

# Winkelhalden – Anderes Wohnen im Alter

## Ergebnisse aus der Befragung zu den Arbeitsgruppen



Zimraum GmbH, Dr. Joëlle Zimmerli, Ann Krouthén  
Ergebnisse aus der Befragung  
Bericht vom 17. Juli 2023

# 1. Ausgangslage

# 1. Ausgangslage

## Auslöser und Fragestellungen

Die Winkelhalden AG erhält Fördermittel der Age-Stiftung. Bestandteil des Förderbeitrags ist eine Begleitstudie, zu der auch diese Befragung gehört. Die Erkenntnisse werden interessierten Privaten, Fachpersonen und Projektentwicklern zur Verfügung gestellt.

Mit der Befragung sollen Erkenntnisse gewonnen werden, unter welchen Bedingungen Arbeitsgruppen gut funktionieren und zu guten Ergebnissen führen. Fragestellungen sind:

- Welche Bedingungen in Arbeitsgruppen wirken sich darauf aus, ob Entscheidungen getroffen werden?
- Welche Bedingungen in Arbeitsgruppen wirken sich darauf aus, ob erwartete und/oder zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden?
- Welche Bedingungen in Arbeitsgruppen führen zu weniger Konflikten und was trägt zur Konfliktlösung bei?



# 1. Ausgangslage

## Arbeitsgruppen in der Winkelhalden

Die Siedlung Winkelhalden wurde zwischen September 2022 und Februar 2023 bezogen. Die Befragung wurde im März 2023 durchgeführt, kurz nachdem alle eingezogen waren.

Die Arbeitsgruppen wurden bereits ein Jahr vor dem Bezug im März 2022 gebildet, jeder künftige Bewohner, jede künftige Bewohnerin konnte sich einer oder mehreren Gruppen anschliessen. Bis Ende 2022 erarbeiteten die Arbeitsgruppen Konzepte für die jeweiligen Bereiche und bereiteten den Betrieb vor.

Aktiv waren rund 42 Arbeitsgruppen zu Themen wie Gemeinschaftsräume, Freiraum, Veloabstellplätze, Marketing und Kommunikation.

Da die Befragten zu unterschiedlichen Zeitpunkten zum Projekt stiessen, bringen die einen mehr Erfahrung mit Arbeitsgruppen mit als andere. In der Anfangsphase dauerte es auch eine Weile, bis sich die Gruppen konsolidiert hatten.

Das Haus D, in dem sich Bistro, Mehrzweckraum, Bar und Werkstatt befinden, wurde erst anfangs 2023 möbliert und die Umgebungsarbeiten im Garten im Juni 2023 beendet. Diese Arbeiten sind in der Befragung nicht berücksichtigt.

Die Komplexität der Arbeitsgruppen war unterschiedlich hoch: einige hatten klar definierte oder einfach lösbare Aufgaben und konnten autonom funktionieren. Andere mussten ihre Aufgaben erst definieren, sich inhaltlich mit anderen Arbeitsgruppen abstimmen oder Entscheidungen treffen, für die Mehrheiten gefunden werden mussten.

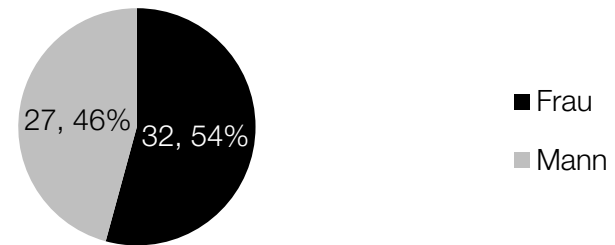
In jeder Arbeitsgruppe war eine Person aus der Baukommission vertreten. Diese Personen zogen anfangs stark an. Mit der Zeit entwickelten die Gruppen Eigendynamiken und setzten sich stärker auch mit betrieblichen Fragen auseinander.

# 1. Ausgangslage

## Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung

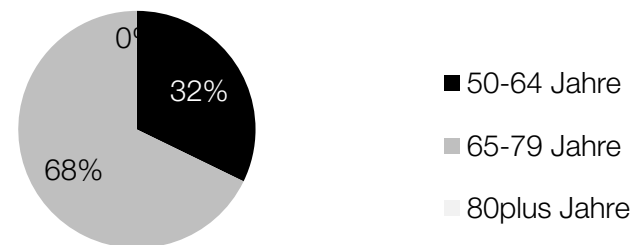
- Angeschrieben wurden 69 Bewohnerinnen und Bewohner der Winkelhalde.
- An der Befragung haben 59 Personen teilgenommen.
- Das entspricht einem Rücklauf von 86%, was sehr zufriedenstellend ist.
- Ein Drittel der Befragten ist 50 bis 64 Jahre alt, zwei Drittel sind 65 bis 79 Jahre alt. Niemand ist im Alter 80plus.

Geschlecht



(n=59)

Alter



(n=59)

## 2. Engagement der Befragten

## 2. Engagement der Befragten

### Die Erkenntnisse reflektieren die Einschätzungen von Personen, und nicht der Arbeitsgruppe.

Die Befragten konnten zu einer bis zwei Arbeitsgruppen (AGR) Auskunft geben:

- Total gibt es 42 Arbeitsgruppen. Zu 30 AGR erhielten wir eine bis sechs Antworten.
- Ein Teil der Betriebsgruppen hatte die Arbeit Ende 2022 noch nicht aufgenommen (9, 14, 24, 26, 29).
- Zu sieben AGR haben wir keine Antworten erhalten (28, 30, 31, 34, 37, 38, 42).

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass wir Antworten von Personen mit ihren individuellen Einschätzungen erhalten haben, und keine konsolidierten Antworten von AGR. Das heisst, zwei Personen aus derselben AGR können Fragestellungen – z.B. zu Arbeitsformen, Kommunikation oder Dynamik – unterschiedlich einschätzen.

ID	Nr.	Name	Untergruppe
1	AGR 00	Innenausbau/Einrichten	Bistro / Lounge / MZR / BAR
2	AGR 01	Sternen Lounge	Weiterentwicklung Betriebskonzept u. Betriebsreglement
3	AGR 01	Sternen Lounge	Betriebsleitung (operative Leitung, Budget Verantwortung etc.)
4	AGR 02	Bistro	Weiterentwicklung Betriebskonzept u. Betriebsreglement
5	AGR 02	Bistro	Betriebsleitung (operative Leitung, Budget Verantwortung etc.)
6	AGR 03	Mehrzweckraum/Bar	Weiterentwicklung Betriebskonzept u. Betriebsreglement
7	AGR 03	Mehrzweckraum/Bar	Betriebsleitung (operative Leitung, Budget Verantwortung etc.)
8	AGR 04	Werkstatt und Werken	Innenausbau/Einrichten
9	AGR 04	Werkstatt und Werken	Betrieb
10	AGR 05	Fitness/Sauna/Pflegebad	Innenausbau/Einrichten
11	AGR 05	Fitness/Sauna/Pflegebad	Betrieb
12	AGR 06	Bibliothek	Mitarbeit Bewirtschaftungskonzept
13	AGR 06	Bibliothek	Einrichten
14	AGR 06	Bibliothek	Betrieb
15	AGR 07	Textilwerkstatt	Nutzungskonzept und Einrichten
16	AGR 07	Textilwerkstatt	Betrieb
17	AGR 08	Gästezimmer	Nutzung / Möblierung
18	AGR 08	Gästezimmer	Einrichten
19	AGR 08	Gästezimmer	Betrieb
20	AGR 10/11	Pflanz-und BioTerra Garten	Konzept / Gestaltung
21	AGR 10/11	Pflanz-und BioTerra Garten	Erstellung und Erstellungspflege
22	AGR 10/11	Pflanz-und BioTerra Garten	Betrieb / Pflege
23	AGR 12	Kleintiere	Konzept / Gestaltung
24	AGR 12	Kleintiere	Betrieb / Verantwortung f. Tierwohl
25	AGR 13	Beeren / Reben /Obstbäume	Mitwirkung bei Pflanzung
26	AGR 13	Beeren / Reben /Obstbäume	Betrieb und Unterhalt
27	AGR 14	Platzgestaltung / Innenhof	Konzept / Gestaltung
28	AGR 14	Platzgestaltung / Innenhof	Einrichten / Bepflanzung
29	AGR 14	Platzgestaltung / Innenhof	Betrieb und Unterhalt
30	AGR 18	Velostandplätze	Konzept
31	AGR 18	Velostandplätze	Einrichten und Aufbauen
32	AGR 20	Marketing und Kommunikation	Mitwirkung
33	AGR 20	Marketing und Kommunikation	techn. Erfahrung Marketing&Werbetools
34	AGR 21	Angebot MZR Kultur	ich kann etwas beitragen / mitwirken
35	AGR 21	Angebot MZR Kultur	Zugang zur Kulturszene
36	AGR 22	Angebot Bistro / Gastro	ich kann etwas beitragen / mitwirken
37	AGR 22	Angebot Bistro / Gastro	ich habe Erfahrung im Küchen-/Gastrobereich
38	AGR 40	Nachbarschaftshilfe	
39	AGR 41	Hauswartung	
40	AGR 42	Markt	
41	AGR 43	Marktplatz	
42	AGR 44	Vernetzung im Dorf	

## 2. Engagement der Befragten

**Die Mehrheit engagiert sich in zwei Arbeitsgruppen, eine kleine Minderheit in keiner.**

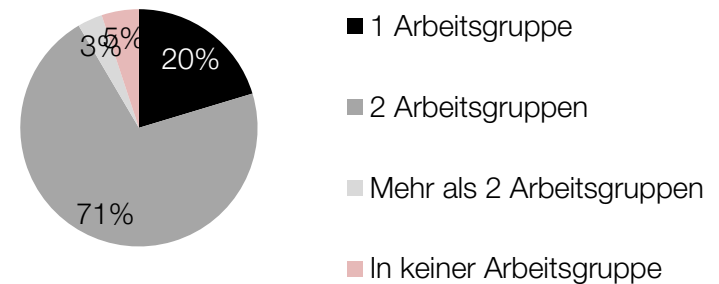
Von den befragten Personen engagiert sich eine grosse Mehrheit in zwei Arbeitsgruppen (71%). 20 Prozent sind in einer Arbeitsgruppe und wenige in mehr als zwei oder gar keiner.

Eine Minderheit der Befragten ist auch in der Baukommission, der Geschäftsleitung oder dem VR tätig.

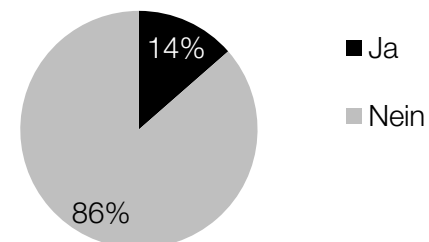
Wer in keiner Arbeitsgruppe engagiert ist, wurde nach den Gründen gefragt. Diese lauten:

- Ich habe mich bis 75 viel und lange engagiert und nun keine Energie mehr, in Arbeitsgruppen mitzumachen. Ich helfe punktuell mit, wo ich einspringen kann.
- Ich mache spontane Aktionen in Bistro und Eventraum und unterstütze im Hintergrund.
- Die AGR hatte zu viele Teilnehmer.

Anzahl Arbeitsgruppen



Engagement in Baukommission, Geschäftsleitung, VR





## 2. Engagement der Befragten

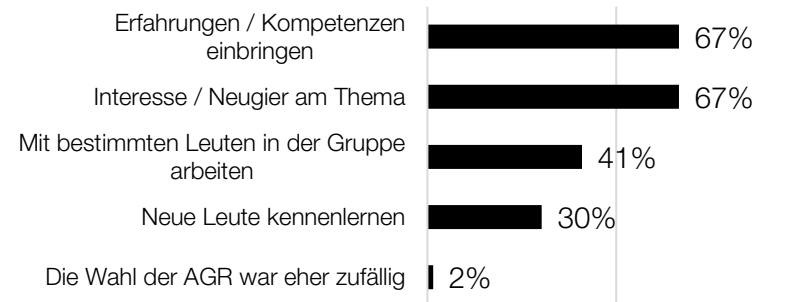
### **Erfahrung und Kompetenzen einbringen sowie Interesse und Neugier am Thema sind Treiber für die Arbeit in den Arbeitsgruppen.**

Die Wahl einer AGR erfolgte nur bei einer sehr kleinen Minderheit zufällig:

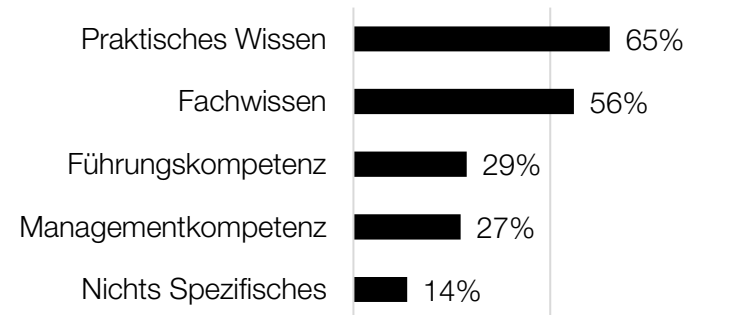
- Je zwei Drittel der Befragten gibt als Motivation für die Mitarbeit an, Erfahrungen und Kompetenzen einbringen zu wollen und/oder aus Interesse oder Neugier mitzumachen.
- Die Zusammenarbeit mit bestimmten oder neuen Leuten, die man kennenlernt, spielt eine untergeordnete Rolle.

Die Mehrheit bringt praktisches Wissen und/oder Fachwissen ein. Minderheiten auch Führungs- oder Managementkompetenz.

Wie würden Sie Ihre Motivation, sich in der AGR zu engagieren, am ehesten einordnen?



Welche Erfahrung bringen Sie ein, von der Sie und die Arbeitsgruppe besonders profitieren?



### **3. Arbeitsweisen in den Arbeitsgruppen**

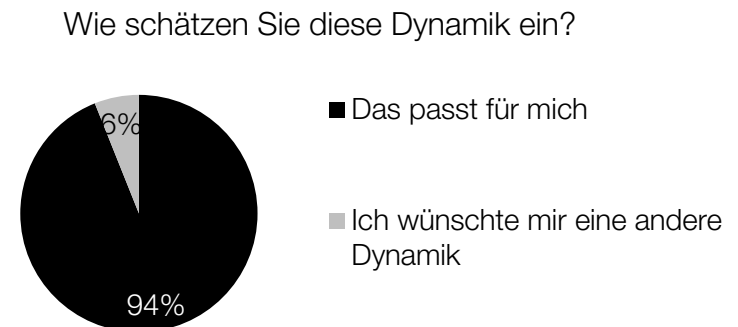
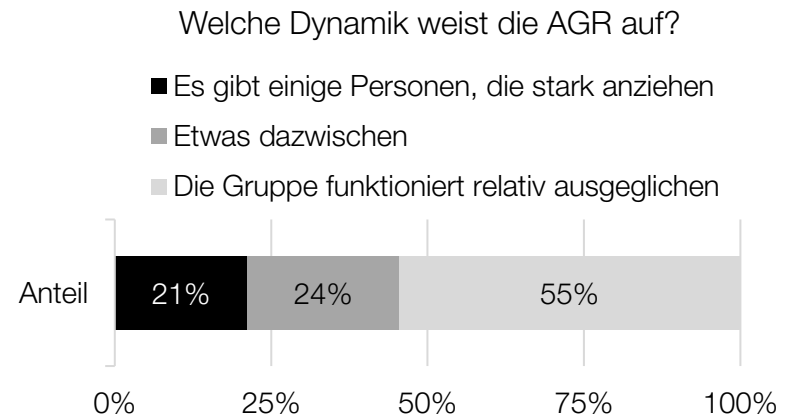
### 3. Arbeitsweisen in den Arbeitsgruppen

#### Die Mehrheit beurteilt die Arbeit in den AGR als ausgeglichen.

- Mehr als die Hälfte der Befragten beurteilt die Dynamik in ihrer Arbeitsgruppe als ausgeglichen.
- Jede fünfte Person gibt an, dass Arbeitsgruppen von einzelnen Personen stark angezogen werden.
- Mit der Dynamik in der AGR sind fast alle einverstanden.

Die wenigen Unzufriedenheiten gehen in unterschiedliche Richtungen (Zitate):

- Es wird eher zu viel debattiert. Einige versuchen Einfluss zu Ihren Gunsten durchzusetzen.
- Es sollte «demokratischer» werden.
- Es braucht eine bessere Verteilung der anstehenden Aufgaben auf alle Gruppenmitglieder.
- Es braucht mehr strukturiertes und zielorientiertes Arbeiten.

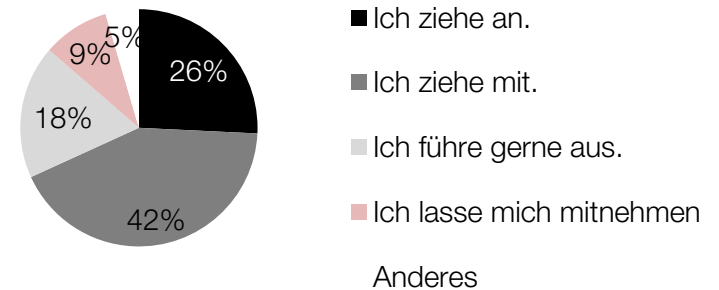


### 3. Arbeitsweisen in den Arbeitsgruppen

#### Die Mitglieder sehen sich in unterschiedlichen Rollen, die meisten ziehen mit.

- Rund ein Viertel der Befragten sieht sich in einer anziehenden Rolle in der Arbeitsgruppe.
- Die meisten (42%) sehen sich als Mitglieder, die mitziehen.
- Etwa jede fünfte Person führt gerne aus und knapp jede zehnte Person lässt sich mitnehmen.

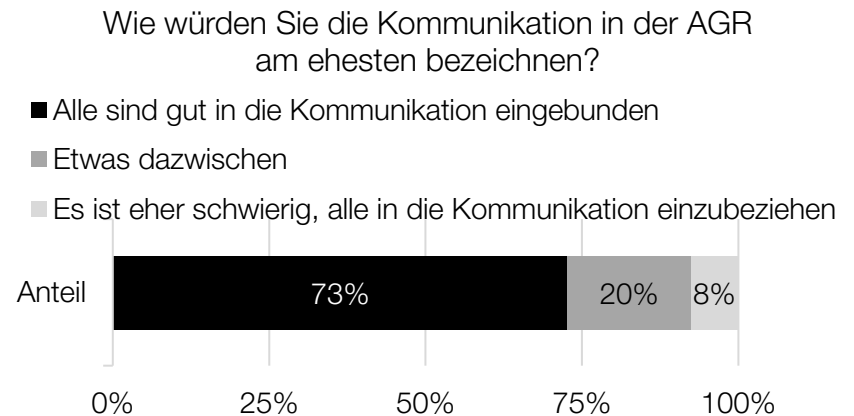
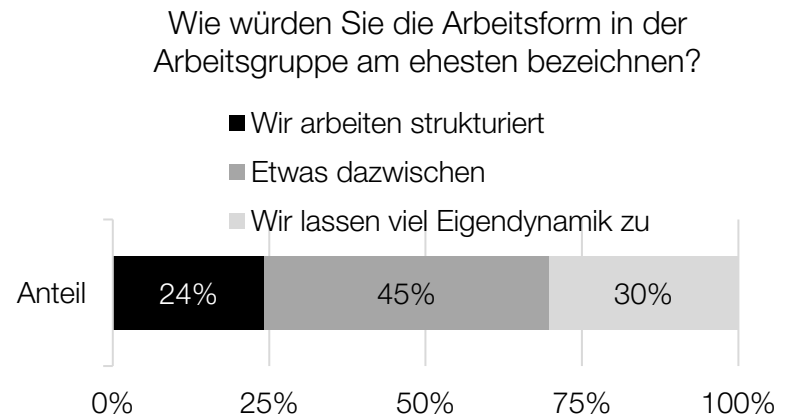
In welcher Rolle sehen Sie sich am ehesten?



### 3. Arbeitsweisen in den Arbeitsgruppen

**In der Regel wird in den AGR in halbstrukturierter Form gearbeitet. Die Kommunikation funktioniert in der Einschätzung der Mehrheit gut.**

- Ein Viertel der Befragten gibt an, dass in den Arbeitsgruppen strukturiert gearbeitet wird, bei knapp einem Drittel wird viel Eigendynamik zugelassen.
- Das heisst, die meisten Personen (45%) arbeiten in Arbeitsgruppen, die semistrukturiert vorgehen.
- Eine grosse Mehrheit (73%) ist der Meinung, dass alle in der AGR gut in die Kommunikation eingebunden sind.
- Nur eine Minderheit von 8% empfindet es in der AGR als schwierig, alle mit der Kommunikation zu erreichen.



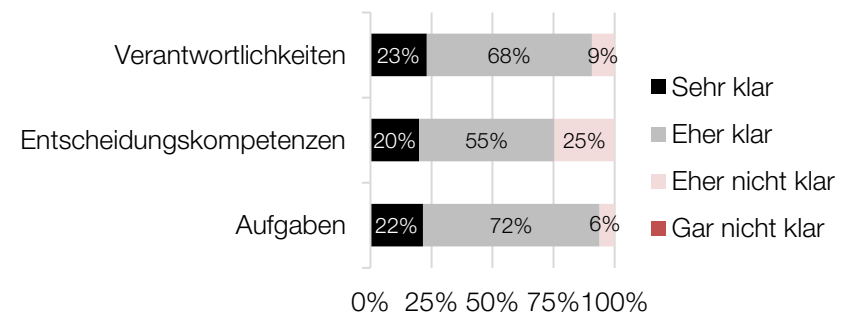
## **4. Rahmenbedingungen in den Arbeitsgruppen**

#### 4. Rahmenbedingungen in den Arbeitsgruppen

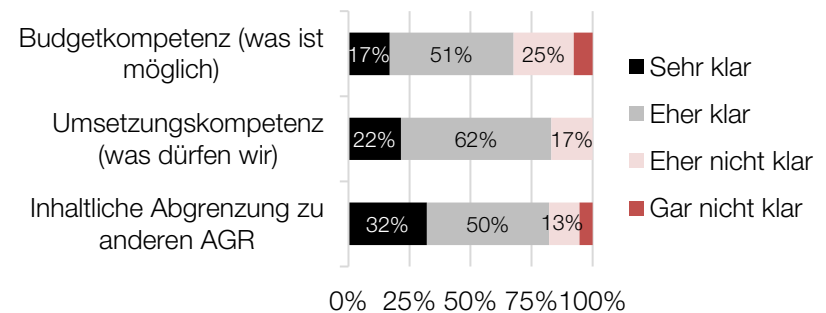
### Die Rahmenbedingungen sind eher klar, am meisten Unsicherheiten bestehen zu Entscheidungs- und Budgetkompetenzen.

- Die Mehrheit der Befragten schätzt die Aufgaben (72%), Verantwortlichkeiten (68%) und Entscheidungskompetenzen (55%) der AGR als eher klar ein.
- Klar oder eher klar ist für die meisten die inhaltliche Abgrenzung zu anderen AGR (32%: sehr klar, 50%: eher klar).
- Eher klar ist auch die Umsetzungskompetenz (22%: sehr klar, 62%: eher klar).
- Weniger klar sind für ein Viertel die Entscheidungskompetenzen (25%).
- Die grössten Unsicherheiten bestehen zur Budgetkompetenz: für ein Viertel ist sie eher nicht klar, für 8% gar nicht klar.

Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Aufgaben



Budget, Umsetzung, Abgrenzung

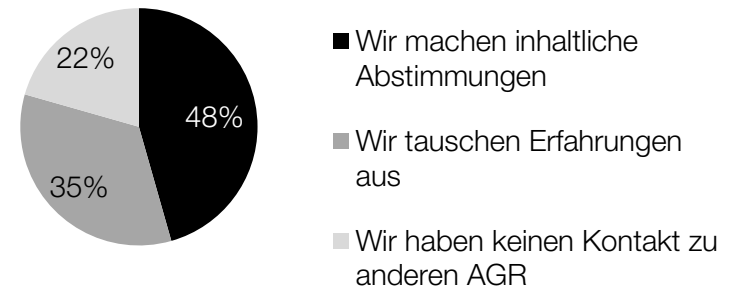


#### 4. Rahmenbedingungen in den Arbeitsgruppen

### Die Durchlässigkeit zwischen den AGR ist hoch: Viele AGR stehen im Austausch miteinander.

- Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass die AGR inhaltliche Abstimmungen mit anderen AGR macht, mehr als ein Drittel tauscht Erfahrungen aus.
- Knapp jede vierte Person gibt an, dass keine Kontakte zu anderen AGR bestehen.
- Allerdings sind die Wahrnehmungen oder Kenntnisse zum Austausch in den Gruppen unterschiedlich: Bei einigen AGR weichen die Antworten voneinander ab.

Welche Schnittstellen zu anderen AGR werden gepflegt?



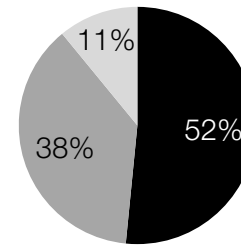


#### 4. Rahmenbedingungen in den Arbeitsgruppen

**Prozesse und Vorgehen waren für die Hälfte der Befragten von Anfang an klar. Für eine Minderheit haben sich gewisse Themen bis heute nicht geklärt.**

Zu den Unklarheiten gehören die Verantwortung für Aufträge, Zuständigkeiten im Betrieb, Finanz-, Budget- und Entscheidungskompetenzen, aber auch Auswahlprozesse, Pricing- und Nutzungsmodelle sowie Auswahlprozesse.

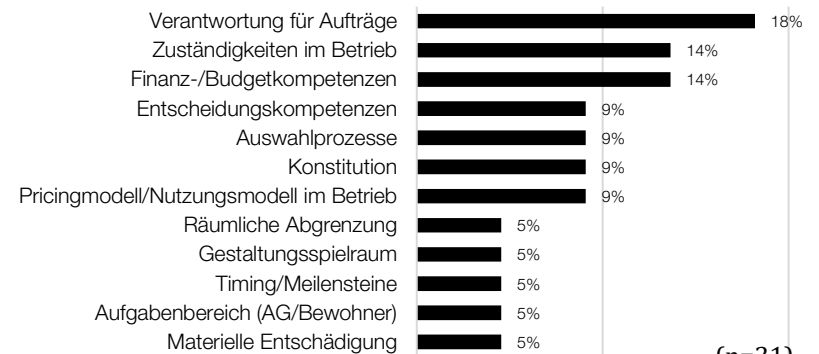
Welche Fragen zu Prozessen und zum Vorgehen waren in der AGR anfangs nicht klar?



- Die Prozesse waren von Anfang an klar.
- Die Prozesse waren unklar, haben sich aber geklärt.
- Die Prozesse waren unklar, und haben sich bis jetzt nicht geklärt.

(n=59)

Was war nicht klar?



(n=31)

## **5. Einfluss auf die Entscheidungsfindung**

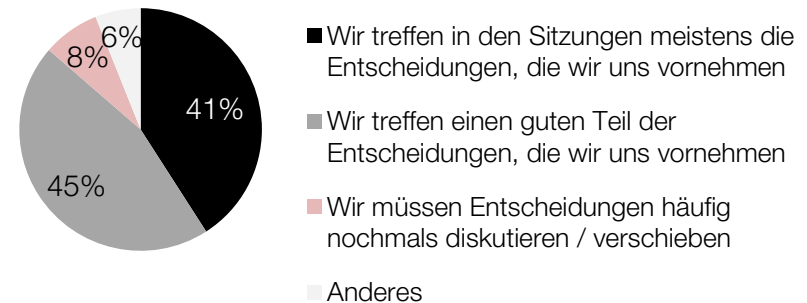
## 5. Einfluss auf gut funktionierende Arbeitsgruppen

**Ein Grossteil der AGR trifft die Entscheidungen, die sie vornimmt, ebenso viele treffen einen guten Teil davon. Wenige müssen Entscheidungen häufig vertagen.**

Als nächstes untersuchen wir, was sich auf die Entscheidungsfindung in den Arbeitsgruppen auswirkt. Dazu vergleichen wir drei Gruppen:

- 41% der Befragten geben an, in den Sitzungen die Entscheidungen zu treffen, die sie sich vorgenommen haben.
- Etwas mehr (45%) trifft einen guten Teil der Entscheidungen, die anstehen.
- 8% müssen Entscheidungen häufig vertagen. Dazu zählen:
  - Innenausbau/Einrichten: Bistro, Lounge, MZR, Bar
  - Werkstatt und Werken: Innenausbau / Einrichten
  - Bibliothek: Einrichten
  - Pflanz- und BioTerra Garten: Erstellung und Erstellungspflege
  - Marktplatz

Wie schätzen Sie die Entscheidungsfindung ein?



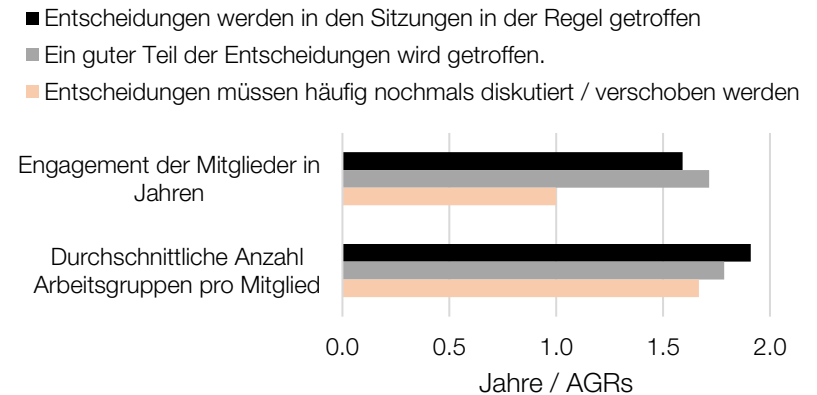
## 5. Einfluss auf gut funktionierende Arbeitsgruppen

### Ob Entscheidungen in Sitzungen getroffen werden, hängt mit Routine und dem Austausch unter den AGR zusammen.

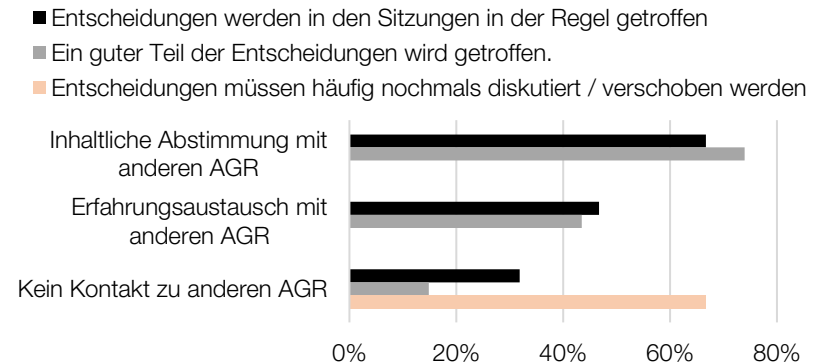
Die Gruppenvergleiche zeigen:

- Je länger die Erfahrung der Mitglieder mit der Arbeit in AGRs ist und in je mehr Arbeitsgruppen sich Mitglieder engagieren, desto eher werden Entscheidungen getroffen.
- Jene, die häufig Entscheidungen vertagen müssen, arbeiten eher in Arbeitsgruppen, die keine Kontakte mit anderen Arbeitsgruppen haben.

Entscheidungsfindung nach Dauer und Grösse



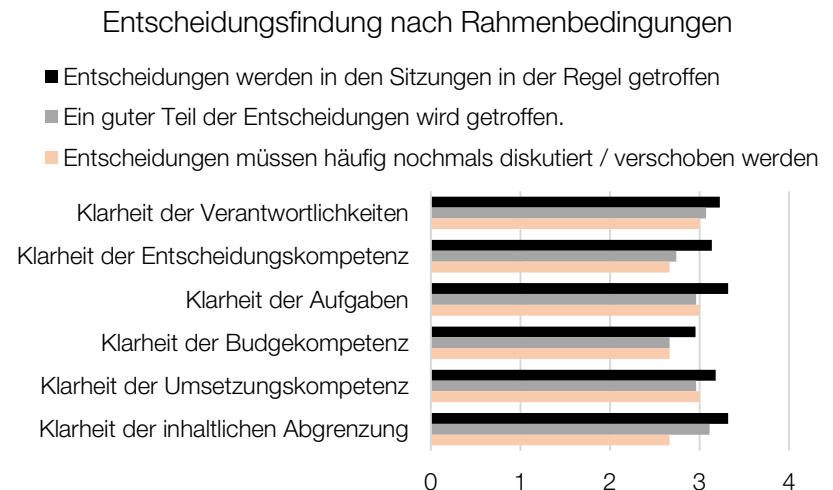
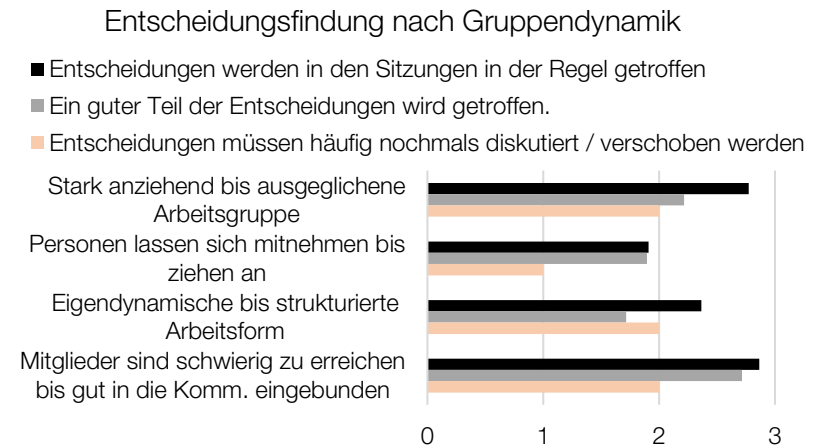
Entscheidungsfindung nach Abstimmung mit anderen AGRs



## 5. Einfluss auf gut funktionierende Arbeitsgruppen

**AGRs treffen eher Entscheidungen, wenn sie ausgeglichen sind, strukturiert arbeiten und alle in die Kommunikation einbinden – und wenn Kompetenzen klar geregelt sind.**

- Den stärksten Einfluss auf die erfolgreiche Entscheidungsfindung hat die Ausgeglichenheit der Arbeitsgruppe und die Einbindung aller Mitglieder in die Kommunikation.
- Arbeitsgruppen, die strukturiert arbeiten kommen häufiger zu Entscheidungen.
- Arbeitsgruppen, in denen Personen anziehen, kommen häufiger oder öfter zu Entscheidungen
- Je klarer Aufgaben, Umsetzungskompetenzen, inhaltliche Abgrenzungen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungskompetenzen und Budgetkompetenzen sind, desto mehr Entscheidungen werden getroffen.

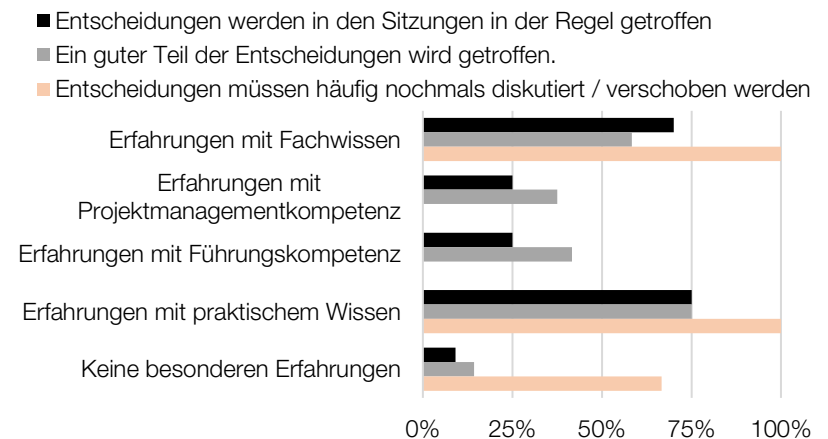


## 5. Einfluss auf gut funktionierende Arbeitsgruppen

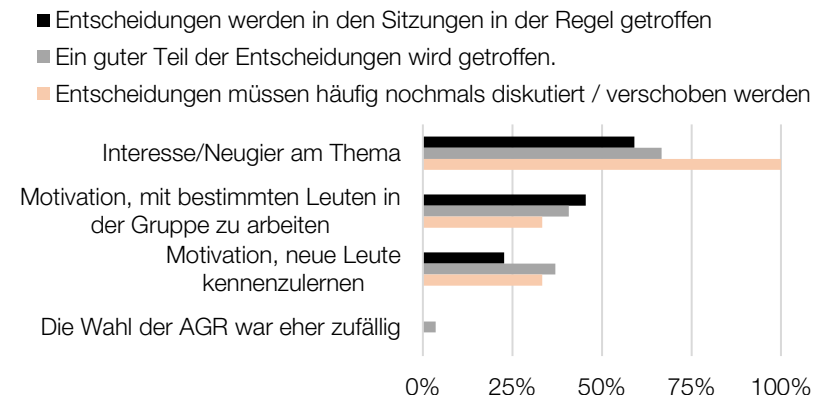
**Die Erfahrungen, die Mitglieder in die Arbeitsgruppen einbringen, haben keinen eindeutigen Effekt auf die Entscheidungsfindung, ebenso wenig die Motivationen.**

- Ob Mitglieder Fachwissen, Projektmanagement- oder Führungskompetenz oder praktisches Wissen mitbringen, wirkt sich nicht auf die Entscheidungsfindung aus.
- Ein geringer Effekt hat die Motivation, mit bestimmten Personen in der Gruppe zu arbeiten: Gruppen, in denen Personen gerne zusammenarbeiten, treffen eher Entscheidungen als andere.
- Das Interesse und die Neugier am Thema wirken eher kontraproduktiv auf die Entscheidungsfindung aus.

Entscheidungsfindung nach Erfahrung



Entscheidungsfindung nach Motivation



## **6. Einfluss auf die Ergebnisse**

## 6. Einfluss auf die Ergebnisse

### Die grosse Mehrheit der Befragten gibt an, dass die Gruppe erwartete und erwünschte Ergebnisse erzielt hat.

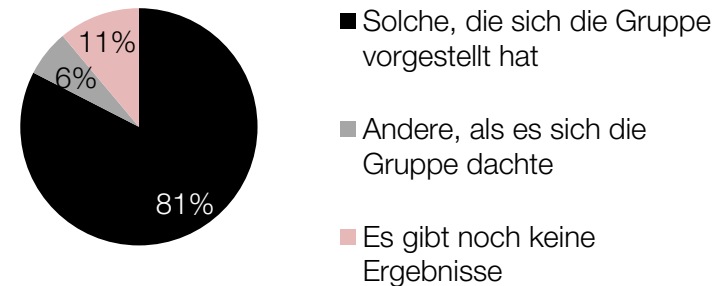
Als nächstes untersuchen wir, was zu guten Ergebnissen in den AGR führt:

- 81% der Befragten geben an, dass die AGR die Ergebnisse erzielt hat, die sie sich vorstellte.
- Eine kleine Minderheit hat andere Ergebnisse als erwartet erreicht.

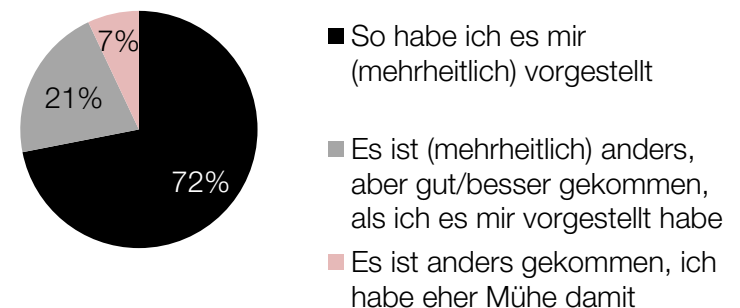
Uns interessiert die Qualität der Ergebnisse. Wir untersuchen deshalb drei Gruppen:

- Die Mehrheit hat Ergebnisse erzielt, die sie sich vorgestellt hat (72%).
- Bei 21% der Befragten sind die Ergebnisse anders als erwartet herausgekommen, sie werden trotzdem als gut eingeschätzt.
- 7% der Befragten haben Mühe mit den Ergebnissen aus den AGR. Dazu zählen:
  - Innenausbau/Einrichten: Bistro, Lounge, MZR, Bar
  - Sternen Lounge: Weiterentwicklung Betriebskonzept und Betriebsreglement
  - Marketing und Kommunikation: Mitwirkung

Welche Ergebnisse haben Sie bisher erzielt?



Spiegeln Sie bitte die Ergebnisse an Ihren eigenen Vorstellungen



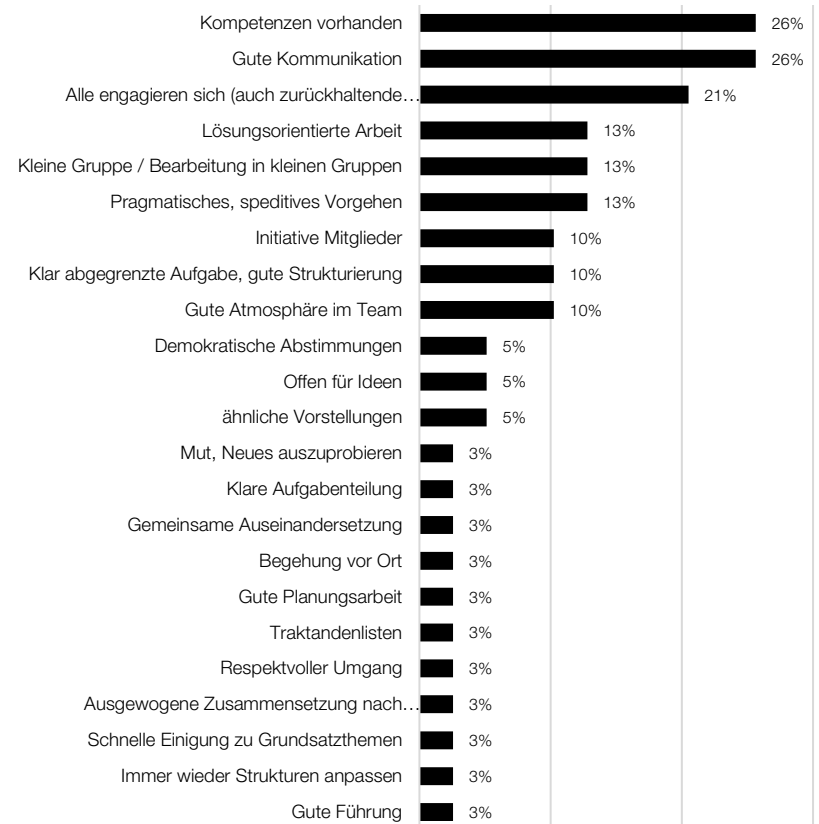


## 6. Einfluss auf die Ergebnisse

**Wichtig für (subjektiv eingeschätzte) gute Ergebnisse war, ob Kompetenzen vorhanden und die Kommunikation gut war und sich alle Mitglieder engagiert haben.**

- Die wichtigsten Beiträge zu guten Ergebnissen leisten Kompetenzen der Mitglieder, gute Kommunikation und die Tatsache, dass sich alle Mitglieder der Gruppe engagiert haben, auch die zurückhaltenden.
- Weitere wichtige Faktoren sind lösungsorientiertes Arbeiten, kleine Gruppen und ein pragmatisches Vorgehen.
- Einige fanden es auch entscheidend, dass Mitglieder initiativ waren, Aufgaben klar abgegrenzt waren und eine gute Atmosphäre im Team herrschte.

Beiträge zu guten Ergebnissen

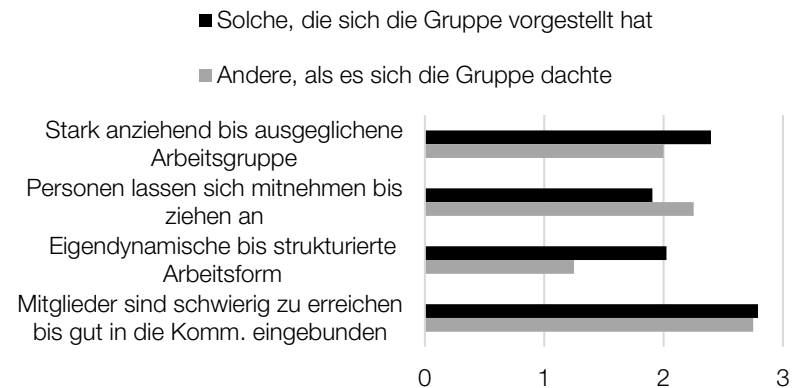


## 6. Einfluss auf die Ergebnisse

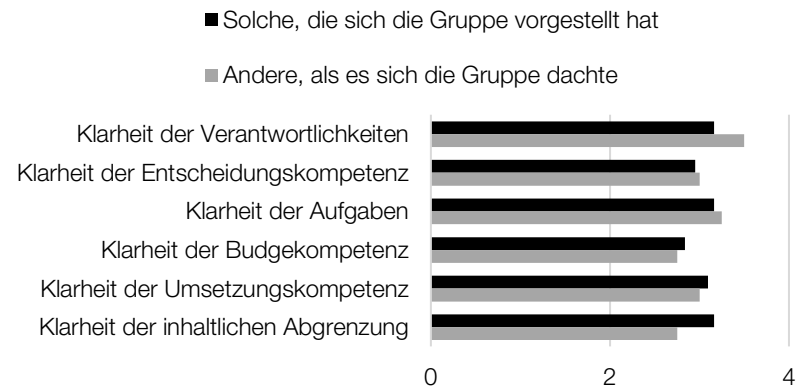
**In strukturierten und ausgeglichenen AGRs, die sich klar über die inhaltliche Abgrenzung zu anderen sind, wurden eher Ergebnisse erzielt, die sich die Gruppe vorgestellt haben.**

- Ob Ergebnisse so herauskommen sind, wie es sich die Gruppe vorstellte, hing am ehesten davon ab, ob die Gruppen gut strukturiert arbeitete.
- Einen Effekt hat auch die Ausgeglichenheit der Gruppe und ob sich AGR über die inhaltliche Abgrenzung zu anderen klar sind.
- Wo einzelne Personen stark angezogen haben oder – erstaunlicherweise – Verantwortlichkeiten klar waren, wurden eher andere Ergebnisse erreicht, als es sich die Mitglieder der Gruppe vorgestellt haben.

Ergebnisse nach Gruppendynamik



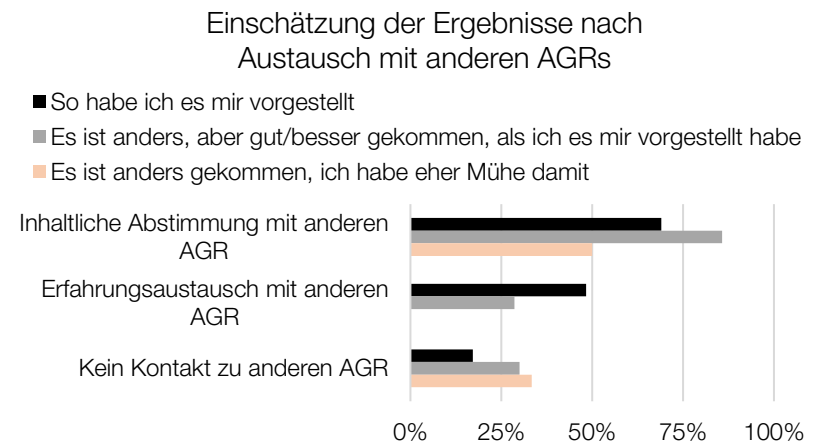
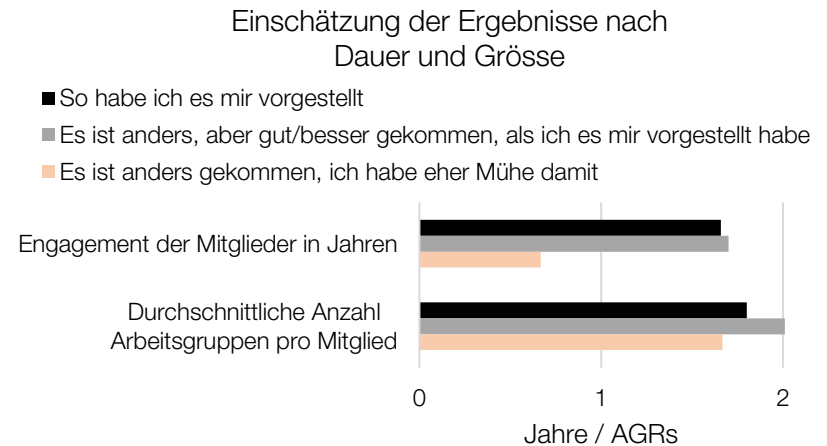
Ergebnisse nach Rahmenbedingungen



## 6. Einfluss auf die Ergebnisse

### Unbefriedigende Ergebnisse entstanden eher in Arbeitsgruppen, deren befragten Mitglieder noch nicht so lange in AGRs aktiv sind und die sich inhaltlich nicht mit anderen AGRs abstimmen.

- Die Qualität der Ergebnisse hängt zu einem gewissen Grad davon ab, wie lange die befragten Mitglieder in Arbeitsgruppen tätig sind: je weniger lange, desto eher kam es vor, dass Ergebnisse nicht zufriedenstellend waren.
- Die inhaltliche Abstimmung mit anderen Arbeitsgruppen hat einen Effekt auf die Qualität der Ergebnisse: wenn keine Abstimmung stattfand, kam es eher vor, dass Ergebnisse nicht zufriedenstellend waren.

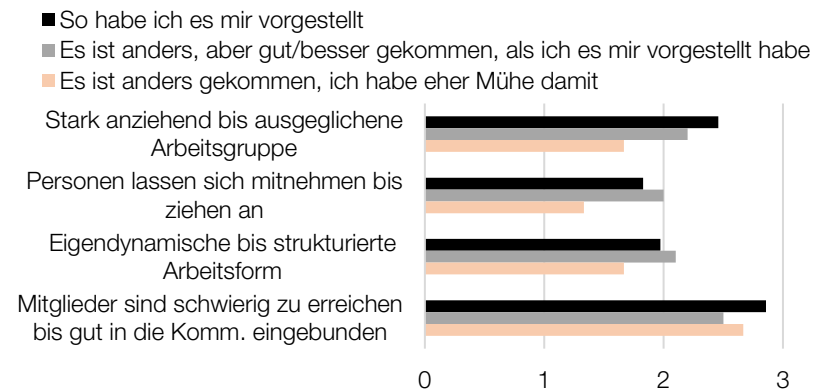


## 6. Einfluss auf die Ergebnisse

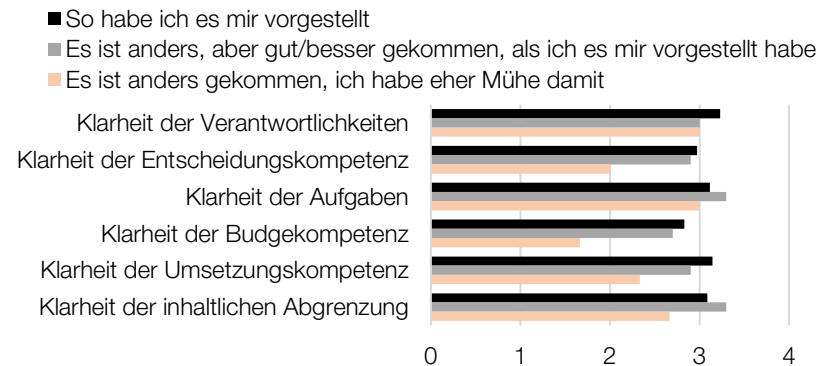
**Befriedigende Ergebnisse hängen mit der Ausgeglichenheit der Arbeitsgruppen zusammen. Entscheidend sind auch klare Entscheidungs- und Budgetkompetenzen.**

- Arbeitsgruppen haben eher erwartete Ergebnisse erzielt, wenn sie ausgeglichen sind.
- Keine Rolle spielten die Kommunikation, die Klarheit der Verantwortlichkeiten und der Aufgaben.
- Eher unbefriedigende Ergebnisse entstanden, wenn es keine Mitglieder gibt, die anziehen, wenig strukturiert gearbeitet wird oder Entscheidungs-, Budget- und Umsetzungskompetenzen unklar sind.

Einschätzung der Ergebnisse nach Gruppendynamik



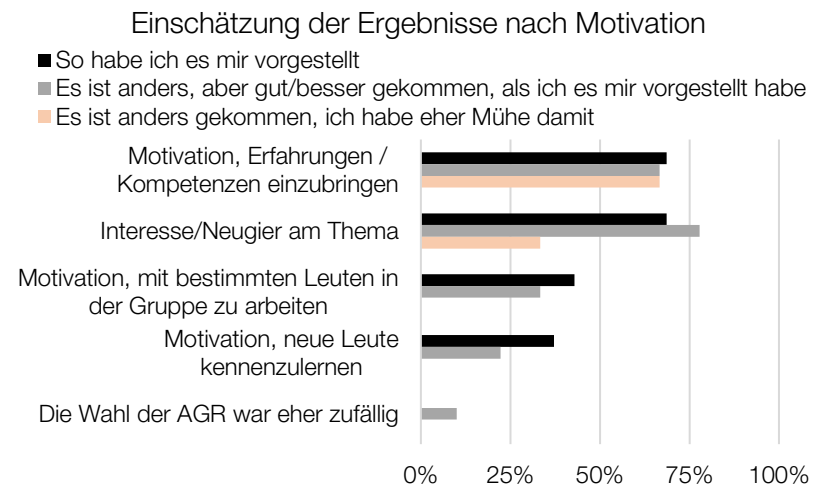
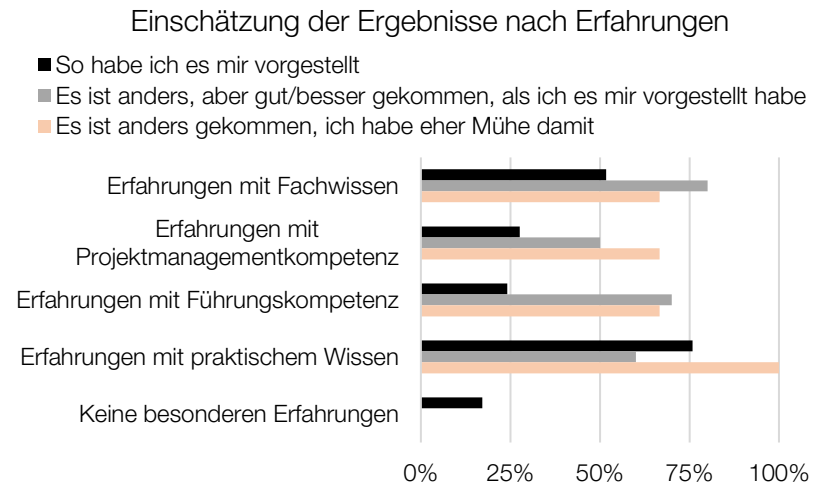
Einschätzung der Ergebnisse nach Rahmenbedingungen



## 6. Einfluss auf die Ergebnisse

**Erfahrungen haben keinen messbaren Einfluss auf die Ergebnisqualität. Wo Mitglieder gerne und motiviert miteinander arbeiten, werden eher erwünschte Ergebnisse erzielt.**

- Ob Mitglieder bestimmte Erfahrungen mitbringen, wirkt sich nicht eindeutig auf die Qualität der Ergebnisse aus.
- Entscheidend ist eher, ob Mitglieder motiviert sind, miteinander zu arbeiten.



## **7. Einfluss auf Konflikte**

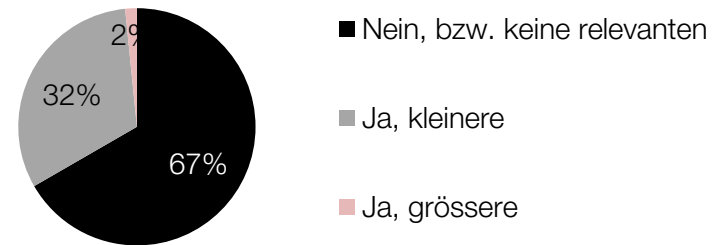
## 7. Einfluss auf Konflikte

**Konflikte kamen in der Einschätzung von einem Drittel der Befragten vor, allerdings in der Regel nur kleinere.**

Als letztes untersuchten wir, was sich auf Konflikte in den Arbeitsgruppen auswirkte:

- 67% der Befragten geben an, dass es keine relevanten Konflikte gab.
- Bei einem Drittel gab es kleinere Konflikte.
- Nur eine Person gibt an, dass es grössere Konflikte in der Arbeitsgruppe gab.

Gabe es Konflikte in der Arbeitsgruppe?

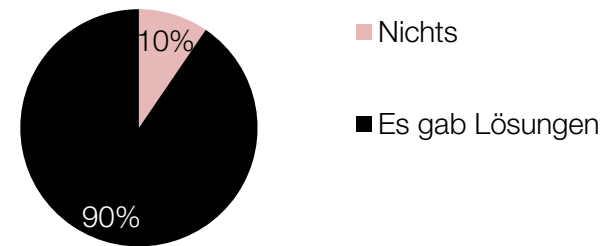


## 7. Einfluss auf Konflikte

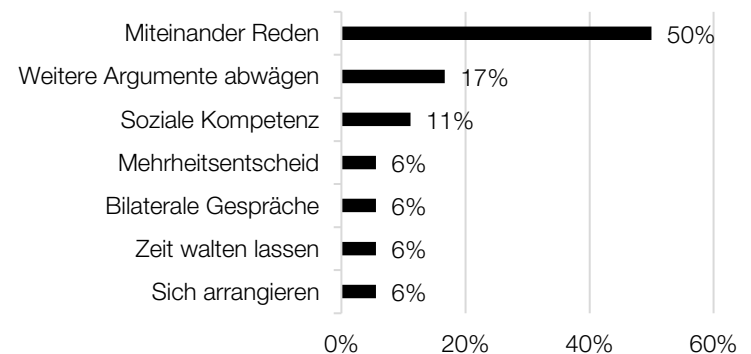
**In der Hälfte der Fälle konnten Konflikte mit guter Kommunikation gelöst werden.**

- Von denen, die kleinere oder grössere Konflikte feststellten gibt die grosse Mehrheit von 90% an, dass es zur aktiven Konfliktlösung kam.
- Bei der Hälfte der Befragten hat das miteinander reden geholfen.
- Jede sechste Person gibt an, dass sie weitere Argumente abgewogen haben. Die AGR hat also versucht, anhand von objektiven Kriterien weiterzukommen.
- Einzelne nennen soziale Kompetenz, Mehrheitsentscheide, bilaterale Gespräche oder auch einfach das Ruhenlassen von Themen als Lösungswege.
- Bei zehn Prozent der Befragten hat nichts zur Lösung beigetragen.

Was hat zur Konfliktlösung beigetragen?



Beiträge zur Konfliktlösung





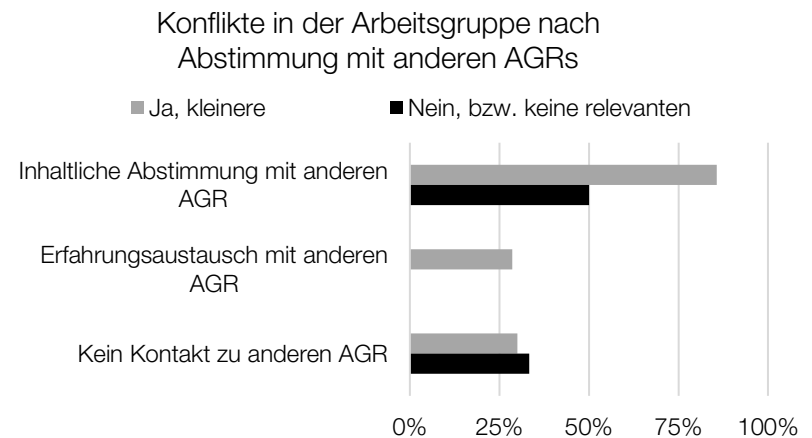
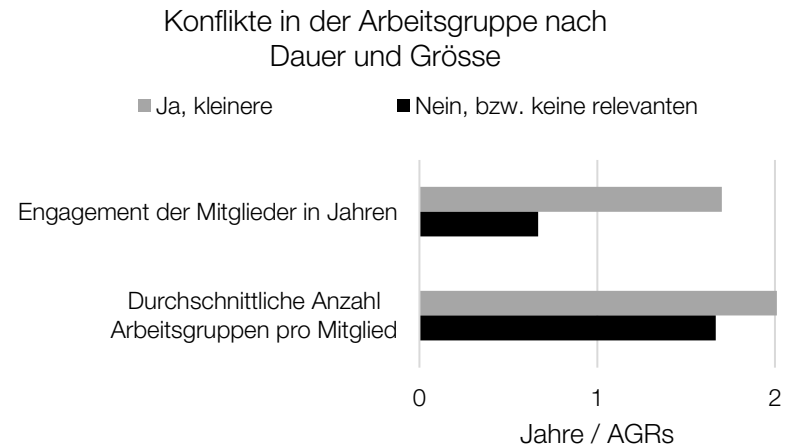
## 7. Einfluss auf Konflikte

### **Kleinere Konflikte kommen eher vor, wenn Mitglieder (lange) engagiert sind und untereinander im Austausch stehen.**

Erkenntnisse zu kleineren Konflikten sind:

- Erfahrung und Engagement verhindern nicht, dass es zu kleineren Konflikten kommt.
- Im Gegenteil: je länger Mitglieder in Arbeitsgruppen tätig sind und in je mehr Arbeitsgruppen sie involviert sind desto eher kommt es auch zu kleineren Konflikten.
- Auch die Kommunikation unter den Arbeitsgruppen kann eher dazu führen, dass kleinere Konflikte entstehen.

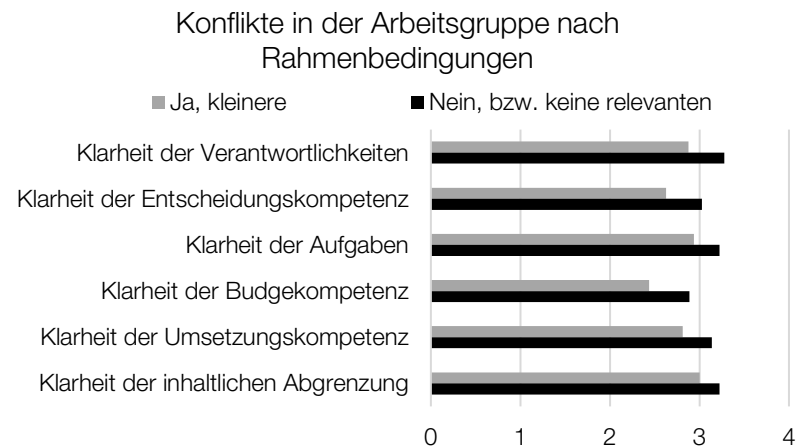
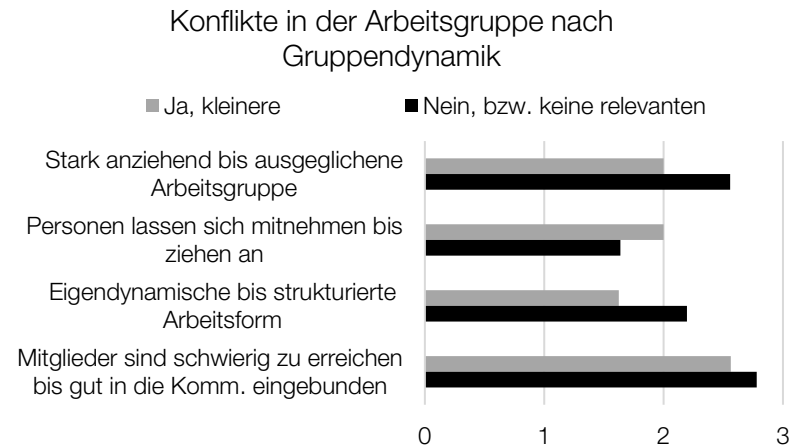
Der Einfluss auf grössere Konflikte wird nicht weiter untersucht, weil zu wenige Antworten zu AGR mit grösseren Konflikten vorliegen.



## 7. Einfluss auf Konflikte

### **Klare Rahmenbedingungen sowie ausgeglichene und strukturiert arbeitende Arbeitsgruppen tragen zu weniger kleineren Konflikten bei.**

- Kleinere Konflikte kommen seltener in ausgeglichenen und gut strukturierten Arbeitsgruppen vor.
- Je mehr Personen in der Gruppe anziehen, desto eher kommt es zu Konflikten.
- Klare Rahmenbedingungen helfen eher, kleinere Konflikte zu vermeiden: wo Verantwortlichkeiten, Entscheidungs-, Budget- und Umsetzungs-kompetenzen klar sind, kommen seltener kleinere Konflikte vor.

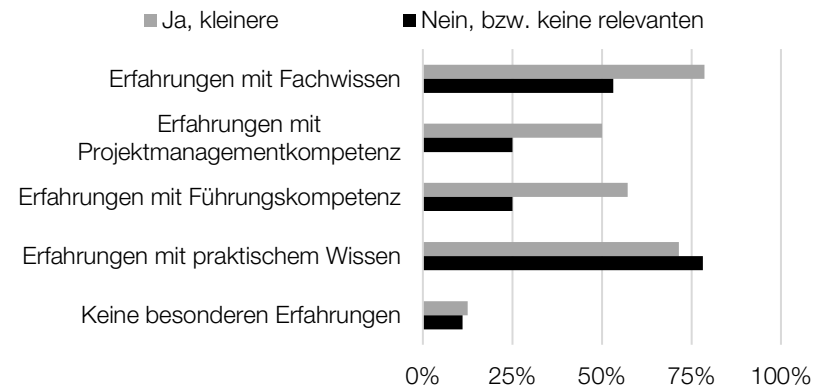


## 7. Einfluss auf Konflikte

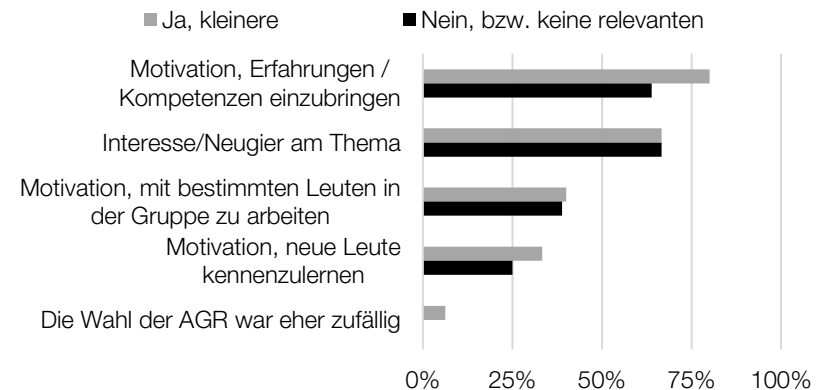
### Motivation, Fachwissen, Projektmanagement- und Führungskompetenz führen eher zu kleinen Konflikten als dass sie solche verhindern.

- Je mehr Fachwissen, Projektmanagement- oder Führungskompetenz in die Gruppe eingebracht wird, desto eher kommt es zu kleineren Konflikten.
- Keinen Einfluss hat, wenn Mitglieder praktisches Wissen einbringen.
- Kleinere Konflikte kommen auch eher vor, wenn Mitglieder die Arbeitsgruppe gewählt haben, um ihre Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen.

Konflikte in der Arbeitsgruppe nach Erfahrung



Konflikte in der Arbeitsgruppe nach Motivation



## 6. Erkenntnisse

## 6. Erkenntnisse

### Antworten darauf, unter welchen Bedingungen Arbeitsgruppen gut funktionieren

Generell funktionieren ausgeglichene Gruppen am besten. Klare Rahmenbedingungen helfen den Arbeitsgruppen, insbesondere zu Entscheidungs- und Budgetkompetenz.

Zur Entscheidungsfindung tragen folgende Faktoren bei:

- Strukturiertes arbeiten
- Personen die anziehen
- Gute Kommunikation
- Klare Rahmenbedingungen zu Aufgaben, Umsetzungskompetenzen, inhaltliche Abgrenzungen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungs- und Budgetkompetenzen
- Routine
- Austausch zwischen den AGR

Welche Faktoren entscheidend sind, hängt von der Komplexität und Aufgabe der AGR ab.

Strukturiert arbeiten und sich seiner Grenzen zu anderen AGR bewusst sein hilft, zu Ergebnissen zu kommen.

Eher unbefriedigende Ergebnisse entstehen, wenn es keine Mitglieder gibt, die anziehen, wenig strukturiert gearbeitet wird oder Entscheidungs-, Budget- und Umsetzungskompetenz unklar sind.

Kleine Konflikte kommen vor: Wo kommuniziert wird, Fachwissen vorhanden ist und Erfahrungen mit der Arbeit in AGR vorhanden sind, kann es eher zu kleineren Konflikten kommen – sie sind Teil der Aushandlungsprozesse.

Kleine Konflikte kommen seltener in ausgeglichenen und gut strukturierten Arbeitsgruppen vor.

## 6. Erkenntnisse

### Inputs für die Winkelhalden AG

Aus der Befragung können folgende Empfehlungen gemacht werden, um Arbeitsgruppen möglichst gut zu unterstützen:

- Klären, bei wem Aufgaben, Umsetzungs-kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Entscheidungs- und Budgetkompetenzen nicht klar sind.
- Good Practices zusammenstellen:
  - Kommunikationsmittel für die Kommunikation innerhalb der AGR.
  - Vorlagen für ein strukturiertes Vorgehen.
- Jour fixe mit AGR-Leitern zum Stand und zu aktuellen Themen in den AGR.
- Ansprechpersonen für Coaching, Beratung, Kommunikation.

Die Winkelhalden hat unabhängig der Befragung diverse Inputs bereits umgesetzt oder geplant:

- Projektinterne Kommunikation (Siedlungsbrief, BeUnity, MS365, Mitgliederbereich auf Website).
- Moderierte Versammlung für die Bewohnenden mit externer Moderation.
- Jour fixe mit den AGR-Leitenden zum Stand und zu aktuellen Themen in den AGR.
- Bewohnende als Kommunikationsbeauftragte.
- Anlaufstelle für Anliegen der Bewohnenden (ALA).

**Impressum**

# Impressum

Zimraum GmbH  
Müllerstr. 48  
8004 Zürich

Dr. Joëlle Zimmerli  
E-Mail: [zimmerli@zimraum.ch](mailto:zimmerli@zimraum.ch)  
Website: [www.zimraum.ch](http://www.zimraum.ch)  
Tel: 078 734 79 74

Winkelhalden AG  
«anders wohnen im alter»  
Haldenstrasse 3 a  
8942 Oberrieden

E-Mail: [info@winkelhalden.ch](mailto:info@winkelhalden.ch)  
Website: [www.winkelhalden.ch](http://www.winkelhalden.ch)

Diese Befragung dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung. Weitere Informationen unter [www.age-stiftung.ch](http://www.age-stiftung.ch). Die Befragung ist integraler Bestandteil der Förderung.

Titelbild: Winkelhalden AG

17. Juli 2023