

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 99 (2024)

**Heft:** 5: Energie ; Gebäudetechnik

**Artikel:** "Im Idealfall finden die Parteien selbst eine Lösung"

**Autor:** Legnini, Patrizia

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1090294>

#### 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:** 23.12.2025

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



Bild: Genossenschaft Kalkbreite, Volker Schopp

**Scheppernde Pfannen, lärmende Kinder: Wenn Menschen auf engem Raum beisammen wohnen, herrscht nicht immer eitel Sonnenschein. Damit Konflikte nicht zu einer Belastung werden, gibt es bei der Genossenschaft Kalkbreite in Zürich eine professionelle, unabhängige Ombudsstelle.**

Ombudsstelle der Genossenschaft Kalkbreite zieht nach zehn Jahren Bilanz

# «Im Idealfall finden die Parteien selbst eine Lösung»

Die Zürcher Genossenschaft Kalkbreite hat seit zehn Jahren eine Ombudsstelle. Wenn Konflikte auftauchen, holen Esther Haas und Jonas Nakonz die Beteiligten an einen Tisch. Im Interview erzählen sie, wie sie vorgehen und welche Themen die Gemüter am meisten erhitzen.

Interview: Patrizia Legnini

**Wohnen:** Vor zehn Jahren hat die GV der Zürcher Genossenschaft Kalkbreite eine Ombudsstelle geschaffen und zwei Mediator:innen als Ombudsleute gewählt. Für die Branche war das ein Novum. Wie ist es dazu gekommen?

**Esther Haas:** Ein Anstoss dazu – sicher einer unter vielen – kam wahrscheinlich von mir. Ich arbeitete damals freischaffend im Haus «Rosenhof» auf dem Bauareal der künftigen Kalkbreite, wo sich auch heute noch die Geschäftsstelle der Genossenschaft befindet. Als Mediatorin und Genossenschafterin hatte ich mich beim Lesen des Statutenentwurfs gewundert, dass Mediation als Konfliktlösungsmodell nicht erwähnt war. Mein kleiner Input schien auf fruchtbaren Boden zu stossen, und auch anderen Genossenschafter:innen war es offensichtlich wichtig, dass in einem innovativen Wohnprojekt auch innovative Wege der Konfliktlösung beschritten werden. In der Folge wurde ich angefragt, ob ich zusammen mit einem Kollegen die Ombudsstelle aufbauen und führen möchte. Da sagte ich sehr gerne zu.

**Meinungsverschiedenheiten mit Mitmenschen und Nachbar:innen gehören zu unserem Alltag. Meistens findet man selbst eine Lösung. Wann macht es trotzdem Sinn, Differenzen durch unbeteiligte Dritte anzugehen?**

**Jonas Nakonz:** Ab dem Punkt, an dem sich mindestens eine Partei mit der Aufgabe überfordert fühlt, den Konflikt selbst zu lösen. Die Kalkbreite hat sich Selbstorganisation und gelebte Konfliktkultur auf die Fahne geschrieben. Aber es gibt trotzdem immer wieder Situationen, in denen Konflikte zu eskalieren drohen oder eskalieren, wenn keine Unterstützung beigezogen wird. Für diese Situationen sind wir hier.

**Was bietet die Ombudsstelle genau an?**

**E.H.:** Wir übernehmen Gesprächsmoderationen und Mediationen, hinzugekommen sind in den letzten Jahren auch Konfliktberatungen und Angebote zum Konfliktmanagement. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Ombudsstelle oft zu spät eingeschaltet wird, wenn Konflikte schon recht «verhockt» sind. In solchen Fällen ist es für die Leute schwierig, miteinander zu reden und wieder zusammenzufinden. Darum versuchen wir, darauf hinzuwirken, dass sie sich frühzeitig an uns wenden. Also etwa dann, wenn mit einer Situation ein gewisses Unwohlsein verbunden ist, wenn man sich ärgert, über etwas nicht reden kann oder jemandem aus dem Weg geht.

**Inwieweit unterscheidet sich die Ombudsstelle von der Konfliktlösung bei anderen Genossenschaften, wo etwa Sozialarbeitende ähnliche Aufgaben übernehmen?**

**E.H.:** Sozialarbeiter:innen tragen sicher dazu bei, Konflikte in Wohnsiedlungen zu lösen, vielleicht sogar auf Familienebene. Sie überneh-

men darüber hinaus aber noch ganz viele andere Aufgaben. Das machen wir Mediator:innen nicht. Ein Unterschied ist auch, dass wir den Beteiligten keine Ratschläge geben; die Lösungen kommen nicht von uns. Vielmehr holen wir die Leute an einen Tisch, treten mit ihnen in einen Dialog, leiten die Gespräche und versuchen einen Raum zu schaffen, in dem sich alle Parteien gehört und verstanden fühlen.

Dadurch finden sie im Idealfall selbst eine Lösung.

**J.N.:** Eine Mediation hat zum Ziel, dass die Leute einander wieder zuhören und sich auch mal in die Situation der anderen hineinversetzen. Es geht also stark um Beziehungsarbeit. Wichtig ist auch, dass wir Mediator:innen nicht in der Kalkbreite oder im Zollhaus wohnen, sondern in diesen Häusern nur Sitzungsräume nutzen; dadurch vermeiden wir Befangenheit und Interessenskonflikte.

**Die Ombudsstelle wird allerdings durch die Genossenschaft bezahlt. Inwieweit können Sie bei der Arbeit neutral sein, wenn zum Beispiel Mieter:innen Probleme mit der Verwaltung bekunden?**

**J.N.:** Wir werden von der Generalversammlung gewählt, die der Genossenschaft den Auftrag gibt, uns zu bezahlen. Aber wir sind nicht der Geschäftsführung oder dem Vorstand unterstellt. Wir sind niemandem zu Rechenschaft verpflichtet, es gibt niemanden, der uns gegenüber weisungsberechtigt ist. Insfern sind wir unabhängig.

**E.H.:** Selbstverständlich müssen wir uns ans Budget halten und einen Bericht für den Jahresbericht abgeben, der eine grobe Zusammenfassung unserer Tätigkeiten enthält. Aber wir sind dabei an die Vertraulichkeit gebunden. Dass wir extern sind, ist heute unser Kapital und ein grosser Vorteil. Jonas' Vorgänger musste vor fünf Jahren sein Amt niedergelegen, weil er in der Kalkbreite wohnte, immer mehr Leute kannte und immer stärker befangen war.

**Wer kann sich mit einem Anliegen an die Ombudsstelle wenden, und wer tut das am häufigsten?**

**J.N.:** Unsere Angebote stehen allen Personen und Gremien kostenlos zur Verfügung, die einen Bezug zur Genossenschaft Kalkbreite haben. Dazu

*«Es gibt immer wieder Situationen, in denen Konflikte zu eskalieren drohen.»*

## Zu den Personen



Bild: Wohnen

**Jonas Nakonz** (38) hat an der ETH Zürich Konfliktwissenschaften mit Fokus auf Bürgerkriege und Friedensprozesse studiert und arbeitete und forschte lange im Ausland, etwa in Peking, wo er Nachhaltigkeitsprojekte leitete. Er hat eine Ausbildung in Mediation absolviert, ist Ombudsman bei der ETH und wohnt in einer WG im Zürcher Seefeld. **Esther Haas** (70) war lange Redaktorin beim «Beobachter» und absolvierte eine Weiterbildung in Mediation. Während mehrerer Jahre begleitete sie für eine Hilfsorganisation medizinische Projekte in Eritrea. Sie arbeitet als Mediatorin und Kommunikationsfachfrau und wohnt in der Genossenschaft Neuland in Zürich Wipkingen.



Bild: Rolf Hellat &amp; Pascal Reinmann

**Komplizierte Strukturen des Miteinanders:** Im Kurzfilm «Dirt Devil 550 XS» des freischaffenden Regisseurs Rolf Hellat diskutiert eine Wohngemeinschaft lebhaft die Anschaffung eines neuen Staubsaugers. Der realsatirische Film wurde 2020 in der Kalkbreite in Zürich gedreht.

zählen Genossenschafter:innen, Mieter:innen vom Zollhaus und der Kalkbreite, Angestellte und Mitglieder von Gremien. Alle diese Gruppen haben die Stelle bereits in Anspruch genommen, wobei der grösste Teil der Anfragen von Wohnenden und Gewerbetreibenden kommt.

*E.H.:* Dabei muss der Konflikt immer einen Bezug zur Genossenschaft haben. Bei Eheproblemen sind wir zum Beispiel nicht die richtigen Ansprechpartner. Wenn es um das Zusammenleben in einer WG geht, hingegen schon.

#### Mit welchen Themen kommen die Leute denn auf Sie zu?

*J.N.:* Das Themenspektrum ist breit, aber wir dürfen über konkrete Fälle keine Auskunft geben. Immer wieder vermitteln wir in Nachbarschafts- oder Nutzungskonflikten im Zusammenhang mit öffentlichen Räumen oder dem Gewerbe, und manchmal kommen die Leute auch bei Unstimmigkeiten in Teams oder Arbeitsgruppen auf uns zu. Am häufigsten geht es aber ums Zusammenleben in der Wohnsiedlung und um Meinungsverschiedenheiten und Alltagskonflikte, die daraus resultieren.

#### Können Sie ein Beispiel geben für einen solchen Konflikt?

*J.N.:* Sehr oft sind Lärm und störende Geräusche ein Thema. Pfannen scheppern schon am frühen Morgen in der Küche, am Abend findet eine Party statt, die Kinder machen Lärm im Hof. Oft spielen da auch die Bausubstanz und die Art und Weise, wie man den Bau konzipiert hat, eine Rolle. Allerdings glauben wir, dass diese Lärmthemen eher die Symptome von Konflikten als deren Ursache sind. Konflikte spielen sich auf einer tieferen Ebene ab; es geht beim

Zusammenwohnen auch stark um Wertschätzung, um Werte, um Kommunikation. Wenn etwas davon nicht stimmt, entzündet sich der Konflikt meist an der Oberfläche, also zum Beispiel am Lärm. Die Konflikte bekommen dann eine Eigendynamik; es ist wie ein Teufelskreis, aus dem man nicht mehr herausfindet.

*E.H.:* Dann ärgert man sich an den Kindern, die im Gang herumrennen, obwohl man eigentlich beleidigt ist, dass die Nachbar:innen einen nie grüssen. Wenn ein Konflikt schon länger dauert und man immer wieder die Faust im Sack macht, geht die Konfliktursache irgendwann vergessen. Man bekommt einen Röhrenblick und konzentriert sich nur noch auf das Negative: Der Nachbar ärgert einen so fest, dass man gar nicht mehr wahrnimmt, was noch gut an ihm ist. Oft wird man anderen gegenüber erst toleranter, wenn man sie besser kennengelernt. Dann fühlt man sich weniger gestört.

#### Spielt auch das Zusammenleben auf engem Raum eine Rolle?

*J.N.:* In der Kalkbreite und im Zollhaus gibt es besonders viele experimentelle Wohnformen. Dass Leute, die sich vorher nicht gekannt haben, in Clusterwohnungen und Gross-WGs plötzlich sehr nahe zusammenleben, ist eine besondere Herausforderung. Durch den gemeinschaftlichen Ansatz und die kollektiven Entscheidungsprozesse entstehen zusätzliche Reibungsflächen – sowohl innerhalb von Wohngemeinschaften als auch zwischen Nachbar:innen, Gewerbe und Mietenden.

*E.H.:* Man muss aber auch sagen, dass dieses experimentelle Wohnen in aller Regel ganz gut funktioniert und dass diese Häuser sehr lebendig sind. Ich ziehe den Hut vor all den Bewohnenden, die jeden Tag sehr viel zu einem guten Miteinander und einer guten Nachbarschaft beitragen! Man kann ihr Engagement gar nicht genug wertschätzen.

*J.N.:* Bei beiden Siedlungen der Genossenschaft Kalkbreite haben wir gesehen, dass die Alltags-sorgen zunehmen und die Konflikte etwas hochgehen, nachdem der anfängliche Enthusiasmus sich ein wenig gelegt hat. Im zürcherischen Dübendorf wird in den nächsten Jahren das dritte Bauprojekt der Kalkbreite entstehen. Wir freuen uns darauf, dort unsere Erfahrungen einfließen zu lassen.

#### Inwiefern können sich Konflikte eigentlich auf die Genossenschaften selbst auswirken?

*E.H.:* Soziale Konflikte können durchaus Auswirkungen haben, auch finanzielle. Das haben wissenschaftliche Studien mehrfach aufgezeigt. In Unternehmen und Verwaltungen können Konflikte und Mobbing Arbeitsbeziehungen beeinflussen, es kann zu einem Rückgang von Motivation und Produktivität kommen, zu Fluktuationen, zu einem Anstieg der Gesundheitskosten ...

*J.N.:* Ich weiss von einem Fall in einer anderen Wohnbaugenossenschaft ohne Ombudsstelle, wo ein Konflikt derart eskaliert ist, dass viele Mietende auf einmal ausgezogen sind. Konflikte können also auch ein materielles Risiko für Genossenschaften darstellen - gerade dann, wenn es um Clusterwohnungen und Gross-WGs geht, für welche die Nachfrage noch nicht so hoch ist wie bei anderen Wohnungen.

#### Rechtsberatungen gehören explizit nicht zu Ihrem Angebot. Wie oft kommt es vor, dass sie deswegen einen Fall ablehnen müssen?

*J.N.:* Mit rechtlichen Aspekten haben wir es selten zu tun, viel öfter geht es um zwischenmenschliche Konflikte. Ein Grundsatz der Mediation lautet, dass sich die Parteien zu rechtlichen Fragen selbst kundig machen müssen. Wir können den Leuten also nur raten, sich über Fristen und dergleichen selbst zu informieren.

#### Wie viele Anfragen erhalten Sie pro Jahr?

*E.H.:* Wir arbeiten beide in einem Pensum von etwa zehn Prozent für die Genossenschaft und bearbeiten acht bis zwölf Fälle pro Jahr, die unterschiedlich zeitintensiv sind. Die Anfragen sind in den letzten Jahren gestiegen, 2014 hatten wir noch sehr wenige.

*J.N.:* Um uns bekannter zu machen, haben wir vor zwei Jahren Anspruchsgruppen und Schlüsselfiguren interviewt und ihnen unsere Arbeit vorgestellt. Viele wussten gar nicht richtig, was wir machen - der Begriff «Ombudsstelle» tönt leider sehr formell. Danach riefen uns die Leute häufiger an, und die Kampagne wirkte bis heute nach. Ich habe auch den Eindruck, dass die Hemmschwelle, uns zu kontaktieren, gesunken ist. Wobei wir halt nur mit den Leuten zu tun haben, die sich bei uns melden, und wenig wissen über die anderen, die es nicht tun.

#### Gibt es Fälle, die Ihnen besonders in Erinnerung geblieben sind?

*J.N.:* Für uns beide war ein Fall besonders schön, bei dem es um Emissionen ging. In der ersten Sitzung waren die Fronten sehr verhärtet und die Stimmung schlecht. Im Verlauf der Mediation kamen aber von der betroffenen Partei sehr kreative Lösungsansätze, wie die Emissionen technisch minimiert werden können. Am Schluss gab es eine Schulung für weitere Beteiligte und einen gemeinsamen Apéro bei der Emissionsquelle. Das war wirklich eine Bilderbuch-Mediation.

#### Wie gehen Sie im Idealfall an Gespräche heran?

*J.N.:* Unsere wichtigste Aufgabe ist, allen Beteiligten im Raum respektvoll zu begegnen und alle ausreden zu lassen. Da hat man schon viel gewonnen. Wenn die Empathie unsererseits fehlt, funktioniert das Gespräch hingegen schnell nicht mehr. Allerdings bin ich auch immer wieder erstaunt zu sehen, wie resilient solche Gespräche dennoch sind.

*E.H.:* Um erfolgreich eine Mediation durchführen zu können, müssen bestimmte Bedingungen erfüllt sein. Ein einziges Mal hatten wir einen Fall, bei dem wir uns eingestehen mussten, dass die Mediation nicht das richtige Format ist, weil auf einer Seite Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit fehlten.

#### Inwiefern hilft es Ihnen bei der Arbeit, dass Sie als Zweierteam agieren?

*E.H.:* Es hilft uns sehr, dass wir uns absprechen und unser eigenes Verhalten reflektieren können. Ich bin sehr froh, mit Jonas zu arbeiten. Wir sind aus verschiedenen Generationen, haben aber die gleichen Ausbildungen absolviert. Wir verstehen und ergänzen uns bestens.

#### Was reizt Sie persönlich an der Mediation?

*E.H.:* Ich bin vom Journalismus weg und zur Mediation gekommen, weil ich etwas bewirken wollte. Als ich für ein freiwilliges Entwicklungsvorhaben in Afrika weilte, war ich konfrontiert mit Krieg und menschlichem Leid. Mir wurde damals bewusst, wie gross der Anteil an allparteilichem und empathischem Dialog in der Friedensarbeit ist. Mit Mediation kann ich hier in der Schweiz einen Beitrag dazu leisten. Mediationen sind anspruchsvoll, aber es macht mir grossen Spass, Situationen zu analysieren und zu überlegen, was alles hinter einem Konflikt stecken könnte.

*J.N.:* Meine Motivation ist ähnlich. Ich liebe meine Tätigkeit, weil ich dabei Kopf und Herz gleichermassen einsetzen kann. Die Herausforderungen, die das Leben für uns bereithält, interessieren und berühren mich, und die Mediation ist ein Ort, wo ich mich gut einbringen kann.

Rolf Hellats Kurzfilm «Dirt Devil 550 XS» kann unter [www.hellat.ch/Dirt-Devil-550-XS](http://www.hellat.ch/Dirt-Devil-550-XS) angeschaut werden.

*«Es hilft uns, dass wir uns absprechen und unser Verhalten reflektieren können.»*