

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 82 (2007)

**Heft:** 11

**Artikel:** "Bei der Erneuerung besteht meist kein Zeitdruck"

**Autor:** Dutli Derron, Marianne / Zimmermann, Markus / Liechti, Richard

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-107625>

#### 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:** 25.02.2026

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

Interview mit Marianne Dutli Derron und Markus Zimmermann,  
Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau, Zürich

# «Bei der Erneuerung besteht meist kein Zeitdruck»

Die Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau berät seit acht Jahren Baugenossenschaften, insbesondere bei der längerfristigen Planung. Für den Erneuerungsschub, den die Zürcher Genossenschaften derzeit erleben, ist sie massgeblich mitverantwortlich. Nun hat sich Markus Zimmermann neuen Aufgaben zugewandt, Marianne Dutli Derron führt die Förderstelle allein weiter. Zeit für eine Zwischenbilanz.

**Wohnen:** Wie sieht die typische Baugenossenschaft aus, die sich an die Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau wendet?

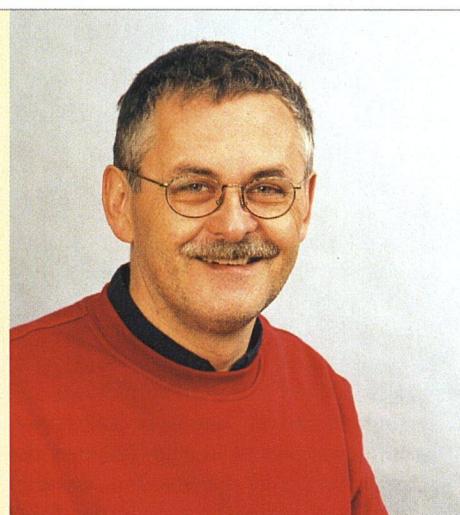
**Marianne Dutli Derron:** Eine solch typische Genossenschaft gibt es nicht, Kleine gehören ebenso dazu wie Grosse. Im Grunde sind jedoch alle mit den gleichen Fragen und Aufgaben konfrontiert. Sie müssen die Verantwortung für die Liegenschaften und deren Bewohner heute und in der Zukunft wahrnehmen.

**Die Beratung bei der strategischen Entwicklung des Liegenschaftenportefeuilles ist Ihre Hauptaufgabe. Geht es somit meist um bauliche Erneuerung?**

**Markus Zimmermann:** Das ist sicher ein wichtiges Motiv für viele Baugenossenschaften, die sich an die Förderstelle wenden. Wenn sie Liegenschaften besitzen, die fünfzig Jahre und älter sind, stellt sich irgendwann die Frage: Sind wir noch à jour mit unseren Wohnungen? Sicher ist es richtig, sich solche Fragen zu stellen, bevor in eine nächste Sanierung viel Geld investiert wird, mit der die strukturellen Mängel doch nicht behoben werden können.

**Wie läuft ein Beratungsprozess konkret ab?**

**M.D.:** Wir stellen uns bei den Baugenossenschaften erst mal vor und führen ein Gespräch. Dann erstellen wir eine Offerte für die Leistungen, von denen wir glauben, dass sie Sinn machen. Den Einstieg in den Prozess der Langzeitplanung bildet ein Workshop, der unbedingt losgelöst vom Tagesgeschäft stattfinden sollte. Dort klären wir gemeinsam die Ausgangslage und stellen fest, welche Grundlagen noch erarbeitet werden müssen. Dabei geht es auch darum, dass die Vorstandsmitglieder untereinander Meinungen offen aus-



tauschen. Oft gibt es Überraschungen, wie unterschiedlich gewisse Sachverhalte, etwa die Vermietbarkeit, eingeschätzt werden. Ziel ist immer, dass sich der Vorstand am Schluss der Strategieentwicklung auf einen Weg einigt.

**M.Z.:** Wichtig ist uns, den Vorständen gleich zu Beginn einen vermeintlichen Zeitdruck zu relativieren. Oft herrscht die Meinung: Jetzt müssen wir schnell etwas unternehmen. Vielleicht liegt gar schon eine Zustandsanalyse oder ein Projekt vor. Unter Zeitdruck ist die Gefahr gross, dass etwas schief läuft. Nur mit einer sorgfältigen Vorbereitung und ausreichend Zeit können die Mitglieder für die gewählte Strategie gewonnen werden.

**Welche Grundlagen müssen für die langfristige Planung erarbeitet werden?**

**M.Z.:** Zunächst gilt es, genau hinzuschauen. Über den baulichen Zustand der Liegenschaften weiss der Vorstand meist Bescheid. Bei anderen Fragen ist dies oft weniger der Fall.

Dabei geht es zum Beispiel darum, welchen Einfluss strukturelle Mängel wie zu kleine Wohnungen auf die weitere Entwicklung haben. Das bauliche Potenzial muss ausgelotet werden, etwa ob eine grössere Ausnutzung möglich ist. Aber auch Rahmenbedingungen wie die Lage an einer stark befahrenen Strasse müssen berücksichtigt werden. Ein wichtiger Punkt ist: Wo stehen wir finanziell? Hohe Restwerte können beispielsweise ein Stolperstein sein, und die geplante Realisierung muss vielleicht um etliche Jahre hinausgeschoben werden. Schliesslich schaut man auch, wer heute in den Wohnungen lebt und ob bei der Zusammensetzung der Mieterchaft Probleme bestehen.

**M.D.:** In diesem Prozess geht es auch darum, dass jedes Vorstandsmitglied auf den gleichen Informationsstand gebracht wird. Oft weiss jedes nur in seinem Gebiet genau Bescheid. Damit der Meinungsbildungsprozess bei allen von den gleichen Grundlagen ausgeht, sollte jedoch jedes Mitglied beispiele-

weise die finanziellen Strukturen oder den baulichen Zustand kennen.

#### **Diskutieren Sie dabei auch die Organisation der Genossenschaft?**

**M.Z.:** Das ist ein wichtiges Thema. Wir schauen gemeinsam, wie man im Vorstand zusammenarbeitet und ob man die Arbeit überhaupt noch bewältigen kann. Vielleicht kommt am Schluss gar eine Kooperation oder Fusion mit einer anderen Genossenschaft aufs Tapet. Über eine Professionalisierung zu diskutieren, ist nicht einfach: Ehrenamtlich tätige Gremien laufen Gefahr, dass man enorm dankbar sein muss, dass Leute überhaupt mitarbeiten, und man sich deshalb kaum getraut, Qualitätsansprüche an deren Leistung zu stellen.

#### **Wie lange dauert es bis zu den eigentlichen Strategieüberlegungen?**

**M.Z.:** Bis die Ausgangslage geklärt ist und man beginnen kann, Szenarien zu entwickeln, kann es einige Monate dauern, weil die Strategiesitzungen getrennt von den normalen Vorstandssitzungen stattfinden sollten. Die Vorstandsmitglieder haben oft schon im Kopf, in welche Richtung es gehen soll. Dies häufig aufgrund eines Teilaspekts – sei er baulich oder finanziell. Unsere Aufgabe ist es, zuerst nochmals die ganze Bandbreite möglicher Massnahmen zu öffnen. Am Schluss des Prozesses soll der Vorstand sagen können: Nach Prüfung aller Aspekte scheint uns dies oder jenes der richtige Weg. Das kann von der werterhaltenden Renovation bis zum Abbruch und Neubau reichen oder eben auch eine Fusion bedeuten.

#### **Nun ist bekannt, dass ein Erneuerungsdefizit besteht und ein Teil der Altbauten dringend ersetzt werden muss. Wirken Sie darauf hin, dass die Genossenschaften Nägel mit Köpfen machen?**

**M.Z.:** Das ist nie im Voraus unser Ziel. Uns geht es darum, die Vorstände mit der ganzen Breite von Themen und Möglichkeiten zu konfrontieren und sie einzuladen, die Entwicklung grundsätzlich anzugehen. Oft ist bereits am Anfang die Angst da: Wenn wir einen Eingriff machen, wie bringen wir das unseren Mitgliedern bei? Das schränkt die Strategiedevelopment aber unnötig ein.

#### **Tatsache ist aber, dass die Förderstelle den Erneuerungsschub, den die Stadtzürcher Baugenossenschaften derzeit erleben, mit ausgelöst hat.**

**M.Z.:** Wir empfehlen Baugenossenschaften mit einem grossen Anteil Altwohnungen im Portfolio, heute darüber nachzudenken, dass früher oder später eine Erneuerung notwendig ist. Dass es dabei nicht zwangsläufig und schon gar nicht überstürzt auf einen Ersatz hinausläuft, zeigen auch die Zahlen: Wir haben in den letzten acht Jahren rund ein Drittel

der 120 Mitglieder des SVW Zürich beraten. Dabei ging es meist um strategische Planung. Von diesen 40 Baugenossenschaften entschied sich etwa die Hälfte für tiefgreifende Massnahmen wie Ersatzneubauten mit einer Vorlaufzeit von teilweise mehreren Jahren.

**M.D.:** Auch mir geht es manchmal so, dass ich bei der Besichtigung einer Siedlung denke: Hier müsste man ersetzen! Beim Erarbeiten der Grundlagen kann man jedoch zu einem ganz anderen Schluss kommen: dass aus verschiedenen Gründen die Sanierung einer Siedlung Sinn macht und erst in zwanzig Jahren darüber entschieden werden soll, welche Massnahmen ergriffen werden. Man kann jedoch darauf hinarbeiten, dass dann der Handlungsspielraum gegeben ist. Tatsächlich unterhalten die Baugenossenschaften ihre Häuser wunderbar – sie bauen hier neue Küchen ein, erneuern dort Dächer. Deshalb sind sie eigentlich nie bereit für einen grossen Eingriff. Wenn sie jedoch den Beschluss fassen, in zehn oder zwanzig Jahren etwas zu unternehmen, können sie rechtzeitig auf grosse Investitionen verzichten und die Mitglieder darauf vorbereiten.

#### **Welche Spezialisten sollen die Genossenschaften beziehen?**

**M.D.:** Wenn wir die Grundlagen erarbeiten, empfehlen wir, von einem spezialisierten Büro eine Analyse des Gebäudezustands machen zu lassen. Steht die Strategie fest und sollen Informationsveranstaltungen oder Generalversammlungen zu diesem Thema stattfinden, regen wir an, jemanden beizuziehen, der bei der Kommunikation mithilft. Manchmal übernehmen wir hier auch selbst Aufgaben. Außerdem sollten im Rahmen der Strategieentwicklung die Statuten überprüft werden. Dabei verweisen wir auf den SVW-Rechtsdienst, der die Genossenschaften bei dieser Aufgabe unterstützt. Wird die Erneuerung konkret, regen wir an, mittels eines Konkurrenzverfahrens zu einer breiten Auswahl von Projekten zu kommen.

#### **Warum gibt es heute kaum mehr Widerstand gegen Ersatzneubauten?**

**M.D.:** Wenn den Mitgliedern bewusst wird, dass die Vorstände nach eingehender Prüfung aller Bausteine zum Wohle der Genossenschaft und ihrer Mitglieder handeln, stärkt dies die Akzeptanz massgeblich. Dazu gehört auch, dass sie Kommunikation und Information ernst nehmen. Wer Beweggründe und Notwendigkeit der vorgeschlagenen Massnahmen kennt, kann diese auch gutheissen und mittragen helfen.

**M.Z.:** Es ist uns auch gelungen, die Genossenschaften vermehrt miteinander ins Gespräch zu bringen, so dass eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit möglich wird. Damit entsteht in den betroffenen Quartieren die Akzeptanz für den notwendigen Erneuerungsprozess.

Wir konnten die Leute überzeugen, dass dort trotz Ersatzprojekten ein grosser Teil des Altbestands stehenbleibt.

#### **Sie haben es erwähnt: Oft sind die Vorstände überlastet. Um ihre Arbeit zu professionalisieren, regt der SVW Fusionen an. Bisher allerdings fast ohne Erfolg.**

**M.Z.:** Da möchte ich widersprechen. Immerhin ist es mit den verschiedenen Netzwerken gelungen, die Präsidentinnen und Präsidenten miteinander in Kontakt zu bringen. Damit ist eine wichtige Grundlage für Kooperationen geschaffen. Tatsächlich ist eine Fusion bei den Strategieüberlegungen immer ein Thema. Allerdings heisst es dann oft: «Wie sind doch ganz anders als die Nachbargenossenschaft.» Bei näherer Betrachtung stellt sich heraus, dass die Unterschiede nicht so gross sind und meist durchaus Potenzial für ein Zusammengehen vorhanden ist.

#### **Die Förderstelle steht an einem Wendepunkt. Markus Zimmermann, der seit Anbeginn dabei war, ist Ende September ausgeschieden. Marianne Dutli Derron führt die Beratungstätigkeit allein weiter. Was sind die Gründe?**

**M.Z.:** Nach acht Jahren, in denen ich mich fast ausschliesslich mit strategischen Fragen befasst habe, möchte ich mich wieder mit Architektur und Planung beschäftigen. Gleichzeitig ist die Nachfrage nach den Beratungsleistungen etwas flacher geworden, nachdem sie vor drei Jahren derart angestiegen war, dass wir eine zweite Stelle schufen. Das mag daran liegen, dass ein Grossteil der Baugenossenschaften, die in einer Erneuerungsphase stecken, diese Aufgabe nun angepackt haben. Sollten die Anfragen stark zunehmen, werde ich jedoch auf Abruf Mandate übernehmen. Auch bleibe ich im Beraterteam des SVW.

#### **Wie geht es weiter mit der Förderstelle? Sie ist ja jeweils auf drei Jahre befristet.**

**M.D.:** Das ist weiterhin so. Die Förderstelle ist ein Projekt des SVW Zürich und der Stadt Zürich. Man wird für die nächste Periode von 2008 bis 2010 wieder eine Vereinbarung finden müssen. Das Ziel ist auf jeden Fall, das heutige Angebot weiterzuführen. Je nach Entwicklung werden wir gewisse Bereiche ausbauen, andere werden zurückgehen. Wir werden versuchen, die kleinen Baugenossenschaften vermehrt für eine Beratung zu gewinnen. Sie können sich nun auf eine Reihe guter Beispiele abstützen. Weiter sind vermehrt Gemeinden an einer Beratung interessiert, die Interesse an der Schaffung von genossenschaftlichem Wohnraum haben.

**M.Z.:** Für die Förderstelle bedeutet Marianne Dutli Derron einen Glücksfall: Da sie im Nebenamt Präsidentin der Baugenossenschaft Neubühl ist, sorgt sie nicht nur fachlich, sondern auch inhaltlich für Kontinuität.

**INTERVIEW: RICHARD LIECHTI**