszeiten, einfache Buchhaltung etc.)	Information über verschiedene Netzwerke (ACT, IG Tanz, Theaterlobby, Züri Tipp etc.) Plakate, Flyer und durch den Newsletter, Meinungen abholen, Feedbacksystem
Quartierbewohnende	5	ein interessantes Programm, Möglichkeit der Mitgestaltung, Räume für eigene Veranstaltung nutzen, Aufwertung des Quartiers	Information über Plakate, Flyer, Quartiervereine und durch den Newsletter
Öffentlichkeit	2	ein interessantes Programm, Möglichkeit der Mitgestaltung, Räume für eigene Veranstaltung nutzen	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Kulturschaffende, welche das Zollhaus be-spielen oder Kultur ver-mitteln			
KünstlerInnen	2	gute Konditionen, grösstmögliche Freiheit für die Umsetzung, von vielen gesehen werden, gute Infrastruktur, einfache Handhaben	Information über verschiedene Netzwerke (ACT, IG Tanz, Theaterlobby, Züri Tipp etc.) Plakate, Flyer und durch den Newsletter, Meinungen abholen, Feedbacksystem
VermittlerInnen	2	gute Konditionen, grösstmögliche Freiheit für die Umsetzung, von vielen gesehen werden, gute Infrastruktur, einfache Handhaben	Information über verschiedene Netzwerke (ACT, IG Tanz, Theaterlobby, Züri Tipp etc.) Plakate, Flyer und durch den Newsletter, Meinungen abholen, Feedbacksystem
KundInnen und temporäre Nutzer des Zollhauses			
Theater	3	ein aussergewöhnliches Erlebnis, angeregt werden, Neues sehen, billige Eintrittspreise, Geselligkeit, Teilnehmen, gesehen werden	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Gastronomie	3	ein aussergewöhnliches Erlebnis, gutes Essen, gute Atmosphäre, billige Preise, Geselligkeit	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Gewerbe	3	ein aussergewöhnliches Erlebnis, angeregt werden durch neue Produkte	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Dienstleistung	3	gute Atmosphäre	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Pension	3	ein aussergewöhnliches Erlebnis, Neues sehen, billige Preise	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Flexräume	3	an einem attraktiven Ort treffen, in Ruhe arbeiten, gute Preise	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Passanten	1	ein aussergewöhnliches Erlebnis, angeregt werden, Neues sehen, Geselligkeit, gesehen werden	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Gäste der Mietenden	1	ein aussergewöhnliches Erlebnis, angeregt werden, Neues sehen, Geselligkeit, gesehen werden	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter

Publikum der Kulturveranstaltungen im Zollhaus			
Mitglieder der Kulturgemeinschaft Zollhaus	5	ein aussergewöhnliches Erlebnis, angeregt werden, Neues sehen, Geselligkeit, gesehen werden	Information über Plakate, Flyer, Presse und durch den Newsletter
Freunde und Bekannte der Mitglieder der Kulturgemeinschaft	3	siehe oben	siehe oben
Quartierbewohnende	3	siehe oben	siehe oben
Kulturpublikum und Laufkundschaft	2	siehe oben	siehe oben
Potentielle Kultursponsoren			
Stadt Zürich Kultur	2	grosse Strahlkraft des Projekts, Vorzeigeprojekt	Persönliche Information und Einladungen auch an VIP Anlässe
Kanton Zürich	2	siehe oben	siehe oben
Migros Kulturprozent	2	siehe oben	siehe oben
involvierte Baufirmen als Materialsponsor	2	siehe oben	siehe oben
Quartierläden und Gewerbe	2	siehe oben	siehe oben
Von den Kulturanlässen negativ Betroffene			
Mietende	10	vor allem Wohnende durch Übernutzung und Lärm	Persönliche Information und Einladungen
Direkte Nachbarn	10	Übernutzung und Lärm	Persönliche Information und Einladungen
Kokurrenz: Kulturveranstalter im Quartier	3		

Allgemeine Umweltanalyse – PEST

Die wichtigsten Chancen:

- Zürich mit einer rot-grüner Regierung steht dem Zollhaus wohlwollend gegenüber, rechtliche Rahmenbedingungen sind erfüllbar und der politische Grundsatzentscheid ist mit dem Zuschlag bereits gefallen
- Grosse Nachfrage nach interessanten Kulturveranstaltungen und innovativen, nicht kommerziellen Kulturveranstaltungs-Konzepten an zentraler Lage
- Genossenschaftlich getragenes, partizipatives Kulturveranstaltungs-Konzept ermöglicht einzigartiges künstlerisch-kulturelles Profil und Positionierung

Die wichtigsten Gefahren:

- Quadratmeterpreis am Standort Hauptbahnhof und Baukosten sind sehr hoch
- Kunst/Kultur ohne Fremdfinanzierung häufig nicht überlebensfähig

	CHANCEN		GEFAHREN	
Practical-Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Zürich mit einer rot-grüner Regierung steht dem Zollhaus wohlwollend gegenüber, rechtliche Rahmenbedingungen sind erfüllbar und der politische Grundsatzentscheid ist mit dem Zuschlag bereits gefallen 	10	<ul style="list-style-type: none"> • Zollhaus Projekt Baubewilligung wird für Frühling 2017 erwartet 	3
			<ul style="list-style-type: none"> • Detailbewilligungen hängig 	5
Economic	<ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage nach alternativen und billigen Veranstaltungsorten an dieser Lage • Grosse Nachfrage nach interessanten Kulturveranstaltungen und innovativen, nicht kommerziellen Kulturveranstaltungs-Konzepten an zentraler Lage • Gentrifizierung und Aufwertung verunsichern Quartierbewohner, Alternativen kommen gut an • Kulturgemeinschaft Zollhaus kann Gentrifizierung und Kommerzialisierung des Quartiers/ Stadtzentrums teilweise kompensieren • Kunst/Kultur mit innovativen Betriebs-/Finanzierungskonzepten sind überlebensfähig 	8	<ul style="list-style-type: none"> • Quadratmeterpreis am Standort Hauptbahnhof und Baukosten sind sehr hoch • Grosse Konkurrenz, gesättigte Nachfrage • Kunst/Kultur ohne Fremdfinanzierung häufig nicht überlebensfähig 	10
		10		5
		8		7
		9		7
Socio-cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliches Interesse an alternativen Veranstaltungen und Veranstaltungsorten (Publikum) • Bedürfnis und wachsendes Interesse an selbstorganisierten Räumen und Organisationsformen (VeranstalterInnen) • Genossenschaftlich getragenes, partizipatives Kulturveranstaltungs-Konzept ermöglicht einzigartiges künstlerisch-kulturelles Profil und Positionierung • Kulturgemeinschaft ist Teil einer ökologisch und gesellschaftlich vorbildlichen Baugenossenschaft (2000W/Minergie/etc) • wachsendes Bedürfnis nach Zugehörigkeit, partizipativen Formaten, Co-Creation (Publikum/Veranstalter/ Kulturschaffende) 	7	<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Interesse an partizipativen, genossenschaftlichen Kulturveranstaltungen • Fortschreitende Gentrifizierung macht den Standort unattraktiv 	7
		7		6
		10		
		8		
		8		
Technology	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Tools vereinfachen Kommunikation und Organisation 	7	<ul style="list-style-type: none"> • Schallschutz-Massnahmen sind technologisch ungenügend (oder zu teuer), um den Kulturbetrieb vom Wohn/Gewerbebetrieb abzuschirmen 	9

Unternehmensanalyse – PROFIT

Die wichtigsten Stärken:

- Sehr attraktiver, zentraler Standort
- Laufkundschaft und interessierte Kulturszene am Standort
- Gute Infrastruktur von Baugenossenschaft (inklusive Forum, Gemeinschaftsräume etc)
- Offenheit der Baugenossenschaft (linksalternativ positioniert, mit einem partizipativen Geschäftsmodell und nicht gewinnorientiert)
- Das Projekt *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ist mit den verfügbaren und einfach zu erschließenden Ressourcen grundsätzlich finanzierbar und machbar

Die wichtigsten Schwächen:

- Projekt *Kulturgenossenschaft* muss von der Genossenschaft Kalkbreite bewilligt werden
- Bisheriges Durchmischungs-Prinzip verunmöglicht die lärmbedingte Entflechtungs-Massnahme

	STÄRKEN		SCHWÄCHEN	
P	• Sehr attraktiver, zentraler Standort	0	• Schallschutz wegen Kostendruck ungenügend eingeplant (Stand Dez.2016)	8
	• Laufkundschaft und interessierte Kulturszene am Standort	10	• Projekt <i>Kulturgenossenschaft</i> muss von der Genossenschaft Kalkbreite bewilligt werden	10
	• Gute Infrastruktur von Baugenossenschaft (inklusive Forum, Gemeinschaftsräume etc.)	10	• Bisheriges Durchmischungs-Prinzip verunmöglicht die lärmbedingte Entflechtungs-Massnahme	10
	• Offenheit der Baugenossenschaft (linksalternativ positioniert, mit einem partizipativen Geschäftsmodell und nicht gewinnorientiert)	10	• Möglicher Nutzungskonflikt mit Pension (Lärmklagen, falls Pension nicht mit Kultur-Beteiligten belegt ist)	5
	• Freiwilligenarbeit der Genossenschaft/Trägerschaft	5	• Möglicher Nutzungskonflikt mit BewohnerInnen/Gewerbe (Lärmklagen, Nutzungsart, Belegungsdichte etc. aus Haus A, B, C, Quartier etc.)	8
	• Interesse der Baugenossenschaft an tragfähigen Lösungen für Kulturbetrieb (Kostendruck, bisheriges Kulturkonzept unrealistisch)	8	• Möglicher Nutzungskonflikt mit prof. Theater/Kulturraum-Betreiber (Lärm, Zugang, Belegungszeiten, etc)	5
	• Mögliche Synergie mit BewohnerInnen/Gewerbe (v.a. Haus A)	7	• Möglicher Nutzungskonflikt mit Gastrobetrieb (Lärm, Zugang, Belegungszeiten, etc)	5
	• Mögliche Synergie mit prof. Theater-/Kulturraum-Betreiber	8	• Möglicher Nutzungskonflikt mit Pension (Lärm, Belegungszeiten etc.)	5
	• Mögliche Synergie mit Gastrobetrieb	7		
	• Mögliche Synergie mit Pension	5		
R	• Gute Vernetzung und Bekanntheitsgrad durch die bestehende Genossenschaft Kalkbreite	8	• Unklares, noch nicht definiertes Kultur-Konzept	5
	• Kultur-Konzept passt zur Baugenossenschaft (kompatible Werte, Mission, Ziele)	8	• Ruf, Image, Marke der Baugenossenschaft K. oder Kulturgenossenschaft Z. unattraktiv für gewisses Publikum (Langstrasse-Laufpublikum, «Mainstream»-Publikum, «Spezialisten»-Publikum)	5

O	• Es existieren bereits Arbeitsgruppen und Partizipationsprozesse mit thematischen Überschneidungen	5	• Organisationsform ist noch unklar, je nach Organisationsform ist die Arbeit unentgeltlich und kompetente Personen rar	4
	• Organisation und Führung kann noch frei bestimmt werden (derzeit noch nicht definiert)	6		
	• Baugenossenschaft verfügt über ein breites Kontaktnetz, um Interessenten für die Umsetzung zu rekrutieren (z.B. Planungsteam, Kulturkommission etc.)	7		
F	• Ein Teil der Finanzierung der Räume wird bereits im jetzigen Modell durch die Genossenschaftler getragen (Umlagerung)	10	• Finanzierung der Räume wird im jetzigen Modell durch die Genossenschaft noch ungenügend getragen (Umlagerung)	5
	• Finanzierungs-Modelle und -Vorlagen für das Kultur-Konzept sind teilweise vorhanden und/oder können relativ einfach angepasst werden	4		
	• Das Projekt <i>Kulturgenossenschaft</i> ist mit den verfügbaren und einfach zu erschließenden Ressourcen grundsätzlich finanzierbar und machbar	10		
	• Vorgeschlagene Massnahmen zur Finanzierung sind geschickte Umlagerung, Synergie-Nutzungen, Gründung eines genossenschaftlichen Kulturfonds sowie eines integrierten Kulturbetriebs	10		
I	• Das Kontaktnetz der Genossenschaft umfasst potentielle Interessenten für ein Planungsteam mit vielfältigen Hintergründen	5	• Mögliche Ressourcenknappheit wenn der Hauptteil der Arbeit unentgeltlich ist	5
	• Kontakt und Zugriff auf Wissen und Erfahrungswerte von anderen Genossenschaften und Kulturbetrieben sind vorhanden	5		
T	• Genossenschaft ist an einer nachhaltigen und sinnvollen technischen Infrastruktur für die Räumlichkeiten interessiert	7	• Technische Infrastruktur kann durch unangemessener Gebrauch schnell kaputt gehen und braucht professionelle Wartung (Kostenpunkt)	7

CHANCEN	GEFAHREN
<ul style="list-style-type: none"> Zürich mit einer rot-grüner Regierung steht dem Zollhaus wohlwollend gegenüber, rechtliche Rahmenbedingungen sind erfüllbar und der politische Grundsatz-Entscheid ist mit dem Zuschlag bereits gefallen Grosse Nachfrage nach interessanten Kulturveranstaltungen und innovativen, nicht kommerziellen Kulturveranstaltungskonzepten an zentraler Lage Gentrifizierung und Kommerzialisierung verunsichern und verdrängen Quartierbewohner, Alternativen dazu kommen gut an Kulturgenossenschaft Zollhaus kann Gentrifizierung und Kommerzialisierung des Quartiers/Stadtzentrums teilweise kompensieren Genossenschaftlich getragenes, partizipatives Kulturveranstaltungs-Konzept ermöglicht einzigartiges künstlerisch-kulturelles Profil und Positionierung Nachfrage nach alternativen und billigen Veranstaltungsorten an dieser Lage (Veranstalter) Kulturgenossenschaft ist Teil einer ökologisch und gesellschaftlich vorbildlichen Baugenossenschaft (2000W/Minergie/etc.) wachsendes Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Partizipativen Formaten, Co-Creation (Publikum/VeranstalterInnen/Kulturschaffende) 	<ul style="list-style-type: none"> Quadratmeterpreis am Standort Hauptbahnhof und Baukosten sind sehr hoch Schallschutz-Massnahmen sind technologisch ungenügend (oder zu teuer), um den Kulturbetrieb vom Wohn-/Gewerbebetrieb abzusichern Kunst/Kultur ohne Fremdfinanzierung häufig nicht überlebensfähig Geringes Interesse an partizipativen, genossenschaftlichen Kulturveranstaltungen Fortschreitende Gentrifizierung und Kommerzialisierung macht die Lage unattraktiv
STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> Sehr attraktiver, zentraler Standort Laufkundschaft und interessierte Kulturszene im Quartier Gute Infrastruktur von Baugenossenschaft (inklusive Forum, Gemeinschaftsräume etc.) Offenheit der Baugenossenschaft (linksalternativ positioniert, mit einem partizipativen Geschäftsmodell und nicht gewinnorientiert) Kultur-Konzept passt zur Baugenossenschaft (kompatible Werte, Mission, Ziele) Zusammengefasst: Grosses Synergiepotenzial aus den vorgesehenen Kultur-Nutzungen (Theater, Gastro, Forum, Gewerbe, BewohnerInnen etc.) Zusammengefasst: Grosses Synergiepotenzial aus den vorgesehenen Kultur-Nutzungen (Theater, Gastro, Forum, Gewerbe, BewohnerInnen etc.) Das Projekt «Kulturgenossenschaft Zollhaus» ist mit den verfügbaren und einfach zu erschliessenden Ressourcen grundsätzlich finanzierbar und machbar Vorgeschlagene Massnahmen zur Finanzierung sind geschickte Umlagerung, Synergie-Nutzungen, Gründung eines genossenschaftlichen Kulturfonds sowie eines integrierten Kulturbetriebs 	<ul style="list-style-type: none"> Projekt Kulturgenossenschaft muss von der Genossenschaft Kalkbreite bewilligt werden Projekt Kulturgenossenschaft muss von der Genossenschaft Kalkbreite bewilligt werden Möglicher Nutzungskonflikt mit BewohnerInnen/Gewerbe (Lärmklagen, Nutzungsart, Belegungsdichte etc. aus Haus A, B, C, Quartier etc.) Schallschutz wegen Kostendruck ungenügend eingeplant (Stand Dez. 2016) Zusatz-Ressourcen müssen noch erschlossen werden (Kulturfonds, Gewinneinnahmen durch Betriebskonzept, ev Fremdmittel etc.) Technische Infrastruktur kann durch unangemessener Gebrauch schnell kaputt gehen und braucht professionelle Wartung

Risikobewusstsein	Gefahrenermittlung		Risikoanalyse		Risikohandhabung
Schritt 1	Schritt 2		Schritt 3		Schritt 4
Erkannte Gefahr:	Ursachen:	Auswirkungen:	Eintrittswahrscheinlichkeit der Gefahr:	Tragweite der Auswirkungen:	proaktive, reaktive Massnahmen (vermeiden, vermindern, überwälzen, selbst tragen):
Defizit in der Bilanz	Veranstaltungen können nicht stattfinden durch unvorhergesehene Umstände (Unfälle, Brand, Wasserschaden etc.)	ungenügende Finanzmittel, Ausgaben können nicht gedeckt werden (Lohnkosten)	klein	kritisch	
Mitgliederanzahl steigt nicht wie geplant	Mitgliedschaft nicht attraktiv, Bekanntheitsgrad zu klein, Information kommt nicht an, Reputation nicht gut genug	ungenügende Finanzmittel, Ausgaben können nicht gedeckt werden (Lohnkosten)	mittel	kritisch	exzessiv Werbung schalten, durch die Zusammenarbeit mit einem prestigeträchtigen Festival (durch Fremdmittel gesponsert) gute Presseartikel generieren und Bekanntheitsgrad und Reputation steigern, Information breit und häufig streuen, Netzwerk und Freunde des Projekts updaten und pflegen, potentielle Interessenten abholen und zur Mitgliedschaft überzeugen, aktive Bemühung um Gönner, Mäzenen, Sponsoren und Partnern, externes crowd-funding schalten um Information zu streuen, Verein internes crowd-funding ergänzen durch Tauschhandel und Zeitbörse um Mitgliedschaft lebendig und spannend zu gestalten, Defizitgarantie bei der Genossenschaft Kalkbreite verlängern
Auslastung nicht befriedigend	Nachfrage ist kleiner als angenommen, Angebot nicht attraktiv genug, Handling zu kompliziert	Das Ziel, ein attraktives kulturelles Angebot anzubieten wird nicht erreicht	gering	klein	Kulturgenossenschaft organisiert aktiv kuratierte Veranstaltungen um Interessenten abzuholen, denkt sich Formate aus um Partizipation zu fördern
Übernutzung	Zu viel Laufkundschaft von der Langstrasse und vom Quartier, zu viele Mitglieder, Kulturkommission macht ihre Arbeit nicht im Sinne der Mietenden, Nutzung der Räume wird unkontrollierbar	Mietende sind unzufrieden und fühlen sich gestört, eventuell Auszug	gering	kritisch	Übernutzung vorbeugen, indem die Kulturkommission an GV regelmässig Meinungen abholt und sofort reagiert, auf zuviel Laufkundschaft kann reagiert werden indem die Beleuchtung/Bepflanzung/Möblierung angepasst wird, Leute direkt angesprochen werden oder durch Schilder auf die Nutzung aufmerksam gemacht wird
Lärmklagen aus dem eigenen Haus oder der Nachbarschaft	Kulturveranstaltungen zu laut, Publikum vor und nach den Veranstaltungen ist zu laut, Schallschutz ungenügend, MieterInnen sind zu empfindlich, Nachbarschaft ist nicht pro Zollhaus	bei Lärmklagen müssen Kulturveranstaltungen eventuell abgesagt werden, Veranstaltungen werden nach Lärmkriterien ausgewählt, das Programm wird eventuell einseitig und langweilig, Mitgliederzahlen schwinden und Finanzierung unsicher	mittel	kritisch	durch Namensgebung "Kulturhaus" wird schon vor bei der Vermietung auf eine die Nutzung des Gebäudes und deren Emissionen aufmerksam gemacht, Klausel im Mietvertrag, durch die Partizipation fühlen sich MieterInnen sowie AnwohnerInnen zugehörig und darum weniger gestört, regelmässige Information vor und nach Veranstaltungen, Schallschutz maximal, MieterInnen und AnwohnerInnen maximal miteinbeziehen, regelmässig Meinungen abholen und reagieren

Mehr Als Wohnen

Zuschnitt der Gespräche mit Anna Haller, Leiterin Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit Baugenossenschaft mehr als wohnen

Anna Haller ist unter anderem verantwortlich für die Koordination von Kulturveranstaltungen und Projekte betreffend Nachhaltigkeit und Zusammenleben in der Genossenschaft mehr als wohnen. Etwa zwanzig Prozent der Bewohnenden der Genossenschaft beteiligen sich laut Haller aktiv und häufig an Veranstaltungen und bringen Ideen ein. Die Nachfrage nach Raum für laute Veranstaltungen (Partyraum) ist auf jeden Fall vorhanden, doch schwierig durchführbar da ein geeigneter Ort fehlt. Das Problem ist ein unzureichender Schallschutz in den Gemeinschaftsräumen, aber auch laute Menschenmassen im Aussenbereich. Im Kultursalon «Hombi's Salon» ist von Donnerstag bis Sonntag Betrieb und Live-Musik. An diesem, klar als Kulturraum deklarierten Raum, stört der Lärm bisher nicht.

Haller plädiert für eine Offenheit gegenüber der Struktur und Organisation bei der Realisation der genossenschaftlichen Projekte. Es müsse, vor allem am Anfang, mutig ein Risiko eingegangen und etwas ausprobiert werden. Dabei stützt man sich auf die Selbstverantwortung, Ehrlichkeit und Eigeninitiative der GenossenschaftlerInnen ab.

<https://www.mehralswohnen.ch>

Giesserei, das Mehr-Generationen-Haus

Zuschnitt des Gesprächs mit Annina Giordano, Mitwirkende im Ressort Kultur, Verantwortlich für Kleinkunstanlässe (Erwachsene) und Kinderkulturveranstaltungen, Genossenschaft Gesewo, Winterthur

Laut Annina Giordano hat Kultur einen hohen Stellenwert in der Genossenschaft Giesserei. Das Ressort Kultur ist in mehrere kleinere Ressorts aufgeteilt und kümmert sich zum Beispiel um Familienkultur, Kleintheater, Musik, Film oder Kunst. Die unterschiedlichen Gemeinschaftsräume sind Begegnungsräume – die Kultur in der Giesserei dient der Förderung des gegenseitigen Verständnisses und der Förderung des Zusammenlebens. Giordano empfindet die Aufgaben, die sich aus dem hohen Anspruch nach Selbstverwaltung ergibt als besonders wertvoll. Die Bewohnenden der Giesserei haben im Alltag tatsächlich miteinander

zu tun, das propagierte Zusammenleben findet tatsächlich statt. Die Organisation und Realisierung der Kulturveranstaltungen tragen massgeblich dazu bei. Die verschiedenen Räumlichkeiten für Kultur und Zusammenleben wurden von anfang an mitgedacht. Dabei sind eine genossenschaftlich betriebene Bar sowie vielfältig nutzbare Waschräume entstanden. Der grosse Saal wird auch vom eingemieteten Musikzentrum benutzt.

<http://www.giesserei-gesewo.ch>

Fabriktheater Rote Fabrik

Zuschnitt des Gesprächs mit Michael Rüegg, Leiter Fabriktheater Rote Fabrik

Die Rote Fabrik wird von Anfragen für Veranstaltungen, von privaten Geburtstagen über Firmenesen zu Solidaritätsveranstaltungen, überhäuft. Laut Rüegg könnte man jedes Wochenende mit solchen Veranstaltungen füllen. Private Veranstaltungen werden generell abgesagt, Solidaritätsveranstaltungen werden zugelassen, sofern sich ein interner Verantwortlicher findet. Das Team für die Betreuung dieser Veranstaltungen besteht aus 17 Menschen. Rüegg vom Theater macht selbst zwei solcher Veranstaltungen pro Jahr. Entscheidet sich das Team eine Veranstaltung durchzuführen und es findet sich ein Verantwortlicher, tritt dieser mit der Gruppe in Kontakt und handelt die Bedingungen aus und macht einen Vertrag. Die Veranstaltung obliegt seiner Verantwortung: er kümmert sich um die Organisation, das Technische, die Abrechnung und ist am Anlass selber vor Ort bis die Veranstaltung fertig ist. Rüegg als Verantwortlicher des Fabriktheaters macht diese Soliveranstaltungen weil er durch die Statuten des Vereins dazu angehalten ist. Sonst wäre er mit dem normalen Theaterbetrieb ausgelastet.

Auf die Frage nach der Motivation eines privaten Theaterbetreibers für eine Zusammenarbeit mit den Bewohnenden des Zollhauses meinte Rüegg, jeder Theaterbetreiber in Zürich sei unter hohem finanziellen Druck. Er wäre sowohl auf substantielle Einnahmen wie auch auf die GenossenschaftlerInnen als Publikum angewiesen. Eine inhaltliche Partizipation der GenossenschaftlerInnen wäre allenfalls zwingend.

<http://www.rotfabrik.ch/de/fabriktheater>

Theater Stadelhofen

Zuschnitt des Gesprächs mit Benno Muheim, Co-Leiter Theater Stadelhofen ab Sommer 2017

Die Zürcher Tanz- und Theaterszene (Institutionen, Gruppen, Organisationen) wird momentan im Auftrag der Abteilung Stadt Zürich Kultur mit dem Pro-

jekt «Tanz- und Theaterlandschaft Zürich» zu Themen wie Profil und Verortung in der städtischen Kulturszene befragt. Mit gewisser Skepsis erwartet die Szene die Zukunftsszenarien, welche aufgrund der eben abgeschlossenen Bestandesaufnahme erstellt werden. Eine dieser Szenarien wird in die Politik getragen und so die Tanz- und Theaterszene beeinflussen. Es fehle definitiv an preiswerten Proberäumen für freischaffende Theatergruppen. Und an einem Haus für Künste für ein junges Publikum mit einem breiten Vermittlungsangebot, meint Muheim. Vermissen tut er eine Kultur mit Mut zum «Unfertigen». Der Produktionsdruck sei hoch, der Kampf um Produktionsgelder aus dem freien Kredit der Stadt intensiv.

<http://www.theater-stadelhofen.ch>

Zitrone, Verein für Zwischenbelebungen

Zuschnitt des Gesprächs mit Yves Sablonier, Vorstand Verein Zitrone

Yves Sablonier plädiert für so wenig Konzept wie möglich: Es braucht kein Konzept, keine Hauptverantwortliche, es braucht einfach nur freier Raum und Zeit. Es braucht Mut, dass Raum frei bleibt und Menschen anfangen etwas zu machen, damit etwas entstehen kann, etwas neues, das niemand vorhergesehen hat. Um die Entwicklung neuer Dinge nicht zu stören,

Katerfrühstück (hohlzke, undatiert).



darf es keine Eingrenzung geben. Eben genau dort, wo Raum beliebt und teuer ist, braucht es Freiraum. «Wir müssen kleinen Scheiss machen können, kleine, nicht kommerzielle Veranstaltungen, zu denen nur zehn Nasen auftauchen, sonst wird es blöd! Nur so wird es lebendig!»

<http://www.zitrusfrucht.ch>

Kosmos

Kosmos – das neue Kulturhaus an der Europaallee eröffnet Mitte 2017. Auf der anderen Seite der Gleise ist es direkter Konkurrent eines Kulturhauses an der Zollstrasse. Doch Konkurrent nur auf den ersten Blick, denn das Gesamt-Kulturkonzept der *Kulturgenosenschaft Zollhaus* unterscheidet sich massgebend von der Verkaufsstrategie eines Kosmos. Denn die Kultur im Kosmos muss Umsatz ersteigern. Schlagworte wie «Synergie schaffende Architektur», «Triple A Standort», «sinnstiftender Inhalt und gelebter Freiraum», dienen dem Verkauf der Kultur. Die von der Strahlkraft beeindruckten Konsumenten sind die finanzstarken und anonymen BesucherInnen des gentrifizierten Quartiers. Teilhabe, Aneignung und kritisches Hinterfragen der Strukturen existiert in diesem Konzept nicht.

<https://kosmos-kultur.ch>

1.

Kulturgenossenschaft Zollhaus: Eine einmalige Chance für eine echte Kultur des Zusammenlebens im boomenden Zürich

Gedanken von Peter Fischer zur Idee des genossenschaftlich getragenen, partizipativen, integralen Kulturkonzeptes für das Zollhaus von Eva Maria Küpfer:

Aus zwei Gründen stehe ich klar für eine Realisierung der Idee der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ein:

- Erstens bringt sie dem Projekt Zollhaus, bzw. den künftigen Nutzerinnen und Nutzern einen klaren Mehrwert.
- Zweitens verfügt sie über Pilotcharakter, denn sie versucht die von der Genossenschaft Kalkbreite angestrebte Verbindung von «Wohnen», «Arbeiten» und «Kultur» erstmalig so umzusetzen, dass sich die Kultur auf Augenhöhe mit den anderen Positionen befindet. Die Idee ist innovativ und besitzt das Potenzial, Vorbild für ähnliche künftige komplexe Bauvorhaben zu werden.
- Dann gibt es ein drittes Argument: Das Konzept *Kulturgenossenschaft Zollhaus* ist so klug konzipiert, begründet und sorgfältig überprüft, dass seine Realisierung – so prozesshaft sie sich entwickeln wird (und auch soll) – sich nicht als unwägbarer Blindflug herausstellen wird.

Die Idee der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* bereichert das ohnehin komplexe Vorhaben Zollhaus der Genossenschaft Kalkbreite um den entscheidenden Aspekt der Ganzheitlichkeit. Wäre es denn nicht ein Widerspruch an sich, ein zeitgemässes Modell des Zusammenlebens entwerfen zu wollen, ohne ganz bewusst den zeitgenössischen kulturellen Ausdruck einzubeziehen? Die Antwort lautet natürlich «Ja», aber die Folgefrage gilt ebenso natürlich dem «Wie», und hier präsentiert das Konzept der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* eine Lösung, die geradezu als «Ei des Kolumbus» bezeichnet werden kann. Es schafft nämlich den Spagat, an einem der am stärksten der Kommerzialisierung und dem Preisdruck ausgesetzten Orte der Welt eine gemeinnützige Insel für ein nachhaltiges Zusammenleben zu schaffen. Eine Insel aber, die nicht abgeschottet ist, im Gegenteil, sie soll allen zugänglich sein, auf ihr spielt die Kultur eine wichtige Rolle, so-

dass eine Vielfalt von Werten gelebt und gepflegt werden kann.

Über die Bedeutung der Kultur für das Menschsein und das gesellschaftliche Zusammenleben brauche ich mich an dieser Stelle nicht auszulassen; darüber, dass Kultur und Kulturvermittlung zugleich Identität stiftet wie herausfordert, Neues, Anderes, Fremdes zu erkennen und in Relation zum Vertrauten zu setzen; darüber, dass Kultur für Komplexität und auch Widersprüchlichkeit einsteht, wie sie unser Leben, Arbeiten und Zusammenleben tagtäglich bereithalten; darüber, dass Kultur etwas ist, das man nicht einfach nur konsumiert, sondern selbsttätig leben kann, und zwar unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft oder sozialem Status, beziehungsweise gerade im Austausch unter all diesen Gruppen.

Wenn eine Bau- und Wohngenossenschaft darüber nachdenkt, nebst den rein praktischen räumlichen Bedürfnissen und finanziellen Aspekten des Wohnens und Arbeitens auch Strukturen bereitzustellen, die der Reflexion dienen, dem individuellen und kollektiven Ausdruck, die den Austausch in der kleinen Binnenwelt der Siedlung befördern, aber auch denjenigen mit dem weiteren Umfeld des Quartiers, der Stadt, dann können vermeintliche Utopien besseren Zusammenlebens Wirklichkeit werden, denn im Konzept der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* geht es für einmal nicht darum, wer sich was leisten kann, es geht nicht um Marktmechanismen wie das Spiel von Angebot und Nachfrage, sondern darum, dass die Kultur und die kulturelle Teilhabe ihren Raum und Freiraum erhalten. Unhinterfragt, denn die Stimme der Kultur steht im Konzert der urmenschlichen Bedürfnisse nicht zur Disposition. Teilhabe lautet das Grundprinzip einer Genossenschaft, weshalb die vorgeschlagene kollektive Trägerschaft der kulturellen Infrastruktur und Aktivitäten durch die Genossenschafter, sprich die Mieterinnen und Mieter auf der Hand liegt; und erst noch die Unabhängigkeit und den Fortbestand der Kultur garantiert.

Das Einmalige an der Idee der *Kulturgenossenschaft Zollhaus* – und somit ein potenzieller USP des Projekts Zollhaus insgesamt – liegt genau darin, nämlich dass die kulturellen Aktivitäten nicht einfach nur alibi-mässig betrieben werden, d.h. delegiert an externe Kulturveranstalter, sondern von den Bewohnerinnen und Bewohnern, den Geschäfts- und den Gewerbetreibenden selbst getragen sind. Kultur wird zum integralen Bestandteil des Lebens im Zollhaus, denn die Kultur wird von allen Nutzerinnen und Nutzern solidarisch finanziert, sie übernehmen – aktiv oder passiv – Mitspracherecht und schlussendlich Verantwortung.

Kurzum: Die Art des Umgangs mit Kultur wird die Kultur des Zusammenlebens im Zollhaus (mit-)prägen.

Peter Fischer, Kunst-, Literatur- und Musikwissenschaftler, Direktor des Kunstmuseums Luzern (2001–2011) und des Zentrum Paul Klee, Bern (2011–2016), heute tätig als freier Kurator, Dozent und Kulturvermittler mit besonderen Interessen an interdisziplinären und transkulturellen Themen, www.p-fischer.ch

2.

Statement von Jean-Pierre Hoby

Wohlstand und ein ausgebautes Netz sozialstaatlicher Einrichtungen und Versicherungen haben uns befähigt, unser Leben in zunehmendem Masse selber mitzugestalten, unsere schöpferischen Fähigkeiten zu verwirklichen und nach einem sinnvollen Zusammenleben in der Gemeinschaft zu suchen und zu fragen. Hierfür sind in erster Linie Räume erforderlich, in denen sich ein reges kulturelles Leben entfaltet und die Menschen ihre soziale und individuelle Identifikation finden.

Genau solche Räume stellt die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* zur Verfügung. Damit schafft sie die Voraussetzungen für eine gemeinschaftliche Lebenskultur und selbstorganisierte Kulturveranstaltungen.

Eine selbst entwickelte Kultur ist insbesondere in Stadtquartieren wichtig, in denen sich die Gentrifizierung rasant ausbreitet und die Verunsicherung wächst, weil Einwohner mit hohem sozialem Status die alteingesessene Bevölkerung verdrängen. Die selbständige künstlerische Tätigkeit eröffnet überraschende Perspektiven auf scheinbar Gewohntes. Sie ermöglicht, Bestehendes kritisch zu hinterfragen, Dinge anders zu sehen, Neues, Unbekanntes, Unkonventionelles aufzuspüren.

Orte, an denen Kunst und Kultur gelebt und präsentiert werden, bilden eine Art öffentlichen Raum, der für die unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen Begegnungen und gemeinsame Erfahrungen ermöglicht. Leider haben heute die öffentliche Hand und die Verwaltung, die Kuratorinnen und die Kulturmanager in erster Linie die repräsentative und auch wirtschaftliche Funktion von Kunst und Kultur vor Augen und setzen auf Standortattraktivität, Stadtentwicklung und Tourismusförderung. Demzufolge stehen feste Kulturinstitutionen mit mehr oder weniger vorgefertigten Programmen im Vordergrund. Dies aber kann dazu führen, dass Kunst zur reinen Ware und zum Wirtschaftsfaktor verkommt und das auto-

nome Kulturschaffen auf der Strecke bleibt. Dieses wird kaum mehr als Instrument der Analyse, der Kritik oder des Protests wahrgenommen und verstanden.

Ob privat oder öffentlich, die Ausgaben für kulturelle Zwecke müssen in jedem Fall legitimiert werden. Dies aber öffnet der Instrumentalisierung von Kultur Tür und Tor. Soll sie der Imagepflege, der Stadtentwicklung, der Volkswirtschaft dienen oder eher dem langfristigen Gemeinwohl? Die *Kulturgenossenschaft Zollhaus* gibt hierzu eine klare Antwort.

Jean-Pierre Hoby, Direktor Kultur der Stadt Zürich von 1983 bis 2010

In ihrer Abschlussarbeit zum CAS-A Kulturmanagement Praxis der Hochschule Luzern verfasst die Autorin einen Businessplan für die Kulturgenossenschaft Zollhaus. Diese basiert auf einem genossenschaftlich getragenen, partizipativen Gesamt-Kulturkonzept. Erschwingliche Räume und niederschwellige Strukturen sind Voraussetzungen für die propagierte gemeinschaftliche Lebenskultur mit selbstorganisierten Kulturveranstaltungen aller Art. Aufgrund der klaren Positionierung soll die Kulturgenossenschaft identitätsstiftend wirken und eine Strahlkraft weit über das Zollhaus und das gentrifizierte Umfeld hinaus entfalten.

