

**Zeitschrift:** Wohnen

**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

**Band:** 74 (1999)

**Heft:** 5: Nadine tritt in die Pedale

**Artikel:** Wie man in den Wald ruft

**Autor:** Weibel, Mike

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106731>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

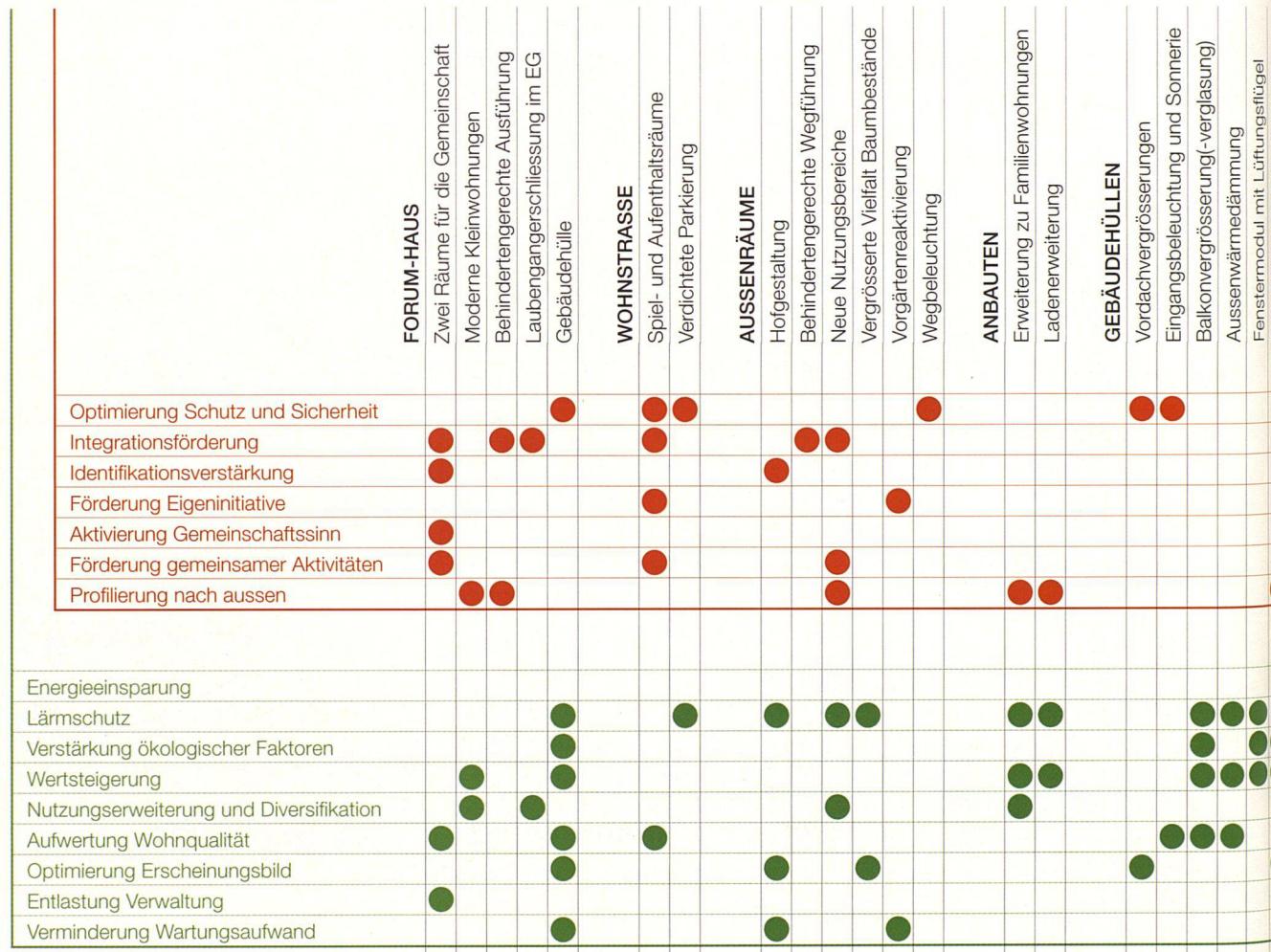
# WIE MAN IN DEN WALD RUFT

Eine alte Genossenschaft schreibt einen Studienwettbewerb zur Sanierung ihrer Siedlung aus – und erhält von einem Büro ein Paket mit grundsätzlichen Fragen zu ihrem Selbstverständnis und ihrer Kommunikation. Sie bevorzugt ein anderes Angebot und scheitert später an der GV mit wesentlichen Anträgen, die über das bauliche Minimum hinausgehen. Ein Lehrstück über Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

MIKE WEIBEL

Die Ausgangslage war ziemlich gewöhnlich. Eine Siedlung mit Wohnbauten aus den 30er Jahren sollte renoviert werden. Zur Bauzeit lag sie am ruhigen Stadtrand, heute tost der Verkehr. Deshalb sollten die neun eingeladenen Büros über die Sanierung der Gebäudehülle hinaus «Spielräume und Möglichkeiten zur Entwicklung der Siedlung aufzeigen». Dazu eingeladen wurde auch das Architekturbüro Archibox von Reto Vollenweider und Daniel Racine. Sie zogen den Organisationsberater Andreas Farner bei, der die kommunikativen Aspekte des Vorhabens aufbauen sollte. Die Analyse der bisherigen Entwicklung der Genossenschaft ergab, dass «die Jahrzehntelange Konzentration auf getreue Verwaltung und Werterhaltung der Bausubstanz und die sich daraus ergebende, äußerst bescheidene Mietzinsentwicklung» längerfristig nicht ausreichen werde, einem schleichenden Abwärtstrend zu widerstehen. Daraus folgerte das Planungsteam: «Die anstehenden baulichen Investi-

## WIRKUNGSZIELE ← BAUSTEINE DER ARCHITEKTUR UND ECKPFEILER DER KOMMUNIKATION



## Fünf Thesen zur Situation der Wohnbaugenossenschaften

1. Gebäudebewirtschaftung und Werterhaltung reichen nicht aus für eine zukunftsorientierte Wertvermehrung; einseitige Werterhaltung ist im heutigen Umfeld gleichzusetzen mit Substanzverlust.

Die vornehmste Aufgabe einer Baugenossenschaft ist die Gestaltung von Lebensraum – in welcher Jahresrechnung ist diese Position budgetiert?

Ist die Grundlage der Mietzinsberechnung (Deckung der Finanzierungs-, Betriebs- und Baukosten) nicht trügerisch einfach?

2. Architekten, Planer und Baufachleute bestimmen die Lebensqualität. Das Nachsehen haben die Bewohner.

Wer, wenn nicht die Genossenschaft selber, bestimmt die soziokulturelle Qualität einer Baugenossenschaft? Warum sind architektonische Massnahmen nicht vornehmlich auf die Aktivierung des Zusammenlebens ausgerichtet?

3. Wohnbaugenossenschaften bieten mehr als nur günstigen Wohnraum: Die Genossenschaft ist potentiell eine zukunftsgerichtete Wohn- und Eigentumsform.

Sind Wohnbaugenossenschaften Vermieter von Billigwohnungen? Haben nicht gerade Baugenossenschaften das Privileg und die Chance, ihren Lebensraum selber aktiv und ohne Renditedenken zu gestalten?

4. Abstimmungsvorlagen der Generalversammlung reduzieren zukunftsgerichtete Vorhaben auf den Minimalkonsens. In Zeiten der zunehmenden Kommerzialisierung aller Lebensbereiche haben gerade Genossenschaften eine einmalige Position: Angesagt sind Perspektiven und Visionen.

Sind Vorstandsmitglieder Administratoren von Konsensabstimmungen? Warum wird Vorstandarbeit nicht als aktive Kommunikation verstanden?

5. Vorstandarbeit ist Verschleissarbeit, unbezahlt und ohne Anerkennung, degradiert auf die Verwaltung des Notwendigen. Vorstandarbeit ist mehr als nur verwalten – gefragt ist professionelle und kompetente Führung.

Warum wird die Vorstandesarbeit nicht professionalisiert? Ist «ehrenamtlich» auch fachkompetent? Welche Kompetenzen sind gefragt?

(siehe Kasten). Die Wirkungen der baulichen Veränderungen und der verstärkten Kommunikation sah das Planungsteam auf einer harten und einer weichen Ebene (siehe Matrix). Zu den harten Folgen zählten sie die kalkulierbaren, zu den weichen jene, die das Verhalten und das Lebensgefühl im Wohnumfeld beeinflussen.

Das Vehikel auf dem Weg zu einer zukunfts-fähigen Genossenschaft nannten die Berater «das Forum». Sie verstanden darunter er-stens ein Pilothaus, an dem alle vorgesehe-nen baulichen Eingriffe schrittweise und überschaubar auszuführen wären; so ent-stünden Anschauungsmöglichkeiten für die Bewohner/innen, denen die Neuerungen noch ins Haus stehen. Zweitens planten sie im Erdgeschoss des Pilothauses zwei Ge-meinschaftsräume, in den grünen Hofraum hinaus verlängert mit einer grosszügigen Veranda. In eben diesem Forum sollten dann die vorbereitenden Veranstaltungen zur baulichen Umgestaltung stattfinden.

Wie kann die Basis zu mittragenden und zukunftsgerichteten Entscheiden geführt werden? fragte sich auf der anderen Seite der Kommunikations-Experte. Um für das Sanierungsprojekt die nötige Akzeptanz in der Genossenschaft aufzubauen, empfahl Andreas Farner ein schrittweises Vorgehen:

### **Eckpfeiler der Kommunikation**

## 1. Informieren

Die Gemeinschaft ist anstehenden Vorhaben gegenüber sachkundig.

## 2. Befragen

Umfragen und Erhebungen machen Betroffene zu Beteiligten.

### **3. Vernehmlassen und gemeinsam diskutieren**

Gespräche und Forumsdiskussionen legitimieren den Vorstand zur Realisierung. Die drei ersten Eckpfeiler schaffen die Voraussetzungen, um ein Vorhaben erfolgreich über die Generalversammlung beschliessen zu lassen.

#### **4. Handeln und dokumentieren**

Etappenberichte sind spannender als nur eine Siegerehrung.

## 5. Kontrollieren

Controlling heisst, aus Fehlern lernen, um besser zu werden.

## 6. Berichten

Das Motto ist einfach: Gutes tun und darüber berichten.

## Grobdiagnose zur Befindlichkeit – Fragen an Vorstandsmitglieder

mit dem Ziel, die ursprüngliche Genossenschaftsidee zu reaktivieren. Die Öffentlichkeitsarbeit (nach innen) solle die Bewohner/innen sensibilisieren, aktivieren und motivieren. Aber Obacht! «Veränderung erzeugt Widerstand, und Bewährtes verlässt nur, wer das Neue sehen und nachvollziehen kann», hiess es im Konzept (siehe Interview auf Seite 25).

Derartige Taten verlangen vom Vorstand ein anderes Verhalten als bisher: «Führen statt verwalten», lautete die Empfehlung, die das Projektteam aufgrund von Vorstandsumfragen formuliert hatte. Aus der Beschäftigung mit der Vorstandsumfrage leitete Andreas Farner eine Grobdiagnose zur Befindlichkeit von Vorstandsmitgliedern ab (siehe Kasten). ➤

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Vorstandstätigkeit?

Finden Sie Anerkennung für Ihre Arbeit?

Stehen zeitlicher Aufwand und Resultat/Wirkung in einem guten Verhältnis?

Ist Ihr Vorstand ein Team, ein Gremium, eine Schlichtungsstelle?

Wie erfassen Sie die Anliegen der Genossenschafter/innen?

Was hat im Vorstand Priorität: die wichtigen oder die dringenden Geschäfte?

Wo liegen die Prioritäten der Vorstandsgeschäfte?

Wie viele Arbeitsgruppen sind aktiv in Ihrer Genossenschaft?

Welche Anliegen bearbeiten die Arbeitsgruppen?

Wie erlangen Sie Kompetenz für die Vorstandsumfrage?

Wie findet der Erfahrungsaustausch mit anderen Vorständen statt?

Welche Ressorts bestehen in Ihrem Vorstand?

Über welchen Zeithorizont zielen Ihre Abstimmungsvorlagen?

Wie ist die Vertretung und Verteilung der Generationen?

Wie ist die Vertretung und Verteilung der Nationalitäten?

Quelle Matrix und Kasten: Archibox, Zürich

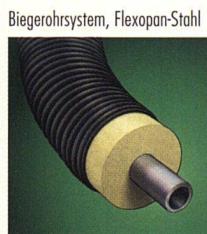
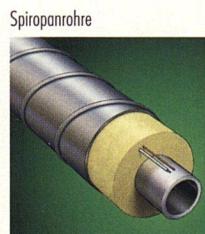
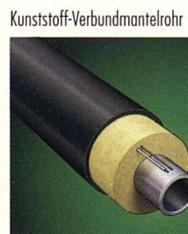
## Fernwärme- und Fernkältelösungen ohne Wenn und Aber.

Werkmässig vorisierte  
Rohrsysteme von Pan-Isovit für  
– Fern- oder NahwärmeverSORGUNGEN  
– Fernkälte-Leitungen  
– Industrie und Wasserversorgung.

Starre Rohre Nennweite 20–1000,  
Längen 6/12/16 m,  
Temperaturen –60 bis +140 °C,  
Betriebsdruck 16 bar

Flexible Rohre Nennweite 20–100,  
in Ringen oder ab Trommel  
bis mehrere hundert Laufmeter,  
Temperaturen bis 95 °C,  
Betriebsdruck 6 und 10 bar

In permanent gleichbleibender  
Qualität gedämmt. In einem  
Arbeitsgang montiert/isoliert.  
Durch unsere Fachleute  
auf der Baustelle nachisoliert.



© Hasler 105.97



# Pan-Isovit

**Pan-Isovit AG**  
CH-8105 Regensdorf-Zürich  
Riedhofstrasse 212  
Telefon 01-842 65 11  
Fax 01-840 21 54

Zweigniederlassungen:  
Pan-Isovit SA  
1032 Romanel

Pan-Isovit –  
Unternehmen der Løgster Rør Gruppe