

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 97 (2022)
Heft: 8: Renovation : Energie

Artikel: "Uns war klar, dass wir das komplett ergebnisoffen angehen müssen"
Autor: Papazoglou, Liza
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1037300>

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: 16.01.2026

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



Mehr Schattensitzplätze und Begrünungen wie hier auf der Garageneinfahrt, weniger Asphalt: Die Massnahmen gegen die sommerliche Hitze in der Überbauung Mattenhof in Zürich wurden von der Siedlungsversammlung entwickelt und von den Bewohnenden abgesegnet. Mitwirkung soll beim Sunnige Hof dank neuer Gefässe aber auch bei gesamtgenossenschaftlichen Anliegen gepflegt werden.

Die Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof setzt neu auf Mitwirkung

«Uns war klar, dass wir das komplett ergebnisoffen angehen müssen»

Manch ältere Genossenschaft sieht sich irgendwann mit dem Ruf ihrer Mitglieder nach Mitwirkung konfrontiert. Das war auch beim Sunnige Hof aus Zürich so. Verwaltungsratspräsidentin Snezana Blickenstorfer über Herausforderungen, Lernprozesse und Chancen neuer Mitmachgefässe und -strukturen.

Interview: Liza Papazoglou

Wohnen: Mitwirkung ist bei vielen Baugenossenschaften ein Thema, bisweilen auch ein konfliktbelastetes. Auch die Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof hat 2017 einen umfassenden Mitwirkungsprozess lanciert. Was war der Grund?

Snezana Blickenstorfer: Bis in die Nullerjahre war der Sunnige Hof eine dieser behäbigen Traditionsgenossenschaften, deren genossenschaftliches Selbstverständnis sich auf günstige Mieten beschränkt hat. Wir hatten lediglich einige Siedlungskommissionen, die Anlässe organisierten. Das reicht heute nicht mehr – die Genossenschafterinnen und Genossenschafter wollen sich äussern können, und sie wollen gehört werden. Kommt hinzu, dass sich die Anzahl unserer Mitglieder in den letzten 15 Jahren von 1000 auf 2500 erhöht hat und wir inzwischen über 600 zusätzliche Wohnungen verfügen. Wir haben ergänzt, ersetzt und saniert. Es ist einfach sehr, sehr viel passiert. Das hat natürlich Ängste und Unsicherheiten ausgelöst. Unsere Mitglieder hatten ausser der Generalversammlung kein Gefäss, um sich zu äussern. An einer GV mit 700 Teilnehmenden kann man keine echten Diskussionen mehr führen.

Was waren die konkreten Anliegen ihrer Mitglieder zum Thema Mitwirkung?

Sie wünschten sich einen frühzeitigen Einbezug, aber auch die Möglichkeit, selber Inputs liefern zu können. Wir haben früher zwar immer wieder Veranstaltungen durchgeführt, an denen die Bewohnerinnen und Bewohner beispielsweise über die Pläne des Verwaltungsrats zu einem Sanierungsprojekt informiert wurden. Sie konnten sich an diesen Anlässen äussern, aber das Vorhaben kaum mehr beeinflussen. Damit waren viele Mitglieder nicht mehr zufrieden, was zu Unmut führte und zu Forderungen nach mehr Beteiligungsmöglichkeiten und Transparenz.

Wie haben Sie den Mitwirkungsprozess aufgegleist?

In der Phase, in der es unter den Mitgliedern rumort hat, haben wir realisiert, dass wir ein «Aufmerksamkeitsproblem» haben. Auf wen soll man hören: einfach auf diejenigen, die am lautesten schreien? Geht es um Partikularinteressen oder um breit abgestützte Anliegen? Wie findet man heraus, was die Genossenschafterinnen und Genossenschafter tatsächlich möchten? Uns war klar, dass wir diese Fragen komplett ergebnisoffen angehen mussten. Wir haben geschaut, wie andere Genossenschaften vorgehen, und schnell festgestellt, dass wir auf der Geschäftsstelle weder die Erfahrung noch die Kompetenz für einen solchen Prozess haben. Deshalb haben wir uns von einem externen Branchenspezialisten unterstützen lassen. Dank seiner grossen Erfahrung konnten wir den Mitwirkungsprozess professionell aufgleisen.

Wie sind Sie in der Folge vorgegangen?

Als erstes haben wir mit unseren Mitgliedern Infoabende und Workshops zur Standortbestimmung durchgeführt, um zu sehen, welche Themen sie beschäftigen. Etwa 65 Mitglieder nahmen daran teil. Daraus wiederum ergaben sich verschiedene Arbeitsgruppen, in denen auch Geschäftsstelle und Verwaltungsrat vertreten waren. Diese bewegten sich auf ganz unterschiedlichen Flughöhen und widmeten sich strukturellen Grundsatzen ebenso wie spezifischen Alltagsthemen. Sie erarbeiteten zum Beispiel Lösungsansätze fürs genossenschaftliche Zusammenleben, für Siedlungsräume oder eine Bücherei, aber auch für allgemeine Mitwirkungsgefässe und die Frage, wie Mitglieder bei Bauprojekten künftig besser einbezogen werden können.

Um Beteiligung in der Genossenschaft zu verankern, braucht es entsprechende Strukturen. Wie sieht die Lösung beim Sunnige Hof aus?

Die Arbeitsgruppe hat sich intensiv damit auseinandergesetzt, welche Modelle es gibt und was bei uns passen könnte. Als neue Gefässe wurden schliesslich Siedlungsversammlungen und die Delegiertenversammlung bestimmt. An den Siedlungsversammlungen werden vor allem Anliegen behandelt, die die jeweilige Siedlung betreffen, wie zum Beispiel die Gestaltung der Aussenräume. Es können aber auch Themen auf Ebene Gesamtgenossenschaft diskutiert werden. Aus den Siedlungen werden zudem Delegierte gewählt, die an der Delegiertenversammlung den Austausch mit anderen Siedlungen pflegen, Anliegen der Geschäftsstelle und vom Verwaltungsrat aufnehmen oder Anträge in die GV einbringen. Damit haben wir eine gute, stufengerechte Lösung.

Gibt es weitere Neuerungen?

Ja, wir haben auch projektspezifische Gefässe geschaffen. Zum Beispiel eine Findungskommission für die Suche von neuen Verwaltungsratsmitgliedern. Bei Bauprojekten hat die GV mehr Kompetenzen erhalten. Und ebenfalls neu ist die fixe «Begleitgruppe Bauen», in der Genossenschafter Einsitz haben. Sie unterstützt Verwaltungsrat sowie Geschäftsstelle in Baufragen. Da-

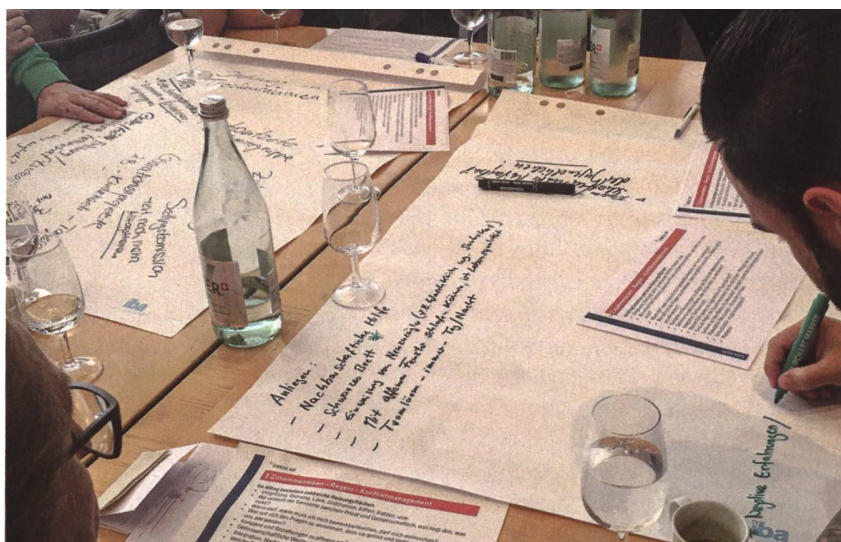
«Mein Wunsch wäre, dass die Teilnahme noch diverser wird.»



Bild: zVg.

Zur Person

Snezana Blickenstorfer ist seit 2009 Mitglied des Verwaltungsrats und seit 2014 Präsidentin der Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof, die im Raum Zürich über 1700 Wohnungen in 15 Siedlungen besitzt. Die Rechtsanwältin gehört ausserdem seit 2015 dem Vorstand des Regionalverbands Zürich von Wohnbaugenossenschaften Schweiz an. Nach früheren Tätigkeiten als juristische Mitarbeiterin und Gerichtsschreiberin arbeitet sie als selbständige Anwältin und stellvertretende Geschäftsführerin der Föderation Schweizer Psychologinnen und Psychologen FSP, wo sie die Bereiche Recht und Finanzen verantwortet.



Nach einer Standortbestimmung zu Beginn des Mitwirkungsprozesses wurden Arbeitsgruppen gebildet, die sich spezifischen Alltagsthemen ebenso wie strukturellen Grundsatzfragen widmeten.

Bilder: zvg.

mit kommen wir dem Anliegen nach, die Mitglieder frühzeitig in Projekte einzubeziehen. In dieser gemischten Gruppe wird gemeinsam definiert, was bei einem bestimmten Projekt wichtig ist. Das hat sich bei unserem Ersatzneubau Probstei in Zürich Schwamendingen, den wir aktuell planen, bereits bestens bewährt.

Inwiefern?

Wir haben zusammen mit der Begleitgruppe Prämissen definiert. Dabei brachten die Genossenschafterinnen und Genossenschafter ihre spezifischen Anliegen ein, die zum Slogan «preiswertig» führten – die Siedlung soll qualitativ hochwertig, aber dennoch preisgünstig und gleichzeitig ökologisch sein. Ein wichtiges Thema war auch die Durchmischung, so dass es nun einen guten Mix von kleinen bis ganz grossen Wohnungen gibt. Das alles haben wir in den Architekturwettbewerb einfließen lassen. Die Begleitgruppe war in der

«Das Erwartungsmanagement ist extrem wichtig.»

Jury vertreten und hatte auch eine Stimme im Wettbewerb. Das war sehr spannend, und es ist ein sehr schönes Projekt herausgekommen. Der ganze Prozess hat zwar mit allen Diskussionen und Schlaufen etwas gedauert. Aber es hat sich gelohnt, weil wir wissen, dass das Ergebnis des Wettbewerbs auf dem Input der Mitglieder beruht.

Die neuen Gefässe und Strukturen hat der Sunnige Hof ab 2019 in einer dreijährigen Pilotphase ausprobiert. Welche Erfahrungen hat man gemacht?

Die Startphase fiel zusammen mit der Coronapandemie – kaum waren die ersten Siedlungsdelegierten gewählt, waren keine physischen Treffen mehr möglich. Das war eine grosse Herausforderung. Auch wenn wir unsere Versammlungen rasch auf Teams und Zoom umgestellt hatten, war dies für gewisse Leute eine Hürde. Zwei Jahre liefen so unter sehr speziellen Bedingungen ab, das dritte Jahr war dann geprägt von der Vorbereitung der Statutenrevi-

sion zur Mitwirkung. Deshalb haben wir den Rollenfindungsprozess noch nicht ganz abgeschlossen und das Reglement noch nicht finalisiert. Dennoch ziehen wir ein positives Fazit.

Welche Vorteile hat die neue Struktur?

Auf Projektebene haben wir gesehen, dass wirklich tolle Resultate entstehen. Unsere Siedlung Mattenhof etwa, die 2017 bezogen wurde, ist sehr schön – im Sommer wird es dort aber sehr heiss. In der Siedlungsversammlung wurden deshalb viele Verbesserungsvorschläge entwickelt, und die Bewohnernden haben entschieden, welche Massnahmen umgesetzt werden. Inzwischen haben wir zum Beispiel Schattensitzplätze geschaffen und gewisse Dächer und Fassaden neu begrünt. Ausserdem werden wir einen Teil des Asphalts entsiegeln. Ganz grundsätzlich bilden die neuen Strukturen ein wertvolles Soundinggefäss. Das konnten wir auch bei der Überarbeitung des Vermietungsreglements nutzen. Natürlich kann nicht jede Einzelmeldung berücksichtigt werden. Aber es lässt sich sehr gut feststellen, welche Anliegen wichtig und breit abgestützt sind. Das hilft uns bei der Arbeit und gibt ein gutes Gefühl. Wir haben das auch an der letzten GV deutlich gespürt. Weil die Themen schon an den Siedlungs- und Delegiertenversammlungen diskutiert worden waren, gab es an der GV keine Fragen mehr. Selbst wer sich noch nicht mit den Themen auseinandergesetzt hatte, merkte, dass stimmige, mehrheitstaugliche Lösungen erarbeitet worden waren.

Und wo liegen die Herausforderungen?

Es war ein bisschen ein Ringen, wie detailliert man alles schon von Beginn weg regeln und wo man die Dinge einfach laufen lassen sollte. In dieser Definitions- und Rollenfindung befinden wir uns heute noch. Das gilt zum Beispiel für die Frage, ob die Delegierten bei Abstimmungen die Meinung der Siedlung oder ihre eigene vertreten. Die Arbeitsgruppe ging ursprünglich klar von ersterem aus, gelebt wird es jetzt aber vom grösseren Teil anders. Andere Delegierte wiederum enthalten sich der Stimme, wenn an der Siedlungsversammlung nicht über ein Anliegen abgestimmt wurde. Solche Fragen zu Schnittstellen und Zuständigkeiten müssen noch abschliessend geregelt werden.

Wie zufrieden sind Sie mit der Beteiligung?

Sie variiert je nach Siedlung und war vor allem zu Beginn eher bescheiden. Wir konnten nicht recht einordnen, ob unsere Mitglieder die neuen Gefässe nicht kennen, ob diese sie nicht interessieren oder ob sie einfach keine Zeit haben. Inzwischen nehmen mehr Leute an den Versammlungen teil, aber wir möchten diese noch bekannter machen. Wichtig ist uns einfach, diese Möglichkeit anzubieten, und wir freuen uns über alle, die sie aktiv nutzen. Wir verstehen uns aber als Genossenschaft für

alle. Auch Personen mit wenig Zeitressourcen und Einzelgänger dürfen bei uns wohnen. Es gibt keinen Zwang, mitzumachen. Mein Wunsch wäre allerdings, dass die Teilnahme noch diverser wird und wir es zum Beispiel schaffen, mehr Bewohnerinnen und Bewohner mit Migrationshintergrund in die Mitwirkung einzubeziehen. Das ist ziemlich anspruchsvoll und wird uns sicher noch eine Weile beschäftigen. Leute, die nicht gut Deutsch sprechen, getrauen sich oft nicht, etwas zu sagen. Wir wissen noch nicht, wie wir dieses Problem lösen können. Am besten funktioniert wohl eine Art Ambassadorsystem, bei dem sich Menschen mit gleicher Sprachherkunft gegenseitig unterstützen.

Im Sommer haben Ihre Mitglieder an der GV die Änderung, die die Mitwirkung in den Statuten verankert, gutgeheissen. Wie geht es nun weiter?

Wir freuen uns über die hohe Zustimmung, die wir an der GV erreicht haben. Auch wenn wie gesagt noch Feinjustierungen bei Timing und Schnittstellen anstehen. Das Ganze ist ein dynamischer Prozess und ich kann heute noch nicht sagen, wie sich dieser weiterentwickelt.

Um solche Prozesse weiterzuführen, braucht es Ressourcen. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Für die Umsetzung der Mitwirkung hat der Sunnige Hof Ende 2020 eine Stelle geschaffen, und unsere Abteilung Genossenschaftliches Leben und Kommunikation ist gewachsen. Je nach anstehenden Themen nehmen zudem Leute aus der Geschäftsleitung, dem Betriebsteam oder den Fachbereichen an Versammlungen und Veranstaltungen teil. Das ergibt insgesamt sehr viele Termine und betrifft viele Mitarbeitende. Das Ganze ist also ressourcenintensiv, was sich auch in unseren Finanzzahlen niederschlägt – wir sprechen von einem sechsstelligen Betrag. Ich denke aber, das ist gut investiertes Geld.

Veränderungsprozesse sind auch für die Mitarbeitenden anspruchsvoll. Wie haben Sie das erlebt?

Das ist natürlich individuell. Es brauchte bei einem Teil der langjährigen Mitarbeitenden schon ein Umdenken. Teils gab es Befürchtungen, sich vermehrt Kritik aussetzen zu müssen, und die eine oder der andere hat sich wohl gefragt, was wir uns jetzt wohl wieder ausgedacht haben. Einige sind im Laufe der fünf Jahre auch gegangen, die anderen möchten aber mittlerweile den Prozess nicht mehr missen. Sie sehen die Vorteile. Letztlich ist es inspirierend, sich auszutauschen, und ich erhalte ab und zu Rückmeldungen aus dem Team, wie lässig das sei. Auch bestehende Siedlungen können sich besser weiterentwickeln. Das ist motivierend.

Was sind in Ihren Augen die Erfolgsfaktoren, damit ein Mitwirkungsprozess gelingt?



Die Genossenschaft als Familie: Das Bild ist Teil der Kommunikation und wurde auch an der GV durchgespielt. Zu beiden gehören Konflikte und das gemeinsame Lösen.

Es braucht Durchhaltewillen. Man muss damit umgehen können, wenn mal nicht so viele an eine Veranstaltung kommen. Zudem braucht es die Fähigkeit, mit Kritik umgehen zu können und die Lust, sich mit Menschen ernsthaft auseinanderzusetzen. Wer am liebsten am Bürotisch sitzt und dort seine Aufgaben erledigt, ist wahrscheinlich ziemlich gefordert.

Welche Feedbacks erhalten Sie von den Bewohnenden?

Diejenigen, die teilnehmen, schätzen die Beteiligungsmöglichkeiten sehr. In einer Umfrage zum Thema mussten wir allerdings feststellen, dass diese nicht so bekannt sind. Auch haben nicht alle Mitglieder gute Kenntnisse über Genossenschaften oder wissen, welche Aufgaben zum Beispiel Verwaltungsrat und Delegierte haben. Da haben wir noch viel Aufklärungsarbeit vor uns.

Kommunikation spielt eine zentrale Rolle.

Wie ist der Sunnige Hof das angegangen?

Wir haben früh versucht, ansprechbar zu sein, mit einem «direkten Draht» für alle Anliegen von Mitgliedern. Der Forderung nach Transparenz kommen wir nach, indem wir alle relevanten Unterlagen zum Prozess und zu den ganzen Diskussionen innerhalb des Sunnigen Hof zugänglich machen. Wir sind daran, die Genossenschaftsapp «Flink» einzuführen, und berichten regelmässig in unserem Magazin. Und wir arbeiten stark mit dem Bild der Genossenschaft als Familie, bei der von der coolen Tante bis zum schwierigen Cousin alle dabei sind. Bei beiden gibt es natürlich auch Meinungsverschiedenheiten. Was zählt, ist am Schluss, was man damit macht und dass man sich wieder zusammenrauft.

Welche Erkenntnisse nehmen Sie persönlich aus diesem Prozess mit?

Das Erwartungsmanagement ist extrem wichtig. Genauso wie Kommunikationsfähigkeiten – man muss erzählen und die Sachen verständlich vermitteln können. Und: Es menscht, wie überall.

Was wünschen Sie sich für die künftige Weiterentwicklung?

Dass die ganze Dynamik auch in Zukunft bestehen bleibt und nicht wieder einschläft. Die breite Diskussion finde ich enorm wertvoll und bereichernd. ■