

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 81 (2006)
Heft: 6

Artikel: "Ich hoffe, dass es Nachahmer gibt" : Interview mit Kurt Knobel, Geschäftsführer der Baugenossenschaft Freiblick
Autor: Knobel, Kurt / Omoregie, Rebecca
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-107483>

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](#)

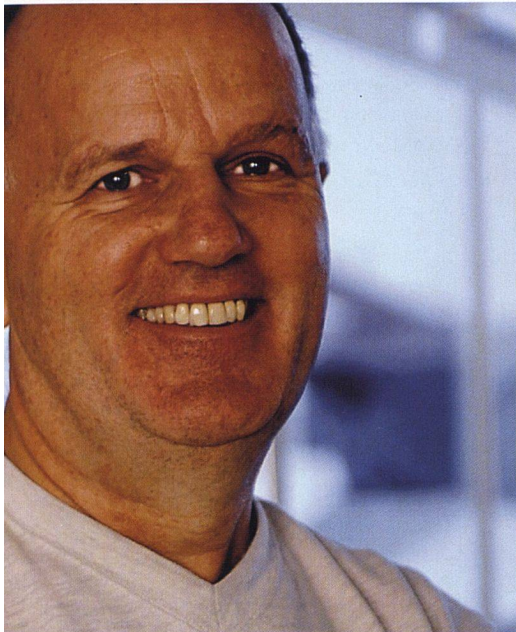
Download PDF: 02.04.2026

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

Interview mit Kurt Knobel,
Geschäftsführer der
Baugenossenschaft Freiblick

«Ich hoffe, dass es Nachahmer gibt»

Kurt Knobel ist Geschäftsführer der Baugenossenschaft Freiblick in Zürich. Im September tritt er nach 13 Jahren von seinem Amt zurück. Denn er findet, man sollte nach einer gewissen Zeit neuen Personen Platz machen. Mit dem preisgekrönten Neubau Vista Verde hat er seiner Amtszeit ein stolzes Schlussbouquet gesetzt. Dabei waren allerdings einige Knacknüsse zu lösen.



Wohnen: Sie sind seit 13 Jahren Geschäftsführer der Baugenossenschaft Freiblick. Wie sind Sie zu dieser Position gekommen?

Kurt Knobel: Das war damals tatsächlich ein ungewöhnlicher Schritt. Ich war zuvor 21 Jahre lang bei Mövenpick, zuletzt als stellvertretender Direktor und kaufmännischer Leiter des Hotel- und Gastrobaus. Ich hatte mir aber immer vorgenommen, mit 50 Jahren aufzuhören und der Gesundheit zuliebe etwas Ruhigeres zu suchen. In der Genossenschaft wohne ich seit 1976, war dann später auch im Vorstand. Als der Präsident erfuhr, dass ich gekündigt hatte, sagte er: «Komm doch zu uns.» Das habe ich getan und es nicht bereut. Das heisst aber nicht, dass ich mich hier zurückgelehnt hätte. Der Präsident und ich, wir gingen von Anfang an «voll dri» – nicht zur Freude aller.

Wie meinen Sie das?

Ich habe die Leute anfangs wahrscheinlich überfordert, habe einen anderen Führungsstil

und verschiedene neue Organisationsmittel eingeführt: ein Bewertungssystem, Qualifikationsgespräche – das alles war für die Mitarbeitenden ungewohnt.

Nun haben Sie angekündigt, dass Sie sich als Geschäftsführer noch dieses Jahr zurückziehen werden. Weshalb?

Ich hatte immer den Plan, mit 62 aufzuhören. Mein Know-how will ich nach meinem Ausstieg aber nicht einfach versanden lassen. Ich habe deshalb mit drei Kollegen eine Firma gegründet – wir nennen uns Baugenossenschaften-Dienstleister. Wir sind alle seit längerem in und für Genossenschaften tätig und können aufgrund unserer Erfahrungen eine ganze Palette von Services anbieten: Baubegleitungen, Vertretung des Geschäftsführers, Mithilfe beim Aufbau einer professionellen Geschäftsführung, Unterstützung des Vorstands bei Engpässen und so weiter.

Glauben Sie, dass dies die Zukunft ist? Dass Baugenossenschaften sich immer mehr professionalisieren und damit auch gewisse Dienstleistungen extern einkaufen?

Ich denke, für kleine Genossenschaften ist das eine Überlebenschance. Denn wir sind zwar alle Non-Profit-Organisationen, aber das heisst nicht, dass wir nicht gewinnorientiert arbeiten müssen. Und dafür braucht es Profis.

Wenn Sie auf Ihre Zeit als Geschäftsführer zurückblicken: Was waren die Highlights und woran denken Sie weniger gerne zurück?

Man vergisst ja zum Glück das Negative sehr schnell. Schwierig war zum Beispiel der Umgang mit Genossenschaftsmitgliedern, die einfach nur eine billige Wohnung haben wollten und sich mit allen Mitteln gegen Erneuerungsprojekte wehrten. Mit Freude blicke ich dagegen auf die Entstehung unserer Alterswohngemeinschaft zurück, wo wir heute

zehn betagten, teilweise pflegebedürftigen Menschen ein neues, sicheres und familiäres Zuhause bieten. Ein absolutes Highlight war und ist für mich die Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Einem Vorstand, der zielgerichtet und zukunftsorientiert mit mir zusammenarbeitet.

In Ihrem Vorstand sind auch junge Leute vertreten – das ist etwas, was viele Genossenschaften nicht schaffen.

Ja, es ist eine neue Generation gekommen, das hat frischen Wind gebracht. Ich finde, ein Vorstand muss sich Ziele setzen, wie viele Jahre jemand im Amt sein soll. Ich habe von Anfang an gesagt, ich bleibe vier Amtsdauern. Mich dünkt, das ist eine gute Grösse. Danach sollte man Personen Platz machen, die neue Ideen bringen und noch Power haben, etwas zu bewegen.

Besonders stolz sind Sie sicher auf die Neubausiedlung Vista Verde. Hier haben Sie als kleine Genossenschaft ein grosses, vielgelobtes Projekt verwirklicht.

Stimmt. Aber dafür mussten wir kämpfen. Im Rahmen des Programms «10 000 Wohnungen in zehn Jahren» bot die Stadt den Genossenschaften ja verschiedene Grundstücke an. Uns wurde das Grundstück oberhalb des heutigen Neubaus vorgeschlagen – ein Areal, das wir schon fünf Jahre zuvor einmal abgelehnt hatten, weil wir kein bestehendes Projekt, zudem noch mit zwei weiteren Bauträgern, übernehmen wollten. Dann erfuhr ich, dass das 17 000 Quadratmeter grosse Rinderweid-Areal auch an Genossenschaften abgegeben wird. Doch bei der Stadt sagte man mir, das Grundstück sei nur für grosse Genossenschaften vorgesehen. Das liess ich nicht auf mir sitzen und so schrieben wir dem Stadtrat einen Brief. Wir fänden das nicht richtig, schliesslich sei unsere Genossenschaft auch einmal von Null auf 330 Wohnungen gewachsen. Weshalb sollte ▶

sie denn jetzt den Sprung von 530 auf 650 nicht schaffen? Schliesslich sind wir finanziell gesund. So erreichten wir, dass wir uns auch bewerben konnten. Und wir verkauften uns offenbar so gut, dass wir den Zuschlag erhielten. Allerdings gab es dabei einen kleinen Wermutstropfen: Wir mussten das Projekt zusammen mit einer anderen Baugenossenschaft planen.

Das war also nicht in Ihrem Sinne?

Wir hätten es auch alleine gemacht. Die Zusammenarbeit war eine Auflage der Stadt, und dass unsere Partnerin, die Baugenossenschaft Zurlinden, eine Handwerker-genossenschaft ist, hat uns anfangs nicht gefreut. Wir haben nicht ganz dieselbe Philosophie. Wir hatten ein bisschen Angst, überfahren zu werden von der Zurlinden, weil sie ja viel tiefere demokratische Hürden hat als wir. Doch trotz unserer längeren Entscheidungswege erreichten wir schliesslich sogar schneller einen positiven Generalversammlungsbeschluss.

Wie reagierten Ihre Mitglieder auf das Grossprojekt?

Nachdem wir früher schon mehrmals versucht hatten, etwas zu bauen, und diese Projekte an den Generalversammlungen jeweils Schiffbruch erlitten, hatten wir uns diesmal sehr gut vorbereitet – und sind ohne eine Gegenstimme durchgekommen. Wir liessen ein Video drehen, in dem wir den Leuten aufzeigten, wie schön es eigentlich bei uns ist, wie schade es aber ist, dass wir so wenig Familienwohnungen haben. Und dass es doch eine Chance wäre, in einem Neubau solche zu bauen.

Wie war die Zusammenarbeit mit der Baugenossenschaft Zurlinden?

Das ging sehr gut. Natürlich gab es Knackpunkte, vor allem, wenn es um Auftragsvergaben ging. Da wollten sie in erster Linie ihre Mitglieder beschäftigen. Das hat bisweilen ungute Gefühle ausgelöst, die wir aber jeweils im Gespräch aus der Welt schaffen konnten.

Würden Sie anderen Genossenschaften empfehlen, sich zusammenzutun? Es kann ja auch eine Chance sein, gemeinsam ein grösseres Projekt auf die Beine zu stellen.

Durchaus. Wobei man sich einfach bewusst sein muss, dass zwei oder drei verschiedene Philosophien zusammenkommen. Denn jede Genossenschaft hat einen anderen Background, ist aus einer anderen Bewegung heraus entstanden. Im Vorfeld sollte man deshalb abtasten, ob man zusammenpasst oder nicht. Aber wenn die Vorstände sich finden, dann ist dies sicher eine Chance. Denn das Risiko beim Neubauen ist nicht klein. Man bindet sehr viele Eigenmittel, trägt das Risiko von Leerständen. Wir hatten es auch nicht einfach hier in Leimbach, da wir entsprechend der Euphorie der Stadt sehr viele grosse Woh-

nungen schufen. Sechzig der hundertzwanzig Wohnungen haben fünfeinhalb Zimmer.

Die grossen Wohnungen, die ja auch ihren Preis haben, lassen sich nicht einfach vermieten. Sie sagen, man hat sich von der Euphorie der Stadt anstecken lassen. Wie beurteilen Sie das heute? Hat man zu viele grosse Wohnungen gebaut?

Ich denke es, ja. Ich finde allerdings, die Stadt hätte uns mehr entgegenkommen können. Wir bezahlen für dieses Land einen Bau-rechtszins, der dem Marktpreis nahekomm – das bedeutet für mich nicht, den günstigen Wohnungsbau fördern.

Das heisst, die Wohnungen sind zu teuer geworden?

Ich bin überzeugt, dass diese Wohnungen zehn bis fünfzehn Prozent zu teuer sind. Mit den Viereinhalbzimmerwohnungen sind wir bei unter 2000 Franken exklusiv Nebenkosten, das ist noch einigermaßen im Rahmen. Aber die Fünfeinhalbzimmer-Maisonettewohnungen liegen bei 2600 Franken. Das ist für mich eindeutig zu viel. Wobei dank Minergie wenigstens die Nebenkosten sehr tief sind. Da wundert es mich dann schon, dass die Mehrkosten für den Minergiestandard im Baurechtsvertrag nicht abzugsfähig sind. Dafür hatten wir von der Stadt diverse Auflagen: Wir mussten bis zu einem Prozent der Baukosten in Kunst und Bau investieren, ein Prozent der Bruttogeschossfläche der Stadt für Kindergarten und Hort zur Verfügung stellen und auf gute Architektur achten, sprich einen Wettbewerb durchführen. Wobei ich grundsätzlich vom Architekturwettbewerb sehr überzeugt bin. Doch das alles verteuert das Bauen natürlich.

Wie erlebten Sie den Architekturwettbewerb? Hätten Sie auch dieses Projekt ausgewählt oder ist dies von der Jury etwas suggeriert worden?

Nein, gar nicht. Wir waren ja in der Jury sehr stark vertreten und setzten uns auch gut durch, zum Teil gegen die Architekten. Bei gewissen Projekten konnten wir sehr schnell sagen, dass sie sich nicht verwirklichen lassen, weil sie zu teuer sind. Ich bin aber sicher, dass wir ohne Wettbewerb nicht zu einem so überzeugenden Projekt gekommen wären.

Wie steht es heute mit der Vermietung? Überlegen Sie sich, die Mietzinse zu senken?

Nein. Wir haben aber wirklich sehr lange damit gewartet, grosse Wohnungen an kinderlose Paare zu vermieten. Das haben wir dann wohl oder übel getan. Dafür haben wir momentan nur noch drei leer stehende Wohnungen, wir sind also auf gutem Weg.

Nochmals zur Architektur des Vista Verde. Die Siedlung wurde kürzlich mit dem Architek-

turpreis «Goldener Hase» ausgezeichnet. Wie kommt sie bei den Bewohnern an?

Die Leute sind begeistert von der Art der Häuser. Es gibt Zusammenhalt, die Bewohner treffen sich. Wir bieten ja auch verschiedene gemeinschaftliche Einrichtungen an. Ich höre nur Positives.

Weniger positiv sind gewisse bauliche Mängel, die die Wohnungen offenbar aufweisen. Zum Beispiel Balkone, von denen das Wasser nicht abläuft.

Ja, das ist leider Gottes noch nicht vom Tisch. Wobei ich sagen muss: Ein Balkon ist dem Regen ausgesetzt und wird nass, wenn es regnet. Leider läuft das Wasser halt nicht genauso ab, wie wir uns das gewünscht hätten. Denn die Architekten haben mangels Erfahrung die Bautoleranzen ein bisschen zu wenig beachtet.

Sind das Erfahrungen, die man mit einem jungen Architekturbüro nun einmal macht?

Ich denke schon. Deshalb ist es wichtig, dass man sich Zeit nimmt, den Bau zu begleiten, und dass man, wenn man selbst die Erfahrung nicht hat, jemanden beizieht. Wir arbeiteten auch mit einem Bauherrenvertreter zusammen. Im Vergleich zu den Kosten, die durch Fehler entstehen können, sollte man sich diese Investition wirklich leisten.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit dem Minergiestandard?

Im alten Bestand haben wir vor 25 Jahren sämtliche Häuser komplett isoliert. Wenn nun eine vierköpfige Familie morgens duscht und alle dann das Haus verlassen, schimmelt es im Bad spätestens nach zwei Monaten. Im Vista Verde gibt es Wohnungen, die seit November 2004 leer stehen, doch wenn man hineinkommt, hat man das Gefühl, es sei gerade frisch gelüftet worden. Die Leute finden das sehr angenehm. Und wir brauchen natürlich wesentlich weniger Energie. Im letzten Winter haben wir abgerechnet: 750 Franken pro Wohnung, gegenüber 1300 Franken im Altbestand, der wohlverstanden sehr gut isoliert ist.

Zum Schluss: Mit welchem Gefühl werden Sie im September Ihren Stuhl räumen?

Ich bin stolz darauf, dass sich der Freiblick zu einer Vorzeigegenossenschaft entwickelt hat. Wir sind nicht trendy, aber zeitgemäss und offen für Neues. Und ich hoffe, dass es Nachahmer gibt, andere Genossenschaften, die das Gleiche machen, die es sogar noch besser machen. Mit dem Ziel, dass es bald keine verstaubten Genossenschaften mehr gibt. Dann haben wir wirklich eine Chance, dass die Gemeinnützigen zu neuem Leben erwachen.

INTERVIEW: REBECCA OMOREGIE