

Immobilienmanagement einer gemeinnützigen Wohnbaugenossenschaft

Portfolio- und Projektmanagement unter Einbezug von Mitwirkungsmöglichkeiten

Praxisarbeit Lehrgang «Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern»

Michael Wyss
Wohnbaugenossenschaft Gewo Züri Ost

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	2
II.	Problembeschrieb	3
III.	Ausgangslage und Analyse	4
1.	Die Gewo und ihre Immobilien	4
2.	Genossenschaftliches Immobilienmanagement	5
3.	Die Mitwirkung	6
IV.	Immobilienmanagement der Gewo	8
1.	Statuten, Gesamtstrategie und Liegenschaftenstrategie	8
2.	Handbuch Objektstrategie	8
3.	Objektstrategien und Portfolioplanung	9
4.	Projekthandbuch / Mitwirkung konkret	10
V.	Fazit und Reflektion	12
VI.	Quellenverzeichnis	13
VII.	Abbildungsverzeichnis	13

II. Problembeschrieb

«Die Genossenschaft ist eine als Körperschaft organisierte Verbindung einer nicht geschlossenen Zahl von Personen oder Handelsgesellschaften, die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt oder die gemeinnützig ausgerichtet ist.»

Im Artikel 828 aus dem Obligationenrecht (OR) sind bereits die Begriffe enthalten, um welche es in dieser Arbeit im Kern gehen sollen. Es ist von wirtschaftlichen Interessen die Rede, von gemeinsamer Selbsthilfe und von der Gemeinnützigkeit.

Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz verfolgen viele hehre Ziele. Günstiger Wohnraum zu erstellen und zu erhalten ist sicher oberstes Gebot, dieser soll auch nachhaltig und architektonisch ansprechend sein. Daneben stehen gesellschaftliche und soziale Themen auf der Agenda. Wohnen im Alter, sozialverträgliche Umsetzung, um nur zwei Stichworte zu nennen. Salopp formuliert könnte man behaupten, dass «*technische*» und «*soziale*» Disziplinen existieren.

Jede Immobilie folgt einem Lebenszyklus, dieser muss auch von Wohnbaugenossenschaften gesteuert werden. Es braucht Planung, Strategien, Ressourcen, etc. Wer ist nun aber «*eine Wohnbaugenossenschaft*»? Es sind die in OR Art. 828 genannten Mitglieder, die sich für einen gemeinsamen und/oder einen gemeinnützigen Zweck zusammengeschlossen haben. In den meisten Fällen delegieren diese Mitglieder Kompetenzen an einen Vorstand, an Kommission oder an eine professionelle Geschäftsstelle. Immer aber bilden sie gemeinsam die Eigentümerschaft der Immobilie. In vielen Fällen ist das eine nicht kleine, heterogen zusammengesetzte Personengruppe.

Die isolierte Planung von Immobilienprojekten durch einen Vorstand oder eine Kommission ohne Einbezug und Berücksichtigung der Mitglieder bzw. der Eigentümerschaft birgt viele Gefahren. Wenig Transparenz fördert Unsicherheiten, Unsicherheiten erzeugen Ablehnung und Ablehnung führt zu terminlichen und ökonomischen Risiken. Dies kann wiederum zu Konflikten mit weiteren Stakeholdern (Kapitalgeber) oder Zielen (Ökologie) der Wohnbaugenossenschaft führen.

Es ist für eine Wohnbaugenossenschaft entscheidend, über eine Strategie für ihre Immobilien zu verfügen. Genauso wichtig ist es aber auch, dass diese von ihren Mitgliedern mitgetragen wird.

In der Praxis ist dies nicht einfach umzusetzen. Es bestehen Zielkonflikte, verschiedene Interessen, die Themen sind komplex. Die Gestaltung der «*richtigen*» Mitwirkung ist eine Herausforderung.

Die Wohnbaugenossenschaft Gewo Züri Ost (Gewo), für welche der Autor dieser Arbeit als Co-Geschäftsführer arbeitet, steht vor der Herausforderung, dass die meisten ihrer Siedlungen in einem technischen Alter von zwanzig bis dreissig Jahren sind. Es ist somit zu erwarten, dass in einigen Jahren viele Liegenschaften in einen Sanierungszyklus geraten.

Diese Arbeit zeigt zum einen in Grundzügen, wie die Gewo in der Entwicklung ihrer Immobilienstrategie vorgegangen ist und zum anderen, wie die Thematik der Mitwirkung in der Umsetzung dieser Strategie eingeflossen ist und weiter einfließen soll.

III. Ausgangslage und Analyse

1. Die Gewo und ihre Immobilien

Die gemeinnützige Genossenschaft «Gewo» bezweckt gemäss ihren Statuten, in gemeinsamer Selbsthilfe und Mitverantwortung ihren Mitgliedern gesunden und preisgünstigen Wohnraum im Miet- oder Eigentumsverhältnis zu verschaffen und zu erhalten. Die Liegenschaften und Grundstücke sind dauernd der Spekulation zu entziehen. Sie fördert das Zusammenleben im Sinne gesamtgesellschaftlicher Verantwortung und gegenseitiger Solidarität und es werden selbstverwaltete und gemeinschaftliche Wohnformen angestrebt.

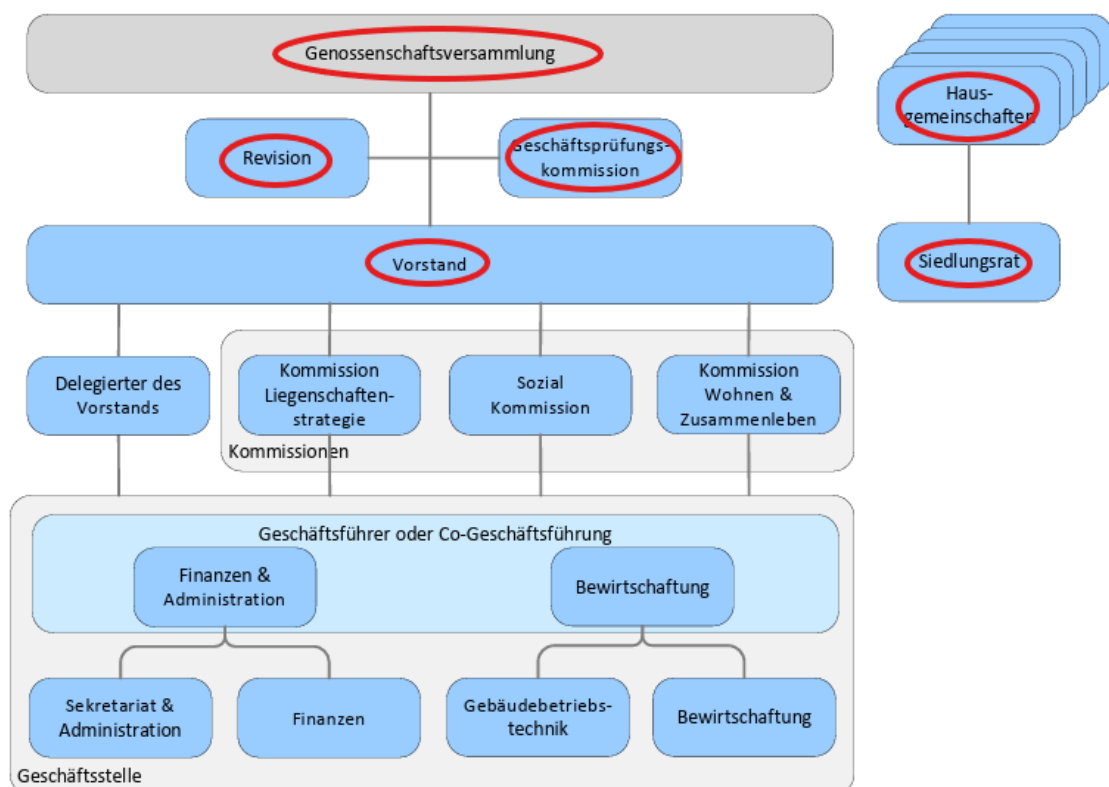


Abbildung 1: Organisation der Gewo

In der Abbildung 1 oben ist die Organisation der Gewo ersichtlich, die statutarischen Organe sind rot markiert. Im Zusammenhang mit der Thematik dieser Arbeit speziell zu erwähnen, ist der Siedlungsrat und die Hausgemeinschaften. Der Siedlungsrat ist die Vertretung der Bewohner:innen der Gewo Siedlungen und besteht aus delegierten Personen. Der Siedlungsrat dient als Diskussionspartner, Ideengeber und Vernehmlassungsorgan für strategische und siedlungspolitische Geschäfte. Er verfügt über ein Antragsrecht an der Generalversammlung.

Die Gewo besitzt 477 Wohnungen in 54 Gebäude, verteilt auf 24 Siedlungen oder einzelne Mehrfamilienhäuser in 11 Gemeinden des Kantons Zürich.

Über die Hälfte der Gebäude sind in einem technischen Alter von zwanzig bis dreissig Jahren. Diese Immobilien werden in den nächsten Jahren in einen Sanierungszyklus kommen, der sowohl Personal- wie auch Finanzressourcen benötigt und deshalb geplant werden muss. Es werden aber auch entsprechend viele Bewohner:innen und Genossenschafter:innen direkt durch eine Massnahme betroffen sein. Dies bedingt nebst der «technischen» Planung auch eine «soziale» Planung.

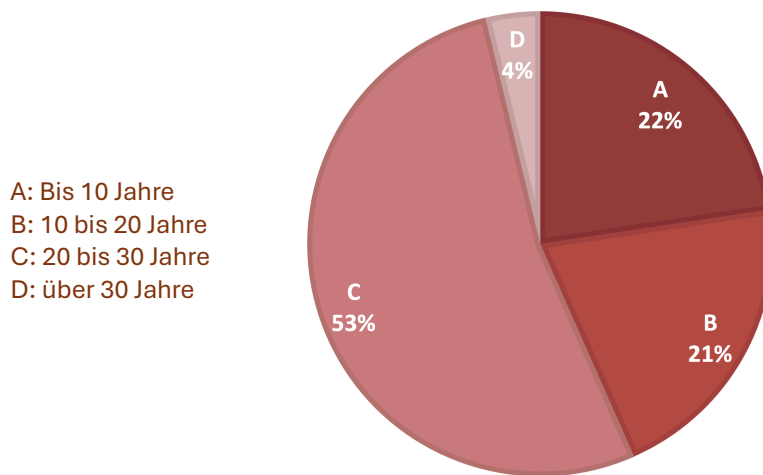


Abbildung 2: technisches Alter der Gebäude der Gewo

2. Genossenschaftliches Immobilienmanagement

Der Thematik des genossenschaftlichen Immobilienmanagements könnte eine eigene Arbeit gewidmet werden. An dieser Stelle soll auf einige Spezifika, die aus Sicht des Autors gemeinnützige Genossenschaften berücksichtigen müssen, kurz eingegangen werden. Als Orientierung dient dabei die Abbildung 3 mit den verschiedenen, immobilenspezifischen Managementebenen.

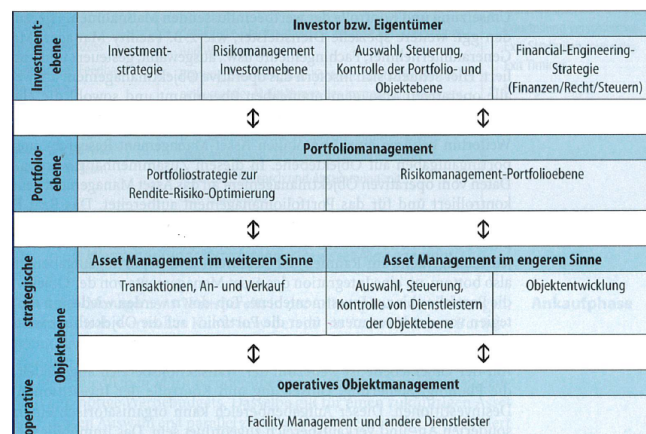


Abbildung 3: Immobilienspezifische Managementebenen
Quelle: (Rottke/Thomas, 2011)

Ist im genossenschaftlichen Umfeld von «Immobilienmanagement» oder «Objektstrategien» die Rede, wird dies oft mit SIA 112 «Modell Bauplanung» gleichgesetzt.

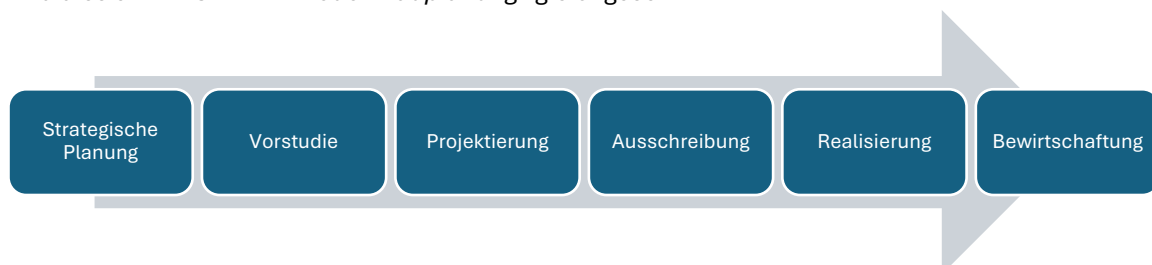


Abbildung 4: Phasen des Modell Bauplanung nach SIA 112

Bei Genossenschaften, die über mehrere Immobilien bzw. Siedlungen verfügen, greift diese Betrachtungsweise aus Sicht des Autors zu kurz. Eine Genossenschaft mit einem Portfolio an Gebäuden und Siedlungen benötigt für diese Vermögenswerte, die «Assets», wie andere institutionelle Immobilieneigentümer eine Strategie (Abbildung 2; Investment- und Portfolioebene). Die vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden

können. Die Genossenschaft braucht ebenso eine Investmentstrategie. Sie muss sich zum Beispiel die Frage beantworten, ob sie aktiv Immobilien akquiriert oder bei ihrer Grösse bleibt, was sich wieder auf das Asset Management auswirkt. Auf dieser strategischen Objektebene erübrigt sich, aufgrund des üblichen statutarischen Zwecks, die Immobilien dauernd dem spekulativen Markt zu entziehen, die Fragestellungen betreffend Immobilienverkäufen. Entsprechen stärker zu gewichten ist die Objektentwicklung.

Das in Abbildung 3 bezeichnete Asset Management bzw. die strategische Objektebene ist das eigentliche Bindeglied zur ersten Phase «Strategische Planung» in SIA 112.

Das genossenschaftliche Immobilienmanagement sollte sowohl einen Top-Down-Ansatz (Akquisitions- und Wachstumsstrategie) wie auch einen Bottom-Up-Ansatz verfolgen; Die Bedürfnisse aus dem operativen Objektmanagement und auch der Bewohner:innen und Genossenschaftler:innen fließen in das Asset Management ein.

Das Portfoliomanagement konsolidiert die einzelnen Objektstrategien und leitet daraus eine Investitionsstrategie ab.

3. Die Mitwirkung

Wie bereits in Kapitel III.1. erwähnt, greift aus Sicht des Autors eine rein «technische» Planung der Immobilien gerade bei gemeinnützigen Genossenschaften zu kurz. Wohnen ist ein Grundbedürfnis der Gesellschaft; Es soll und kann, frei nach der Maslowsche Bedürfnishierarchie, viele Bedürfnisse der Menschen befriedigen. Nebst den Physiologischen und den Bedürfnissen nach Sicherheit stehen bei Wohnbaugenossenschaften insbesondere auch die sozialen Bedürfnisse im Mittelpunkt.

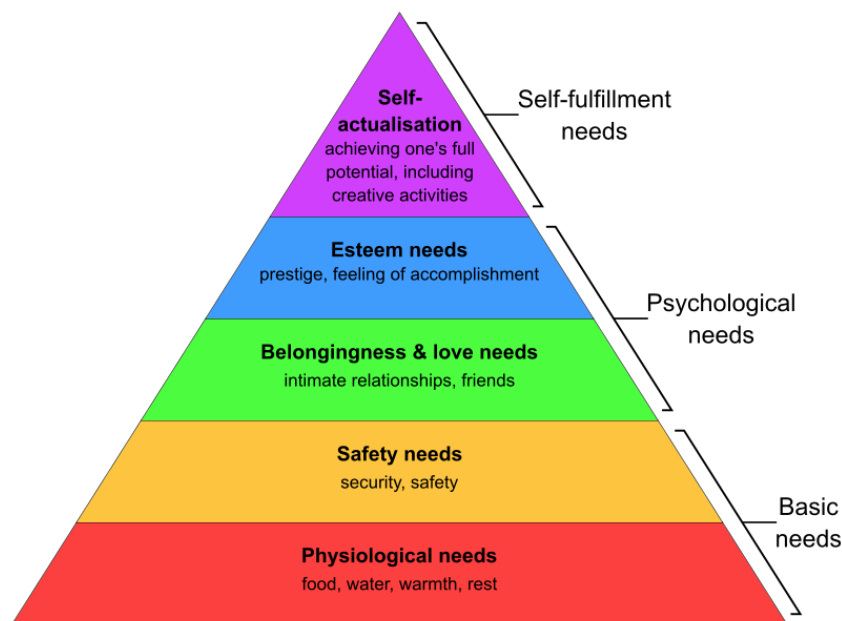


Abbildung 5: Maslow-Pyramide
Quelle: (Wikipedia.org, 2025)

Die Definition der Genossenschaften im Obligationenrecht, nämlich dass diese «...in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt oder ... gemeinnützig ausgerichtet ist...» (Obligationenrecht OR, Art. 828, Abs. 1) stipuliert diese sozialen Bedürfnisse bereits im Gesetz. Die Gewo formuliert dies in ihren Statuten sehr konkret: «Die Genossenschaft fördert das Zusammenleben im Sinne gesamtgesellschaftlicher Verantwortung und gegenseitiger Solidarität. Es werden selbstverwaltete und gemeinschaftliche Wohnformen angestrebt.»

Das Soziale, das Gemeinschaftliche, die Mitwirkung oder auch Partizipation sind entsprechend wichtige Aspekte, welche Wohnbaugenossenschaften auszeichnet.

Ist in dieser Arbeit von Mitwirkung die Rede, so ist dies mit Partizipation gleichzusetzen bzw. orientiert sich der Autor an den folgenden «Partizipationsstufen».

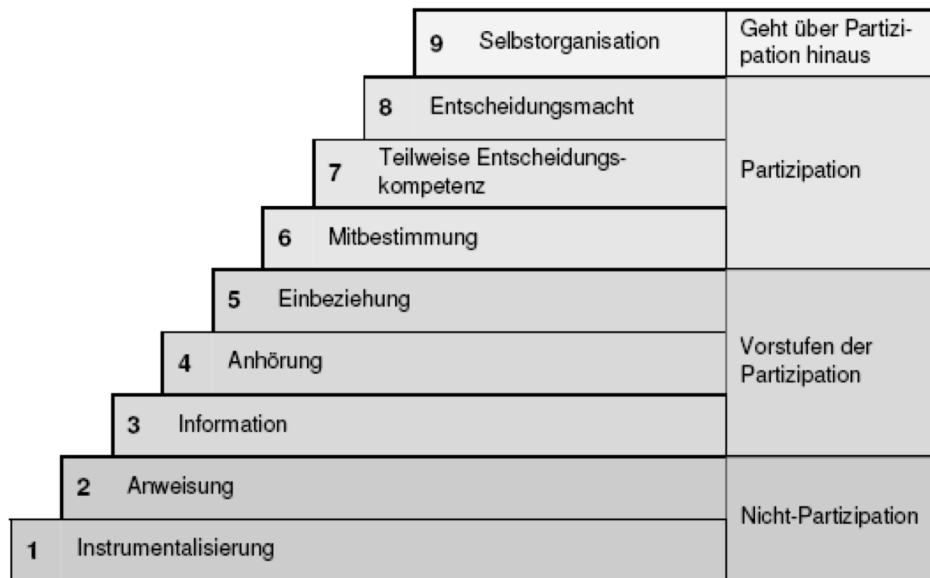


Abbildung 6: Partizipationsstufen
Quelle: (<https://www.lzg.nrw.de>, 2025)

Gerade im Immobilienmanagement nicht zu vernachlässigen ist das «Beteiligungsparadox».

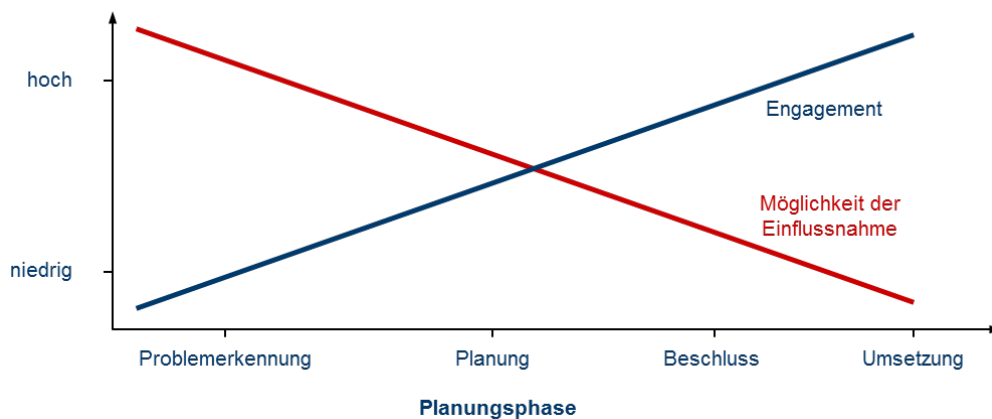


Abbildung 7: Beteiligungsparadox
Quelle: (forschungsinformationssystem.de, 2005)

In Bezug auf Planung von Massnahmen an Gebäuden lässt sich aus Sicht des Autors das Paradox mit folgendem Beispiel illustrieren: Zu Beginn, wenn grundsätzlich in den Statuten die Ausnützung von Grundstückspotentialen zur Schaffung von mehr Wohnraum stipuliert wird, bewegt dies die Genossenschafter:innen an der Generalversammlung noch nicht sehr, schliesslich liest man über dieses Thema auch regelmässig in den Zeitungen. Wird nun aber in diesem Zusammenhang ein Ersatzneubau geplant und beschlossen, so steigt natürlich das Engagement, insbesondere der Bewohner:innen der betroffenen Siedlung, während aber ihre grundsätzliche Möglichkeit zur Einflussnahme sinkt. Dies birgt ein hohes Risiko an Konflikten und Opposition.

IV. Immobilienmanagement der Gewo

Wie in der Analyse festgestellt wurde, steht die Gewo vor der Herausforderung der Planung ihres Gebäudeportfolios um die Werterhaltung auch in Zukunft sicherstellen zu können. Dafür braucht es eine «technische» Auseinandersetzung mit der Thematik auf der Investment-, der Portfolio- und der Objektebene.

Der Zweck und die Organisation der Gewo bedingt aber auch, dass die Genossenschafter:innen Teil dieser Planung sein müssen und mitwirken dürfen bzw. sollen.

Auf dieser Basis hat die Gewo ein Immobilienmanagement-System entwickelt, welches auch die Mitwirkungsmöglichkeiten der Genossenschafter:innen auf den verschiedenen Stufen, von der strategischen Planung bis zum Projekt, berücksichtigt.

1. Statuten, Gesamtstrategie und Liegenschaftenstrategie

Die Statuten werden von der Generalversammlung genehmigt und bilden das Fundament einer jeden Genossenschaft. Bereits in den Statuten sind Grundsätze definiert, die das Immobilienmanagement und die Mitwirkungsmöglichkeiten beeinflussen. So sind die Immobilien dauernd dem spekulativen Markt zu entziehen und somit grundsätzlich unverkäuflich. Weiter sind sie dem preisgünstigen Wohnen zu widmen, was eine Auswirkung auf die Höhe der Investitionskosten hat. Es ist definiert, dass ökologische, ökonomische und auch gemeinschaftsfördernde Aspekte angemessen berücksichtigt werden. Mit stetigem Unterhalt soll die Genossenschaft den Werterhalt sichern und regelmässig Massnahmen zur Wohnwertsteigerung prüfen. Bei grösseren Umbauten und Ersatzneubauten achtet die Gewo auf ein sozialverträgliches Vorgehen. Mit dem Siedlungsrat besteht ein Organ mit Antragsrecht, welches explizit die Interessen der Bewohner:innen vertritt und für den Vorstand und die Geschäftsstelle als Diskussionspartner, Ideengeber und Vernehmlassungsorgan, insbesondere für strategische und siedlungspolitische Geschäfte, zur Verfügung steht.

Auf Basis der Statuten hat der Vorstand eine Gesamtstrategie und eine Liegenschaftenstrategie für die Gewo verabschiedet, in welchen Aspekte der Statuten detaillierter ausformuliert sind. In der Liegenschaftenstrategie ist auch die Wachstums- bzw. Akquisitionsstrategie («*Investmentstrategie*», siehe Kapitel III.2) abgebildet.

Statuten, Gesamtstrategie und Liegenschaftenstrategie sind auf der Website der Gewo öffentlich einsehbar und somit in Bezug auf die Partizipationsstufen den «*Informationen*» zuzuordnen.

2. Handbuch Objektstrategie

Im eigentlichen Zentrum des Immobilienmanagement der Gewo steht das «Handbuch Objektstrategien», welches «...aufzeigt wie die ... Gewo ... ihre Liegenschaften und Siedlungen kontrolliert, welche Daten erfasst werden, wie die Instandhaltungs- und Instandsetzungsmassnahmen definiert und unter Berücksichtigung des gesamten Portfolios mittel- und langfristig geplant und dokumentiert werden» (gewo.ch, 2025). Dieses Handbuch dient als Arbeitshilfe und -anweisung für die Geschäftsstelle und die Liegenschaftenkommission. Gegenüber den Genossenschafter:innen soll es den Planungsprozess transparent aufzuzeigen. Das Handbuch enthält auch verbindliche Zusagen an die Genossenschafter:innen in Bezug auf ihre Mitwirkungsmöglichkeiten.

3. Objektstrategien und Portfolioplanung

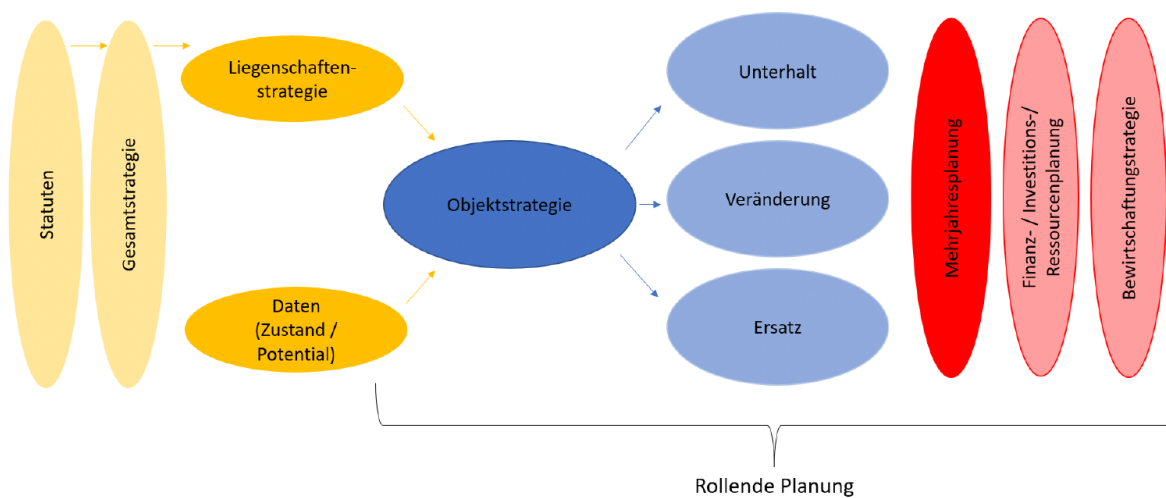


Abbildung 8: Prozess zur Erstellung der Objekt- und Portfoliostrategie

In Abbildung 8 ist schematisch dargestellt, wie die Gewo zur Erstellung ihrer Objekt und Portfoliostrategie vorgeht. Gelb dargestellt sind die Inputfaktoren, die einen Einfluss auf das einzelne Objekt oder das Portfolio haben und berücksichtigt werden müssen. Dazu zählen Vorgaben aus Statuten aber auch konkrete Daten wie Art der Energieerzeugung, Baurechtsverträge, Bau- und Zonenordnung etc. Diese Inputfaktoren werden in den für jede Siedlung separat erstellten Objektstrategien konsolidiert.

Im Besonderen haben die Bewohner:innen von Siedlung in diesem Teil des Prozesses die Möglichkeit, ebenfalls Inputfaktoren zu liefern. Ein zusammen mit dem Siedlungsrat erarbeiteter «Prozess Siedlungsanliegen» bildet diese Möglichkeit ab und ist im Handbuch abgebildet.

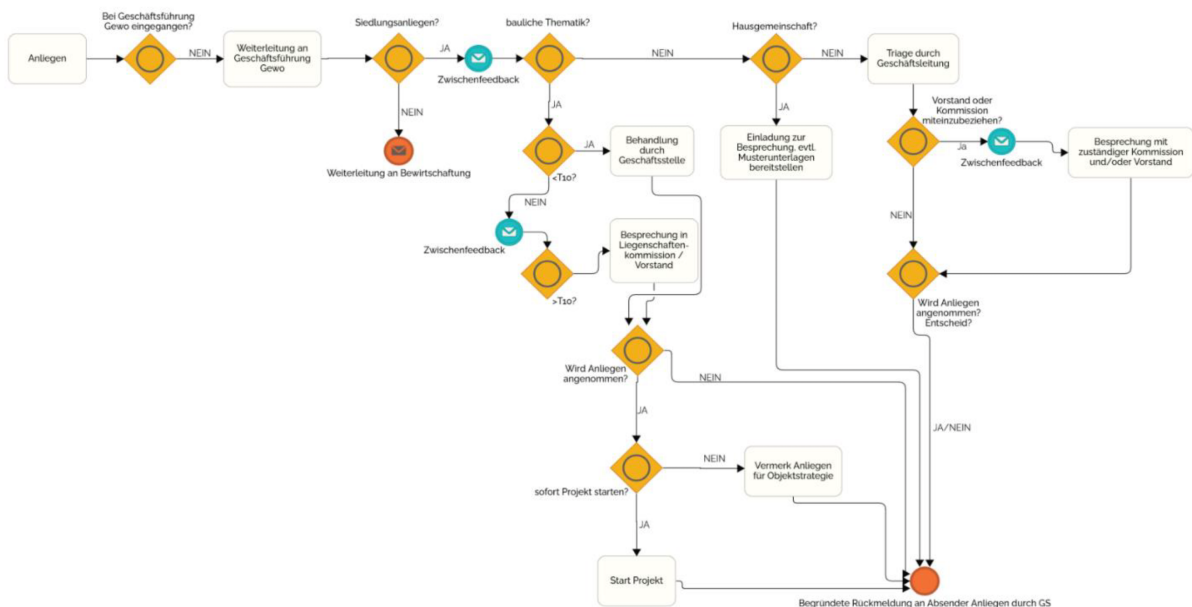


Abbildung 9: Prozess Siedlungsanliegen Gewo

Anliegen von Bewohner:innen und Hausgemeinschaften, die nicht sofort umgesetzt werden können, werden in der Objektstrategie berücksichtigt. Zum Beispiel verfügt eine Siedlung über Problematiken betreffend der Waschküchen, was immer wieder zu internen Konflikten führt. Zeigt die Planung des Objekts auf, dass kurz- oder mittelfristig eine Badsanierung ansteht, so muss dieser Umstand in die Überlegungen der Sanierung miteinfließen. Damit soll auch dem Beteiligungsparadox entgegengewirkt werden und die Bedürfnisse dann dokumentiert werden, wenn diese adressiert werden.

In den einzelnen Objektstrategien werden aufgrund der gesammelten Daten die notwendigen baulichen Massnahmen der nächsten fünfzehn Jahre abgeleitet. Diese Massnahmen werden für das gesamte Portfolio in einer Investitionsplanung zusammengefasst. Die Erkenntnisse aus dieser Konsolidierung, zum Beispiel ein hoher Bedarf an finanziellen Mittel zu einem bestimmten Zeitpunkt, haben wiederum einen Einfluss auf die Strategien der betroffenen Objekte. Entsprechend müssen beide Instrumente, die Objektstrategie und die Investitions- bzw. Portfolioplanung, rollend überprüft und von der Liegenschaftskommission aktualisiert werden.

Die Investitionsplanung wird den Genossenschafter:innen über verschiedene Kanäle kommuniziert (Siedlungsrat, Hausgemeinschaften, Online-Information, Website).



Abbildung 10: Investitionsplanung der Gewo

4. Projekthandbuch / Mitwirkung konkret

Bei Instandsetzungsbedürftigen Siedlungen oder Grundstücken mit Ausnutzungspotential stehen oftmals verschiedene Ausführungsvarianten bzw. Entwicklungsszenarien zur Zielerreichung zur Verfügung: Soll eine Gesamtanierung durchgeführt werden? Soll, und wenn ja wie, ein allfälliges Potential für mehr Wohnraum umgesetzt werden? Mittels eines Ersatzneubaus oder einer Erweiterung?

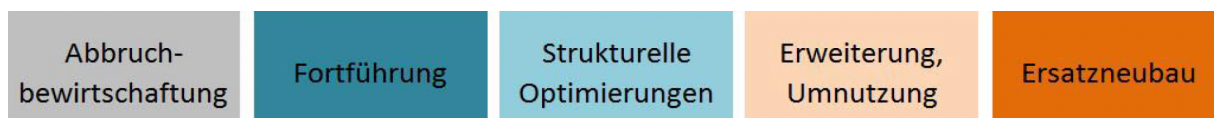


Abbildung 11: Handlungsoptionen / Entwicklungsszenarien
Quelle: (Bastianello, 2025)

In der Investitionsplanung werden diese Varianten noch nicht definiert. Aufgrund des Zustands der Siedlung und der Bau- und Zonenordnung wäre in diesem Fall in der Objektstrategie lediglich abgebildet, dass Sanierungsmassnahmen notwendig sind und ein mögliches Wohnraumpotential besteht. Zu gegebener Zeit löst dies ein konkretes Projekt aus. Dieses Projekt wird nach den Phasen von SIA 112 geplant.

Die Gewo hat in diesem Zusammenhang im Handbuch Objektstrategien insbesondere die Phase «Vorstudien» um den Teil der Mitwirkung ergänzt. Die Absicht ist, auch wieder in Bezug auf das Beteiligungsparadox, die Mitwirkungsmöglichkeit der Betroffenen und Beteiligten in einer sehr frühen Projektphase in den Prozess zu implementieren. Die Kompetenz des Variantenentscheids verbleibt beim Vorstand, aber die Meinungen und Ansichten der verschiedenen Anspruchsgruppen sind in diesem

Entscheid anzuhören und miteinzubeziehen. Bewegten wir uns bisher auf der Partizipationstreppe, vor allem auf der Stufe «Informationen», so steigen wir nun die Treppe hinauf.

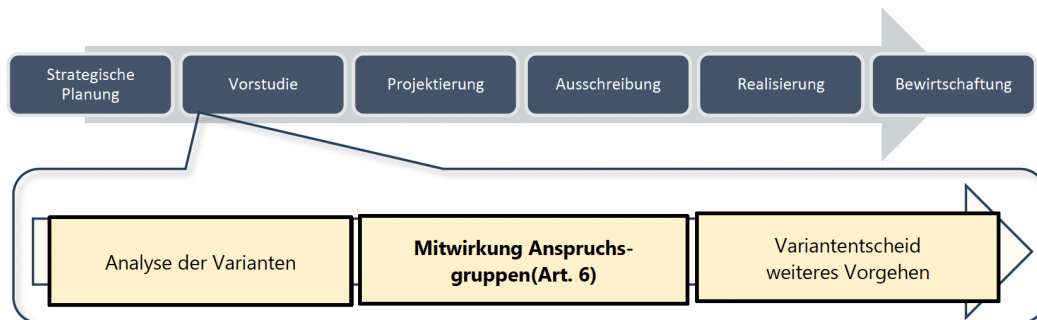


Abbildung 12: SIA 112 mit Ergänzung Mitwirkung

Mit dem Einbezug in die Phase «Vorstudie» ist der Mitwirkungsprozess in einem Projekt aber noch nicht abgeschlossen. Die Möglichkeiten der Partizipation unterscheiden sich von Projekt zu Projekt massgeblich. Eine Sanierung in bewohntem Zustand hat andere Anforderungen als ein Neubauprojekt oder eine sanfte Sanierung.

Aus diesem Grund wurde in der Gewo das Arbeitsinstrument des «Projekthandbuchs» geschaffen. Mit Start eines Projekts, als Übergang von der Objektstrategie zu einem konkreten Vorhaben, wird ein solches Projekthandbuch erstellt. Anstelle einer reinen «Kreditbewilligung», z.B. für eine Machbarkeitsstudie, werden spezifisch auf das Vorhaben und für jede SIA 112-Phase separat weitere Aspekte durch die zuständigen Gremien diskutiert und beschlossen. Das Projekthandbuch wird dabei nicht von Beginn an für das gesamte Projekt fertig erstellt, sondern dient jeweils auch als Dokumentation der Freigabe der nächsten Phase bzw. als Phasenabschluss.

Pro Phase zu definieren sind:

- Kosten
- Ziele
- Meilensteine
- Kommunikation / Partizipation
- Organisation
- Verantwortung und Kompetenzen
- Reporting
- Risiken

Mit dem Aspekt der «Kommunikation / Partizipation» soll sichergestellt werden, dass die verschiedenen Anspruchsgruppen eines Projekts individuell auf einer «Partizipationsstufe» mitwirken können und die verschiedenen Ansprüche Einfluss in das Projekt finden. Die Anspruchsgruppen und deren Mitwirkung muss laufend und für jede Phase separat geklärt werden. Dies können die Bewohner:innen bzw. die Hausgemeinschaft, der Siedlungsrat, unter Umständen aber auch alle Genossenschafter:innen sein.

Als Beispiel können die Bewohner:innen bei der Gestaltung eines Spielplatzes mitbestimmen oder der Siedlungsrat wird in einer Vorprojektphase für die Gestaltung der gemeinschaftlichen Räumen (Aussenraum und Gemeinschaftsraum) miteinbezogen. In einem Projekt, das auf Baurechtsland erstellt wird, ist zu überlegen, wie die Öffentlichkeit einzubeziehen ist, damit an der Gemeindeversammlung dem Vertrag zugestimmt wird. Es gibt viele Beispiele und jedes Projekt ist separat zu betrachten.

V. Fazit und Reflektion

Viele gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften sind faktisch soziale, institutionelle Immobiliengesellschaften mit einem Portfolio an Immobilien mit vielen Mitgliedern bzw. Bewohner:innen und ihren Bedürfnissen sowie gesellschaftlichen Erwartungen. Die Breite der Themengebiete im Lehrgang «Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern» zeigt dabei exemplarisch auf, in wie vielen Disziplinen eine Wohnbaugenossenschaft sattelfest sein muss. Finanzen, Bewirtschaftung, Immobilienentwicklung, Soziologie, Recht, Führung, etc.

Während des Besuchs des Lehrgangs war der Autor dieser Arbeit bei der Gewo zum einen mit der Überarbeitung des Handbuchs Objektstrategien wie auch mit der Erstellung aller Objektstrategien und der Investitionsplanung beschäftigt. Weiter hat ein Projektierungskredit für einen Ersatzneubau an der Generalversammlung Opposition erzeugt und den Vorstand und die Liegenschaftenkommission im Sinne einer Reflektion dazu bewegt, sich im Immobilienmanagement vertiefter auch mit der Mitwirkung und Kommunikation auseinanderzusetzen.

Die erste Vorlesung des Lehrgangs zum Thema «Mehr als Wohnen» von Sabine Binder, insbesondere die verschiedenen Partizipationsstufen und auch das Beteiligungsparadox, war für den Autor dieser Arbeit das eigentliche fehlende Puzzlestück zur Verknüpfung der technischen Planungen mit den sozialen Ansprüchen von Bewohner:innen und Genossenschafter:innen. Die Erkenntnis, dass sich die Gewo in allen Phasen des Immobilienmanagements, von der langfristigen strategischen Planung bis hin zum effektiven Projekt, mit den Treppenstufen der Mitwirkung auseinandersetzen soll, wurde direkt im Prozess berücksichtigt.

Nicht in jedem Fall ist eine Mitbestimmungsmöglichkeit sinnvoll, genauso wie nicht immer eine reine Information ausreicht. Sind wir uns dessen bewusst und machen von den verschiedenen Partizipationsmöglichkeiten Gebrauch, fördern wir die Transparenz im Immobilienmanagementprozess der Genossenschaft und damit auch die Akzeptanz für unsere Vorhaben.

Volketswil, März 2025

Michael Wyss



VI. Quellenverzeichnis

Bastianello, D. (2025). Vorlesungsunterlagen Modul "Bau, Kauf und Renovation", Lehrgang "Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern".

forschungsinformationssystem.de. (2005). Von <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/343739/> abgerufen

gewo.ch. (2025). Von <https://www.gewo.ch/view/data/9936/Handbuch%20Objektstrategie%202.0.pdf> abgerufen

[https://www.lzg.nrw.de.](https://www.lzg.nrw.de/) (2025). Von https://www.lzg.nrw.de/_media/pdf/service/Veranst/110621_Workshop_Partizipat_Qualitaetsentw/Workshop_Partizipation_-_Kopie_f__r_TN.pdf abgerufen

Rottke/Thomas. (2011). Immobilienwirtschaftslehre Band 1 - Management. Köln: IMV GmbH & Co. KG.

Wikipedia.org. (2025). Von https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs abgerufen

VII. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisation der Gewo	4
Abbildung 2: technisches Alter der Gebäude der Gewo	5
Abbildung 3: Immobilienspezifische Managementebenen	5
Abbildung 4: Phasen des Modell Bauplanung nach SIA 112	5
Abbildung 5: Maslow-Pyramide	6
Abbildung 6: Partizipationsstufen	7
Abbildung 7: Beteiligungsparadox	7
Abbildung 8: Prozess zur Erstellung der Objekt- und Portfoliostrategie.....	9
Abbildung 9: Prozess Siedlungsanliegen Gewo.....	9
Abbildung 10: Investitionsplanung der Gewo	10
Abbildung 11: Handlungsoptionen / Entwicklungsszenarien	10
Abbildung 12: SIA 112 mit Ergänzung Mitwirkung.....	11