

ROCHIERUNG DER GENOSSENSCHAFTER AUFGRUND EINER SANIERUNG

Von der Bedarfserhebung zur Zuteilungslogik: Erfolgsfaktoren einer sozialverträglichen Rochade bei der ...



Praxisarbeit Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern 2025/2026

Seljvete Morina, Baugenossenschaft für neuzeitliches Wohnen (BGNZWO)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
1.1 Ausgangslage	2
1.2 Problemstellung	2
1.3 Zielsetzung und Fragestellung	2
1.4 Vorgehen / Methodik (Ich-Teil)	3
1.5 Aufbau der Arbeit	3
2. Rahmenbedingungen und Rollen	3
2.1 Beschlusslage und Zielbild der Sanierung	3
2.2 Etappierung als planerische Leitplanke	3
2.3 Projektorganisation und Zusammenarbeit	4
2.4 Rechte, Regeln und Leitplanken gegenüber Genossenschafter/innen	4
2.5 Kommunikation als Führungsaufgabe	5
3. Vorgehen Rochadeplanung	5
3.1 Bedarfserhebung als Startpunkt	5
3.2 Auswertung und Bildung von Anforderungsprofilen	5
3.3 Zuteilungslogik: Fairness, Umsetzbarkeit und Etappenrealität	5
3.4 Temporärwohnungen als Schlüssel zur Machbarkeit	6
3.5 Mehrfachnutzung („rein-raus-rein“) und Planungslogik	6
3.6 Kommunikation als laufender Prozess	6
4. Herausforderungen und Abwägungen	7
4.1 Zeitdruck und Entscheidungsdichte	7
4.2 Fairness versus Einzelfallgerechtigkeit	7
4.3 „Einmal zügeln“ als Wunsch und die Realität der Etappen	7
4.4 Emotionale Dimension: Wohnen als Grundbedürfnis	7
4.5 Anspruchsvolle Kommunikation: Klarheit ohne Überforderung	8
4.6 Grenzen der Möglichkeiten und unangenehme Entscheide	8
4.7 Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor	9
5. Erkenntnisse, Reflexion und strategische Bedeutung	9
5.1 Was im Prozess besonders gut funktioniert hat	9
5.2 Persönliche Reflexion	9
5.3 Strategische Bedeutung für die Genossenschaft	10
5.4 Verknüpfung mit den Lehrgangsinhalten	10
5.5 Lessons Learned und Ausblick	11
6. Fazit	11
7. Literaturverzeichnis	12
8. Anhänge	13
Anhang A	13
Anhang B	14

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Baugenossenschaft neuzeitliches Wohnen (bgnzwo) ist eine gemeinnützige Wohnbaugenossenschaft in Zürich und bewirtschaftet drei Siedlungen. Sie entwickelt ihren Bestand laufend weiter, um ihren Mitgliedern langfristig zeitgemässen und preiswerten Wohnraum anbieten zu können.

Als nächster wichtiger Schritt steht die Sanierung des nördlichen Teils der Siedlung Höggerberg in 8049 Zürich an (Engadinerweg 8–22 sowie Michelstrasse 53, 55 und 59). Am Standort Höggerberg werden dabei zwei Teilprojekte verfolgt; im Rahmen der Sanierung des nördlichen Siedlungsteils wird eine Rochierung der betroffenen Genossenschafter/innen notwendig. Betroffen sind 49 Wohnungen. Ziel der Sanierung ist die langfristige Sicherung und Erneuerung des Bestandes: Die Massnahmen sollen die Nutzungsdauer der Liegenschaft wesentlich verlängern und die Wohnqualität verbessern.

Die Ausführung erfolgt etappiert. Aufgrund der Eingriffstiefe ist eine Sanierung im bewohnten Zustand nicht möglich. Die Massnahmen betreffen sowohl die Gebäudehülle als auch Haustechnik und Innenausbau (u.a. neue Fenster und Fassadenarbeiten, Umstellung auf Fernwärme, Erneuerung der Elektro- und Sanitärinstallationen sowie neue Küchen und Bäder). Während der jeweiligen Bauphase sind die Wohnungen deshalb nicht bewohnbar, sodass eine zeitweise Rochierung der betroffenen Haushalte zwingend ist. Der Baustart ist für das Frühjahr 2026 vorgesehen.

1.2 Problemstellung

Eine Sanierung im bewohnten Bestand ist für Genossenschafter/innen mehr als ein bauliches Ereignis. Wohnen ist ein Grundbedürfnis, jede Unsicherheit rund um die eigene Wohnung wirkt direkt auf das Sicherheitsgefühl, die Alltagsorganisation und bei vielen auch auf Gesundheit, Arbeit und Familie. (*Mieter/innen- und Mitgliederbeziehungen, Pflichtmodul 4, S. 16–17*)

Für die Genossenschaft entsteht damit eine doppelte Herausforderung:

1. die Sanierung termin- und ressourcengerecht umzusetzen und
2. gleichzeitig die Rochierung so zu planen, dass sie sozialverträglich, nachvollziehbar und akzeptiert ist.

Die Komplexität steigt zusätzlich durch unterschiedliche Haushaltsformen und Bedürfnisse (z.B. Alter, Mobilität, Familienkonstellationen, Wunsch nach Rückkehr, Wunsch nach nur einem Umzug, Belegungsvorschriften). (*Mieter/innen- und Mitgliederbeziehungen, Pflichtmodul 4, S. 11–13*)

1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel dieser Praxisarbeit ist es, die Rochierung im Rahmen der Sanierung Höggerberg Nord als praktischen Prozess zu dokumentieren, zu reflektieren und mit den Inhalten des Lehrgangs (Module 1–5) zu verknüpfen. Dabei stehen insbesondere Transparenz, Fairness und Sozialverträglichkeit im Zentrum. (*Partizipative Prozesse in Wohnbaugenossenschaften, Pflichtmodul 1, S. 6–8*)

Daraus ergibt sich folgende Leitfrage:

Wie kann die Rochierung der Genossenschafter/innen im Rahmen einer etappierten Sanierung so geplant und umgesetzt werden, dass sie sozialverträglich, nachvollziehbar und organisatorisch tragfähig ist?

Ergänzend interessiert mich:

*Welche Erfolgsfaktoren (Strategie, Kommunikation, Führungsinstrumente) tragen dazu bei, dass trotz Zeitdruck tragfähige Lösungen für alle Betroffenen entstehen?
(Führungsinstrumente für Genossenschaften, Pflichtmodul 2b, S. 3, 16–19)*

1.4 Vorgehen / Methodik (Ich-Teil)

Ich bin Vorstandsmitglied der Baugenossenschaft neuzeitliches Wohnen und habe die Umsiedlungs- bzw. Rochadeplanung in enger Zusammenarbeit mit der Verwaltung und einer weiteren Schlüsselperson aus der Siedlung begleitet. Aus dieser Rolle heraus konnte ich die Planung nicht nur beobachten, sondern aktiv mitgestalten.

Als methodische Grundlage haben wir sämtliche betroffenen Haushalte mittels Fragebogen (siehe Anhang A, S.13) strukturiert befragt (u.a. Rückkehrwunsch, Haushaltsgrösse, gesundheitliche Situation, besondere Anforderungen, Bereitschaft für Zwischenlösungen).

Diese systematische Bedürfnisabfrage ist auch als empfohlener Baustein in der strategischen Erneuerungsplanung beschrieben: Präferenzen der Betroffenen erheben, um Etappierung und Umzüge realistisch planen zu können.

Die Auswertung der Rückmeldungen bildete die Basis für:

- die Erstellung der Rochadeplanung,
- die Priorisierung in Einzelfällen (z.B. Mobilität/Alter/Familie),
- und die Abstimmung mit der Etappierung der Bauausführung.

1.5 Aufbau der Arbeit

Gemäss den Hinweisen zur Praxisarbeit werden nicht nur Resultate, sondern insbesondere auch Vorgehen, Abwägungen und angewandte Methoden dargestellt; zudem wird die strategische Bedeutung sowie der Bezug zum Lehrgang reflektiert.

2. Rahmenbedingungen und Rollen

2.1 Beschlusslage und Zielbild der Sanierung

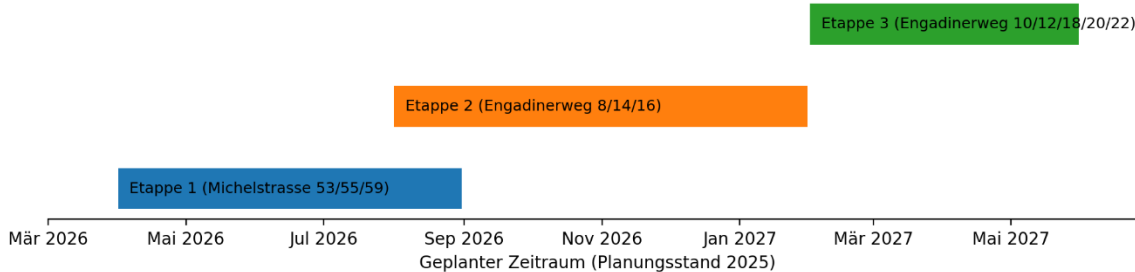
Mit der ausserordentlichen Generalversammlung vom 02.09.2025 wurde der Kreditrahmen für die Sanierung der Nordparzelle Höneggerberg genehmigt. In den Entscheidungsgrundlagen werden als zentrale Gründe insbesondere der gebäudetechnische Zustand, das Ziel, bezahlbaren Wohnraum zu erhalten, sowie die Nachhaltigkeit für kommende Generationen genannt. (*Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz, Pflichtmodul 1, S. 1*)

Das Zielbild der Sanierung ist entsprechend klar definiert: Die Lebensdauer der Gebäude soll um rund 35 Jahre verlängert werden; gleichzeitig sollen der Charakter der Siedlung erhalten sowie Energieeffizienz und Nebenkosten verbessert werden. (*Bau, Kauf und Renovation: Strategische Immobilienplanung, Boden und Wohnungsmarkt, Pflichtmodul 5, S. 14*)

2.2 Etappierung als planerische Leitplanke

Die Sanierung wird in Etappen umgesetzt. Die drei Bauetappen erstrecken sich insgesamt über rund 14 bis 15 Monate. Pro Etappe ist je nach Umfang der Arbeiten mit einer Dauer von ungefähr 4 bis 6 Monaten zu rechnen (Etappe 1 ca. 5 Monate, Etappe 2 ca. 6 Monate, Etappe 3 ca. 4 Monate).

Für die Rochierung ist die Etappierung deshalb zentral, weil sie bestimmt, wann welche Wohnungen frei werden müssen und wie temporäre Umzüge organisiert werden können. (Etappe 1: Michelstrasse 53/55/59; Etappe 2: Engadinerweg 8/14/16; Etappe 3: Engadinerweg 10/12/18/20/22). (*Bau, Kauf und Renovation: Strategische Immobilienplanung, Boden und Wohnungsmarkt, Pflichtmodul 5, S. 18–19*)



2.3 Projektorganisation und Zusammenarbeit

Die Rochierung war organisatorisch kein „Nebenthema“, sondern ein eigenständiger Teil der Projektsteuerung. Damit die Umsiedlung sozialverträglich und gleichzeitig umsetzbar bleibt, wurden Zuständigkeiten, Abläufe und Kommunikationsschritte früh definiert und entlang der Etappierung koordiniert. Dabei wurde die Information an die Bewohnenden bewusst gestaffelt. Zuerst wurden die wichtigsten Rahmenbedingungen und der Fragebogen zur Bedarfserhebung kommuniziert; darauf aufbauend konnten individuelle Lösungen erarbeitet und in weiteren Informationsschritten konkretisiert werden. (*Präsentation Kommunikation, Pflichtmodul 4, S. 24–32; Mieter/innen- und Mitgliederbeziehungen*)

Gleichzeitig war von Beginn an klar, dass Veränderungen im Bauablauf unmittelbare Auswirkungen auf die Rochierung haben können. Verschiebt sich eine Bauphase, verlängert sich nicht nur die Zeit bis zur Rückkehr, sondern auch die Aufenthaltsdauer in temporären Wohnungen. Solche Abhängigkeiten erhöhen die Komplexität der Planung und machen eine enge Koordination zwischen Bauablauf, Wohnungsverfügbarkeit und Kommunikation zwingend. (*Bau, Kauf und Renovation: Strategische Immobilienplanung, Boden und Wohnungsmarkt, Pflichtmodul 5, S. 18–19*)

2.4 Rechte, Regeln und Leitplanken gegenüber Genossenschafter/innen

Für die Rochierung sind transparente Regeln besonders wichtig, sowohl zur Fairness als auch zur Erwartungsklärung. Grundlage bilden dabei die Statuten und das Vermietungsreglement: Betroffene Genossenschafter/innen erhalten bei umfassenden Renovationen nach Möglichkeit mindestens ein Umsiedlungsobjekt und werden bei der Wiedervermietung der sanierten Wohnungen vorrangig berücksichtigt. (*Statuten BGNZWO Art. 5 Abs. 3; Vermietungsreglement BGNZWO Art. 3 Abs. 4*)

Ergänzend dazu wurden folgende Rahmenbedingungen festgelegt:

- voraussichtliche Dauer der Umsiedlung pro Etappe (mehrere Monate)
- temporär steht nicht in jedem Fall eine gleich grosse Wohnung zur Verfügung
- Unterbelegungen werden bei der Zuteilung nach der Sanierung bereinigt
- eine Rückkehr in die bisherige Wohnung ist nicht in allen Fällen möglich

2.5 Kommunikation als Führungsaufgabe

Im Projekt zeigte sich sehr deutlich: Rochierung ist nicht nur Logistik, sondern auch Beziehungsgestaltung. Das Skript zu Mieter/innen- und Mitgliederbeziehungen beschreibt Kommunikation als „Geben und Nehmen“: Wer sicher gehen will, dass seine Botschaft akzeptiert wird, muss Rückmeldungen einholen und die Interessen der Kommunikationspartner berücksichtigen. (*Präsentation Kommunikation, Pflichtmodul 4, S. 26–32*)

Ergänzend wird in der Kommunikationspräsentation betont, dass Zielgruppen zu beschreiben sind, deren Bedürfnisse festzuhalten (und falls nötig aktiv zu erfragen) sowie kurz, klar und transparent zu kommunizieren.

Diese Grundsätze passen auch zur genossenschaftlichen Logik: Die Mitgliederförderung als Leitmaxime und die Mehrfachrolle der Mitglieder (Mitinhaber/in, Nutzer/in und Empfänger/in von Förderleistungen) prägen Erwartungen und Anspruchshaltung und erhöhen gleichzeitig die Bedeutung von Vertrauen.

3. Vorgehen Rochadeplanung

3.1 Bedarfserhebung als Startpunkt

Der Einstieg in die Rochadeplanung erfolgte nicht über Annahmen, sondern über eine systematische Bedarfserhebung. Bereits kurz nach dem Kreditentscheid im September 2025 wurde die Bedarfserhebung gestartet; die Rückmeldungen sollten bis zum 26.09.2025 vorliegen, damit die Planung zeitnah konkretisiert werden konnte. Zu Beginn wurde ein Fragebogen eingesetzt, der ausdrücklich darum bittet, die Angaben möglichst vollständig und detailliert zu machen, damit die Planung auf die individuelle Situation abgestimmt werden kann. Abgefragt wurden u. a. Haushaltszusammensetzung, besondere Bedürfnisse (z. B. Erdgeschoss, barrierearme Zugänge), Wünsche zur künftigen Wohnungsgrösse sowie der Bedarf an einer temporären Wohnlösung.

Dieses Vorgehen entspricht den Empfehlungen aus dem Pflichtmodul 5: Bei tiefgreifenden Erneuerungen sind die Betroffenen frühzeitig einzubeziehen und es braucht ein abgestütztes Vorgehen mit klarer Kommunikation.

3.2 Auswertung und Bildung von Anforderungsprofilen

Die Rückmeldungen wurden anschliessend so ausgewertet, dass daraus ein praktisches „Anforderungsprofil“ pro Haushalt entstand. Zentral war dabei weniger ein einzelner Wunsch, sondern die Gesamtsituation: Was ist zwingend (z. B. Mobilität/EG-Bedarf)? Wo gibt es besondere familiäre oder gesundheitliche Anforderungen? Und wo ist eine temporäre Lösung realistisch, ohne dass die Belastung unverhältnismässig wird? (*Partizipative Prozesse in Wohnbaugenossenschaften, Pflichtmodul 1, S. 6–8*)

3.3 Zuteilungslogik: Fairness, Umsetzbarkeit und Etappenrealität

Aus den Profilen wurde eine Zuteilungslogik abgeleitet, die zwei Ziele gleichzeitig erfüllen musste:

- «eine möglichst sozialverträgliche Lösung pro Haushalt und»
- «eine umsetzbare Planung innerhalb der Etappen.»

Daraus ergab sich ein Zielkonflikt: Doppelumzüge sollten möglichst vermieden werden, liessen sich aber nicht in jedem Fall verhindern.

Als Leitplanken wurden zudem früh kommuniziert: Nach der Sanierung erfolgt keine automatische Rückkehr in die bisherige Wohnung, Unterbelegungen in 4-Zimmer-Wohnungen werden bereinigt und temporär kann es sein, dass kein gleich grosses Objekt verfügbar ist (z. B. vorübergehend 4-Zimmer → 3-Zimmer). (*Bau, Kauf und Renovation: Strategische Immobilienplanung, Boden- und Wohnungsmarkt, Pflichtmodul 5, S. 14, 18–19*)

Aus Sicht Führung ist diese Transparenz entscheidend: Führungsinstrumente wie Vermietungs-/Belegungsrichtlinien und ein Informationskonzept schaffen Orientierung und verhindern Willkür. (*Führungsinstrumente für Genossenschaften, Pflichtmodul 2b, S. 17, 20; Mieter/innen- und Mitgliederbeziehungen, Pflichtmodul 4, S. 5*)

3.4 Temporärwohnungen als Schlüssel zur Machbarkeit

Die praktische Umsetzbarkeit hing stark davon ab, welche Wohnungen als temporäre Objekte verfügbar waren und in welchen Zeitfenstern sie genutzt werden konnten. Für den Start der Rochierung standen dafür insgesamt 11 Temporärwohnungen im eigenen Bestand zur Verfügung. Diese Temporärwohnungen mussten so eingesetzt werden, dass sie die Rochierung der betroffenen Haushalte über alle Etappen hinweg tragen konnten, teilweise auch in aufeinanderfolgenden Nutzungsphasen.

3.5 Mehrfachnutzung („rein–raus–rein“) und Planungslogik

Im Verlauf der Planung wurde deutlich, dass einzelne Wohnungen über die Etappen hinweg mehrfach belegt werden müssen. Diese Logik erhöht die Komplexität (mehr Übergaben, mehr Koordination), ermöglicht aber eine sozialverträgliche Umsetzung, weil dadurch insgesamt mehr passende Zwischenlösungen geschaffen werden können.

3.6 Kommunikation als laufender Prozess

Die Rochadeplanung erforderte eine kontinuierliche Kommunikation über mehrere Phasen hinweg. Neben der reinen Informationsvermittlung ging es darum, Erwartungen zu klären, Unsicherheiten zu reduzieren und die Betroffenen entlang des Projektfortschritts mitzunehmen. Entscheidend war dabei, Rückmeldungen nicht nur entgegenzunehmen, sondern sie in die weitere Planung und Kommunikation einfließen zu lassen.

Die Mehrfachnutzung von Temporärwohnungen, also dass dieselbe Wohnung in verschiedenen Etappen nacheinander unterschiedlichen Haushalten zur Verfügung gestellt wird, ermöglichte eine effizientere Nutzung des begrenzten Pools. Gleichzeitig erhöhte sie den Koordinationsaufwand, insbesondere bei Übergaben und zeitlicher Abstimmung

Der Lehrgang unterstreicht diese Haltung: Kommunikation ist ein Prozess des „Gebens und Nehmens“, Akzeptanz entsteht insbesondere dann, wenn Rückmeldungen eingeholt und Interessen der Kommunikationspartner berücksichtigt werden.

Die Kommunikationsunterlagen ergänzen dies um praktische Leitlinien: Zielgruppen beschreiben, Bedürfnisse festhalten bzw. aktiv erfragen und kurz, klar sowie transparent kommunizieren.

Das Prinzip der Mehrfachnutzung ist in Anhang B schematisch dargestellt (Anhang B, S. 14).

4. Herausforderungen und Abwägungen

4.1 Zeitdruck und Entscheidungsdichte

Eine zentrale Herausforderung war die hohe Entscheidungsdichte in kurzer Zeit. Zwischen dem Kreditentscheid am 02.09.2025 und dem vorgesehenen Start der ersten Bauetappe im Frühjahr 2026 lagen rund sieben Monate. In dieser Zeit musste die Rochierung planerisch bis zur operativen Umsetzungsreife gebracht werden. Gleichzeitig liefen mehrere Themen parallel, Etappierung, Wohnungsverfügbarkeit, individuelle Bedürfnisse sowie organisatorische Fragen rund um Umzug und Übergaben. Diese Parallelität erhöhte den Druck, früh klare Entscheide zu fällen, obwohl sich einzelne Rahmenbedingungen im Verlauf weiter präzisierten.

Aus Sicht des Vorstands ist genau diese Steuerungsleistung eine Kernaufgabe. Führungsinstrumente wie Zielsetzungen, Richtlinien, Planung und Controlling unterstützen dabei, trotz knapper Ressourcen, vieler Abhängigkeiten und hohem Kommunikationsbedarf handlungsfähig zu bleiben. (*Führungsinstrumente für Genossenschaften, Pflichtmodul 2b, S. 5–7, 12–17*)

4.2 Fairness versus Einzelfallgerechtigkeit

Rochierung verlangt klare Regeln, sonst wird sie als ungerecht oder willkürlich erlebt. Gleichzeitig braucht es in einer Genossenschaft genügend Spielraum, um besondere Lebenssituationen zu berücksichtigen. Die Leitplanken wurden deshalb früh und deutlich kommuniziert (keine automatische Rückkehr, Umgang mit Unterbelegung, temporär andere Wohnungsgrösse möglich).

Dass solche Regeln als Führungsinstrument wirken, wird im Modul 2b explizit gestützt: Richtlinien und ein Informationskonzept schaffen Orientierung, reduzieren Konflikte und sichern Professionalität. (*Führungsinstrumente für Genossenschaften, Pflichtmodul 2b, S. 6–7, 14–17*)

4.3 „Einmal zügeln“ als Wunsch und die Realität der Etappen

Ein wiederkehrender Wunsch in solchen Prozessen ist, möglichst nur einmal umzuziehen. Dieser Wunsch ist nachvollziehbar, weil jeder Umzug organisatorisch, finanziell und emotional belastet – insbesondere bei älteren Personen, gesundheitlichen Einschränkungen oder Familien mit komplexen Alltagssituationen.

Gleichzeitig setzt die Etappenlogik klare Grenzen: Die zeitliche Staffelung der Bauarbeiten und die begrenzte Anzahl geeigneter Temporärwohnungen machen es in der Praxis nicht immer möglich, Doppelumzüge vollständig zu vermeiden. Um die Rochierung insgesamt umsetzbar zu halten, müssen einzelne Wohnungen über verschiedene Zeitfenster hinweg mehrfach genutzt werden, was die Planung zwar komplexer macht, aber zusätzliche Zwischenlösungen eröffnet.

4.4 Emotionale Dimension: Wohnen als Grundbedürfnis

Auch bei guter Planung bleibt die emotionale Dimension gross: Sanierungen, bei denen Wohnungen zeitweise unbewohnbar sind, betreffen das Zuhause direkt. Das Pflichtmodul 5 beschreibt, dass Start- und Bauphase solcher Projekte schwierig und emotionsbeladen sein können und Vertrauen sowie Sicherheit für Betroffene zentral sind. (*Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz, Pflichtmodul 1, S. 1*)

Hier ist Kommunikation nicht „Begleitmusik“, sondern ein Stabilitätsfaktor. Genau das betont auch das Modul Mitgliederbeziehungen: Verständigung gelingt nur, wenn Informationen ankommen, verstanden werden und Rückmeldungen ernst genommen werden.

4.5 Anspruchsvolle Kommunikation: Klarheit ohne Überforderung

Eine heikle Abwägung besteht darin, früh Klarheit zu schaffen, ohne die Bewohnenden mit zu vielen Details zu überfordern. In der Praxis braucht es dafür eine sinnvolle Staffelung: Zuerst werden die entscheidenden Rahmenbedingungen und Leitplanken kommuniziert, danach folgen schrittweise die konkretisierten Termine, Zuteilungen und individuellen Lösungen. So entsteht Orientierung, ohne dass Betroffene in einer frühen Phase mit unsicheren Detailinformationen belastet werden.

Die Kommunikationsunterlagen liefern dafür ein gutes Raster: Zielgruppenorientierung, aktive Bedarfserhebung und verständliche, transparente Sprache.

In der Umsetzung hat sich bewährt, zuerst die wichtigsten Leitplanken zu kommunizieren und erst danach die individuellen Lösungen zu konkretisieren. So konnten Rückfragen früh aufgenommen und Unsicherheiten reduziert werden, ohne dass Betroffene mit noch instabilen Detailangaben überfordert wurden. Gerade bei sensiblen Themen (z. B. mögliche Doppelumzüge oder temporäre Abweichungen bei der Wohnungsgrösse) war diese Staffelung entscheidend, um Vertrauen und Akzeptanz zu sichern.

Diese Staffelung hat sich bewährt, weil sie Orientierung gibt, ohne Betroffene mit instabilen Detailinformationen zu überfordern.

Übersicht: Kommunikations- und Einbezugsschritte (Planungsphase 2025/2026)

Zeitpunkt	Ziel	Inhalt/Schwerpunkt
Anfang Sept 2025	Orientierung schaffen	Grundsatzentscheid einordnen, Vorgehen und Grobzeitplan erklären
Sept 2025	Bedürfnisse erfassen	Systematische Bedarfserhebung (z. B. Haushalt, Mobilität, zwingende Anforderungen, temporäre Lösung)
Okt–Nov 2025	Lösungen entwickeln	Auswertung und Klärung von Einzelfällen, Abgleich Bedürfnisse mit Wohnungsverfügbarkeit
Dez 2025	Transparenz & Sicherheit	Zwischenstand, nächste Schritte, Erwartungsklärung, Raum für Fragen
ab Jan 2026	Umsetzungsreife	Finalisierung der Rochadeplanung, Vorbereitung Umzüge/Übergaben

4.6 Grenzen der Möglichkeiten und unangenehme Entscheide

Trotz intensiver Planung gibt es Grenzen: Temporärwohnungen sind nicht unbegrenzt verfügbar und passen nicht in jedem Zeitfenster zu jeder Haushaltsgrösse oder zu jeder individuellen Situation. Daraus entstehen Engpässe, die nicht vollständig „wegzuplanen“ sind. In solchen Momenten müssen Prioritäten gesetzt und Entscheidungen getroffen werden, die für einzelne Betroffene als unangenehm erlebt werden können, auch wenn sie im Gesamtprozess notwendig sind.

Führung bedeutet in solchen Situationen, knappe Ressourcen entlang nachvollziehbarer Kriterien zu steuern. Genau diesen Nutzen betont auch das Modul „Führungsinstrumente“: Richtlinien, Zielsetzungen und Steuerungsinformationen schaffen Orientierung und machen Entscheidungen begründbar. (*Führungsinstrumente für Genossenschaften, Pflichtmodul 2b, S. 5–7, 14–17*)

4.7 Zusammenarbeit als Erfolgsfaktor

Schliesslich zeigt sich: Eine Rochierung gelingt nur, wenn die Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Verwaltung und externen Partnern eng ist und wenn Rollen, Zuständigkeiten sowie Kommunikationswege funktionieren. Gerade weil Rochierung gleichzeitig organisatorische, soziale und zeitliche Abhängigkeiten bündelt, braucht es kurze Entscheidungswege, verlässliche Ansprechstellen und eine konsequente Abstimmung über alle Beteiligten hinweg. So können Fragen rasch geklärt, Anpassungen aufgenommen und Unsicherheiten reduziert werden.

Diese Verlässlichkeit passt zur genossenschaftlichen Logik, in der Identifikation, Mitwirkung und Vertrauen einen hohen Stellenwert haben.

5. Erkenntnisse, Reflexion und strategische Bedeutung

5.1 Was im Prozess besonders gut funktioniert hat

Rückblickend war ein zentraler Erfolgsfaktor, dass die Rochierung nicht „aus dem Bauch heraus“ geplant wurde, sondern auf einer systematischen Bedarfserhebung und einer strukturierten Auswertung aufbaute. Dadurch konnten Anforderungen (z. B. Haushaltsgrösse, zwingende Bedürfnisse, Mobilität, temporäre Lösung ja/nein) nachvollziehbar erfasst und in eine umsetzbare Planung überführt werden. Entscheide wurden dadurch begründbar und für die Betroffenen transparenter.

Diese Logik entspricht auch dem Ansatz aus dem Pflichtmodul 5: Bei tiefgreifenden Erneuerungen sind die Bedürfnisse der Betroffenen frühzeitig zu erheben und in die Planung einzubeziehen, damit Etappierung und Umzüge realistisch werden.

Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass klare Leitplanken früh ausgesprochen werden müssen. Wenn Erwartungen früh geklärt sind – etwa zu Rückkehrmöglichkeiten, Umgang mit Unterbelegung oder temporären Abweichungen bei der Wohnungsgrösse, reduziert das spätere Missverständnisse und verhindert, dass auf Annahmen aufgebaut wird, die sich später nicht erfüllen lassen

5.2 Persönliche Reflexion

Ich habe in diesem Prozess sehr stark erlebt, wie schnell sich eine rein organisatorische Aufgabe zu einer Vertrauensfrage entwickelt. Wohnen ist nicht irgendein Gut, es ist das Zuhause. Sobald der Eindruck entsteht, dass dieses Zuhause unsicher wird, steigt der Bedarf nach Orientierung und Verlässlichkeit massiv.

Für mich war deshalb entscheidend, dass die Kommunikation nicht nur „Information“ war, sondern Beziehungspflege wie Anliegen ernst nehmen, Rückmeldungen einholen, verständlich erklären und sichtbar machen, dass Bedürfnisse nicht einfach gesammelt, sondern wirklich in Entscheidungen übersetzt werden. Kommunikation ist ein Geben und Nehmen; Akzeptanz entsteht, wenn Rückmeldungen einbezogen und Interessen berücksichtigt werden. Genauso wichtig ist die Zielgruppenorientierung und eine klare, kurze, transparente Sprache zu definieren.

Was mich persönlich am meisten gefordert hat, war weniger die fachliche Komplexität (die Abläufe aus Bewirtschaftung/Sanierung kenne ich), sondern die Dichte: viele Fälle, viele Bedürfnisse, wenig Zeit und dazu die Verantwortung, dass jede Entscheidung reale Konsequenzen für Menschen hat.

5.3 Strategische Bedeutung für die Genossenschaft

Die Sanierung ist nicht nur ein Bauprojekt, sondern eine strategische Weichenstellung. Mit dem GV-Beschluss und dem bewilligten Kredit wurde Verantwortung für die nächsten Jahrzehnte übernommen wie Bestand sichern, Wohnqualität verbessern und die Liegenschaft wieder langfristig nutzbar machen.

Im Pflichtmodul 5 wird dieser Gedanke als Kern der strategischen Immobilienplanung beschrieben: Vor Investitionsentscheidungen braucht es eine Gesamtsicht und eine Erneuerungsstrategie, die langfristige Ziele (sozial/ökologisch/ökonomisch) miteinander verbindet.

Für die Genossenschaft für neuzeitliches Wohnen bedeutet das konkret: Wenn Rochierungen sozialverträglich gelingen, stärkt das nicht nur den Projekterfolg, sondern auch Vertrauen, Identifikation und die genossenschaftliche Kultur, also die „weichen“ Faktoren, die bei künftigen Projekten wieder entscheidend sind.

5.4 Verknüpfung mit den Lehrgangsinhalten

Im Rückblick sehe ich den Prozess als Zusammenspiel mehrerer Themen aus dem Lehrgang:

Modul 1: Identität und Mitgliederförderung:

Die Rochierung berührt direkt die genossenschaftliche Identität. Mitgliederförderung, Gemeinschaft und Vertrauen sind keine Theorie, sondern werden in solchen Phasen konkret sichtbar.

Modul 2a: Rolle und Verantwortung des Vorstands:

Der Vorstand trägt die Verantwortung, Interessen der Genossenschaft zu wahren und Entscheidungen nachvollziehbar zu steuern. Gerade bei Konfliktpotenzial (Wohnungsfragen, Unterbelegung, Rückkehrwünsche) zeigt sich, was Governance praktisch heisst.

Modul 2b: Führungsinstrumente:

Leitplanken, Richtlinien und eine klare Informationslogik sind Führungsinstrumente. Sie machen Entscheide nachvollziehbar und reduzieren Willkürvorwürfe, besonders in einem emotionalen Umfeld.

Modul 3: finanzielle Tragfähigkeit / Kostenmiete:

Eine Sanierung muss finanziell tragbar sein und langfristig kostenmietfähig bleiben. Das Verständnis von Finanzierung, Rückstellungen und Wirkungen auf Mietzins/Nebenkosten gehört zur Gesamtverantwortung.

Modul 4: Kommunikation und Mitgliederbeziehungen:

Der Prozess steht und fällt mit Kommunikation: adressatengerecht, transparent, dialogorientiert und mit echter Rückkopplung aus den Rückmeldungen der Betroffenen.

Modul 5: strategische Erneuerungsplanung:

Bedarfserhebung, abgestufte Information und die Ausrichtung auf Akzeptanz sind ausdrücklich Teil eines „gut abgestützten“ Erneuerungsprozesses.

5.5 Lessons Learned und Ausblick

Wenn ich zwei Punkte als „Lessons Learned“ festhalte, dann sind es diese:

1. Je früher Leitplanken klar sind, desto ruhiger wird der Prozess.

Nicht, weil alle glücklich sind, sondern weil Entscheidungen nachvollziehbar werden.

2. Bedarfserhebung ist mehr als Datensammlung.

Sie ist ein Vertrauensinstrument. Sie zeigt den Betroffenen, dass sie gesehen werden und ihre Situation in die Planung einfließt.

Für die nächsten Schritte bleibt entscheidend, dass Information und Betreuung auch in der Umsetzungsphase stabil weiterlaufen (Umzug, Übergaben, Rückkehrphase) und dass Anpassungen im Ablauf transparent kommuniziert werden. So kann die Sanierung nicht nur baulich erfolgreich, sondern auch sozial nachhaltig umgesetzt werden.

6. Fazit

Die Sanierung «Hönggerberg Nord» zeigt sehr deutlich, Rochierung ist nicht einfach „Umzugslogistik“, sondern eine Führungs- und Vertrauensaufgabe. Die Leitfrage wie eine etappierte Rochierung sozialverträglich, nachvollziehbar und organisatorisch tragfähig geplant und umgesetzt werden kann, lässt sich aus dem Projekt wie folgt beantworten:

Erstens, braucht es eine belastbare Datengrundlage, bevor überhaupt fair entschieden werden kann. Die systematische Bedarfserhebung über Fragebogen (Haushalt, besondere Bedürfnisse, Rückkehrwunsch, temporärer Bedarf etc.) war dafür der entscheidende Startpunkt. Sie machte die Vielfalt der Lebenssituationen sichtbar und erlaubte, Lösungen nicht nach dem Prinzip „first come, first served“, sondern nach nachvollziehbaren Kriterien zu planen.

Zweitens, hat sich bestätigt, dass Leitplanken früh und transparent kommuniziert werden müssen, auch wenn sie nicht immer angenehm sind wie z.B. keine automatische Rückkehr, Umgang mit Unterbelegung, temporär nicht immer gleich grosse Wohnung, Grenzen der Möglichkeiten. Diese Klarheit reduziert Unsicherheit und verhindert spätere Enttäuschungen.

Drittens, war die Rochierung nur deshalb organisatorisch tragfähig, weil genügend temporäre und über Etappen nutzbare Wohnungen eingeplant wurden. Die Umsetzbarkeit hängt stark davon ab, dass passende Zeitfenster und Objekte vorhanden sind, teilweise mit Mehrfachbelegung über Etappen hinweg.

Viertens, wurde Kommunikation im Projekt zur stabilisierenden Konstante, nicht als einmalige Information, sondern als fortlaufender Prozess (Zielgruppenorientierung, Klarheit, Dialog, Rückkopplung). Genau diese Logik wird auch in den Lehrgangsunterlagen hervorgehoben, sowohl in den Mitgliederbeziehungen (Verständigung als „Geben und Nehmen“) als auch in den Kommunikationsgrundsätzen.

Strategisch ist die Rochierung ein Teil der genossenschaftlichen Kernleistung: Die ausserordentliche Generalversammlung hat den Rahmen gesetzt (Kredit, Zielbild, langfristige Bestands- und Qualitätsentwicklung). Damit wurde nicht nur eine bauliche, sondern auch eine soziale Verpflichtung bestätigt, bezahlbaren Wohnraum erhalten und die Erneuerung so umsetzen, dass Mitglieder sich weiterhin getragen fühlen.

7. Literaturverzeichnis

Baugenossenschaft für neuzeitliches Wohnen (bgnzwo). (2023). Vermietungsreglement. Zürich: bgnzwo. Online auf der Website der bgnzwo, Rubrik „Dokumente und Reglemente“.

Baugenossenschaft für neuzeitliches Wohnen (bgnzwo). (2025). Statuten. Gültig ab 20. Juni 2025. Zürich: bgnzwo. Online auf der Website der bgnzwo, Rubrik „Dokumente und Reglemente“.

Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Schweiz. (Stand: 1. Januar 2013). Kursunterlage Pflichtmodul 1.

Dutli Derron, Marianne / Horváth, Franz. (2026). Bau, Kauf und Renovation: Strategische Immobilienplanung, Boden- und Wohnungsmarkt. Unterlagen zum Pflichtmodul 5, Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern.

Gaberell, Jérôme / Wieland, Andrea. (2024). Führungsinstrumente für Genossenschaften. Unterlagen zum Pflichtmodul 2b, Lehrgang Management im gemeinnützigen Wohnungsbau.

Omoregie, Rebecca. (2026). Kommunikation Mitgliederbeziehung: Wie kommunizieren wir wirkungsvoll mit unseren Mitgliedern/Mieterinnen und Mietern und weiteren Stakeholdern? Präsentation zum Pflichtmodul 4.

Ulmann, Martina / Lehni, Faust. (2024). Mieter/innen- und Mitgliederbeziehungen. Skript zum Pflichtmodul 4, Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern.

Wohnbaugenossenschaften Zürich (Hrsg.). (2024). Partizipative Prozesse in Wohnbaugenossenschaften. Arbeitshilfe zur Vorbereitung, Planung und Umsetzung. Redaktion: Barbara Müller.

8. Anhänge

Anhang A



Fragebogen zur Umsiedlungsplanung – Sanierung Höggerberg Nord

Bitte füllen Sie diesen Fragebogen vollständig aus und senden Sie ihn bis spätestens **26.09.2025** mittels beiliegendem Antwortkuvert an Netz Genossenschaften. Je detaillierter Ihre Angaben sind, desto besser können wir die Planung auf Ihre Bedürfnisse abstimmen. Bei verspäteter Rücksendung können wir eine Berücksichtigung Ihrer Wünsche oder Bedürfnisse nicht mehr garantieren.

1. Mieterangaben

Mieter:	Max Muster, Engadinerweg 16, 8049 Zürich Maxinne Muster, Engadinerweg 16, 8049 Zürich
Objekt:	Engadinerweg 16, 4-Zimmerwohnung, 2. OG links
Telefon / E-Mail:	

2. Haushaltszusammensetzung

Bitte geben Sie alle Personen an, die in Ihrer Wohnung leben:

Name	Geburtsdatum	Verhältnis (z. B. Partner, Kind)

3. Besondere Bedürfnisse

Gibt es zwingende Gründe, die wir bei der Planung berücksichtigen müssen? (z. B. Erdgeschosswohnung, barrierearme Hauszugänge, weitere Gründe)

- Nein
- Ja, bitte beschreiben:
- Ja, bitte beschreiben:

NETZ GENOSSENSCHAFTEN c/o Wohnbaugenossenschaften Zürich | Regionalverband d
Hofackerstrasse 32 | 8032 Zürich | Telefon +41 44 244 99 80 | info@netzgenossenschaften.ch

4. Wohnungswünsche nach der Sanierung

Bitte teilen Sie uns Ihre Wünsche mit (soweit möglich werden diese berücksichtigt):

Gewünschte Wohnungsgrösse: 1-Zimmer 3-Zimmer 4-Zimmer 5-Zimmer

Bevorzugte Häuser (optional):

Weitere Wünsche:

Weitere Wünsche:

5. Temporäre Wohnlösung während der Bauzeit

Wir benötigen eine temporäre Wohnung

Wir organisieren uns während der Sanierungszeit privat und benötigen keine Wohnung

Falls Sie eine temporäre Wohnung benötigen, teilen Sie uns bitte mit, falls zwingende Anforderungen bestehen (z. B. Erdgeschoss, Anzahl Zimmer Minimum):

.....
.....

6. Weitere Hinweise / Bemerkungen

.....
.....
.....
.....

Wir haben zur Kenntnis genommen, dass die Unterlagen fristgerecht (bis am 26.09.2025) eingereicht werden müssen. Unsere Wünsche und Bedürfnisse werden nach Möglichkeit aber ohne Erfüllungsgarantie berücksichtigt werden, hierfür aber keine Garantie gegeben werden kann.

.....
Max Muster

.....
Maxinne Muster

Anhang B

Zeitraum	Bauetappe	Nutzung der Temporärwohnungen	Bemerkung
04. - 08.2026	Etappe 1	Haushalt A (temporär)	Umzug in Temporärwohnung während Sanierung der eigenen Wohnung
1-2 Wochen	Übergang	Reinigung/Übergabe	Wohnungsabnahme, Reinigung, Schlüsselübergabe
09.2026 - 01.2027	Etappe 2	Haushalt B (temporär)	Temporärwohnung wird weiterverwendet (anderer Haushalt)
1-2 Wochen	Übergang	Reinigung/Übergabe	erneute Übergabe/Koordination
02.-05. 2027	Etappe 3	Haushalt C (temporär)	Temporärwohnung wird erneut genutzt