

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 80 (2005)
Heft: 4

Artikel: Kompetenz erwerben
Autor: Kuster, Jean-Pierre / Liechti, Richard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-107354>

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

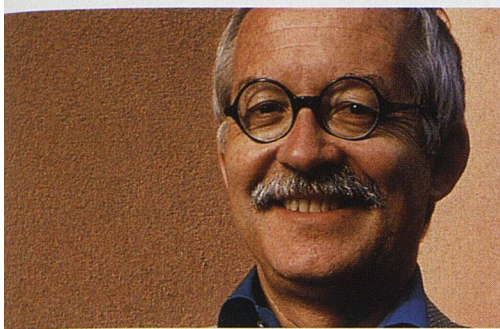
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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: 21.02.2026

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



Wohnen: Wie aktuell ist das Thema «strategische Planung» bei den Genossenschaften?

Jean-Pierre Kuster: Im jetzigen Zeitpunkt ist ein grosses Teil der Bausubstanz der Kriegs- und Nachkriegsjahre renovations- oder ersatzbedürftig. Viele Baugenossenschaften müssen jetzt planen, was sie in den nächsten zwanzig Jahren unternehmen wollen. Das Problem ist: Die Bausubstanz aus jener Zeit ist schlecht, die Grundrisse stimmen nicht mehr.

Welche Optionen gibt es?

Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten: 1) Wert erhalten für eine weitere Generation, also Fassade, Fenster, Küche, Bad usw. instand setzen, 2) gleichzeitig Aufwertungsmassnahmen treffen wie Anbauten oder Zusammenlegungen oder 3) abbrechen und neu bauen. Spontan wählen viele den mittleren, weil schmerzfreisten Weg. Doch der erweist sich oft als der schlechteste. Etwa wenn bei einer Zusammenlegung von zwei Dreizimmerwohnungen zu 900 Franken die neue Fünfstück-

Auch kleine und mittlere Baugenossenschaften können wieder Unternehmer werden

Kompetenz erwerben

Kleinen Baugenossenschaften fehle das Know-how, um ihren Wohnungsbestand marktfähig zu halten, sagt Joris Van Wezemael (Interview Seite 14). Dafür gibt es viele Gegenbeispiele. Jean-Pierre Kuster, Wohnbaubüro Uster, hat eine Reihe von kleineren und mittleren Genossenschaften bei der (erfolgreichen) Abwicklung von Erneuerungsprojekten begleitet.

wohnung auf weit über 2000 Franken zu stehen kommt – und trotzdem noch Mängel der alten Bausubstanz wie Ringhörigkeit aufweist.

Und die erste Option? Schliesslich gibt es viele Menschen, für die der Mietzins das wichtigste Kriterium ist.

Das ist eine Frage des Gesamtbestands. Viele Genossenschaften haben zwischen 1945 und 1960 sehr viel gebaut und danach vierzig Jahre lang fast nichts mehr. Deshalb besitzen sie nun grösstenteils kleine Dreizimmerwohnungen. Da entsteht ein grosser Druck, etwas zu unternehmen. Hätte man später mehr gebaut, könnte man einen Teil der Altwohnungen eher belassen.

Fehlt es gerade bei den kleineren Genossenschaften am Know-how, um grosse Erneuerungsprojekte abzuwickeln?

Man kann nicht erwarten, dass eine Baugenossenschaft die Kompetenz bereits besitzt. Sie muss sie aufbauen – und zwar durch Handeln. Qualifizieren kann man sich nur in der Praxis. In den 90er-Jahren waren auch viele grosse Genossenschaften inaktiv. Dank der regen Bautätigkeit ist in den letzten fünf Jahren wieder eine enorme Baukompetenz in die Genossenschaftsszene gekommen. Hätten wir vor zwölf Jahren den gleichen Stand wie heute gehabt, wären Hunderte von genossenschaftlichen Wohnungen mehr entstanden.

Wie sollen Genossenschaften mit Laienvorständen solche Grossprojekte überhaupt bewältigen?

Es ist gar nicht so eine Hexerei, wenn man sich richtig vernetzt. Es gilt etwa, das Angebot des SVW und seiner Sektionen zu nutzen: Förderstellen, Beratungsdienste, Rechtsdienst usw. Dort können auch Fachleute vermittelt werden. Man soll die richtigen Partner wählen, die den Vorstand befähigen und unterstützen,

möglichst viel selber zu machen. Nur so kann man Kompetenz erwerben.

Welche Partner sollen das sein: neutrale Bauherrenberater oder eher Planer/Architekten?

Vom zu frühen Beizug eines Architekten ist abzuraten, da sind zu viele Eigeninteressen im Spiel. Zudem besteht die Gefahr, dass zu früh konkrete Bauprojekte auftauchen. Die strategische Planung ist ein Gesamtprojekt, das auch Kommunikation oder Finanzplanung umfasst. Das Bauen kommt erst ganz am Schluss. Ein guter Berater wird weitere Fachleute beiziehen oder empfehlen, etwa einen erfahrenen Bauleiter für die Gebäudeanalyse oder eine Fachperson für die Kommunikation.

Sie haben auch Ersatzneubauprojekte erlebt, die am Widerstand der Genossenschaftsmitglieder gescheitert sind. Was war der Hauptfehler?

Die Vorstände schlugen zu früh eine bestimmte Richtung ein. Zuerst gilt es, Varianten zu entwickeln und den Mitgliedern und Mietern von Anfang an zu kommunizieren. Allgemein ist das Verständnis bei den Genossenschaftsmitgliedern gewachsen. Ich höre kaum mehr, dass Neubauprojekte verhindert werden, weil das wirtschaftliche Risiko als zu gross erachtet wird oder die Bewohner sich wehren, wie dies vor 15 Jahren noch der Fall war. Interessanterweise gibt es eigentlich nur noch beim Abbruch von Reihenhäusern Opposition.

Wie sehen Sie die weitere Entwicklung?

Auf das Know-how, das in den letzten Jahren entstanden ist, können wir aufbauen. Die Pioniere waren Unternehmer, danach kamen eine Zeit lang Verwalter. Jetzt kommen wieder Unternehmer.

INTERVIEW: RICHARD LIECHTI



Auch kleine Genossenschaften wie die Burgmatte in Zürich (rund 80 Wohnungen) können Neubauprojekte erfolgreich abwickeln: Im Bild Vorstandsmitglieder beim Setzen des Grundsteins (siehe auch wohnen 5/2004).