



# Schritt für Schritt zur nachhaltigen Erneuerung

Empfehlungen zu Entscheidungsfindung,  
Kommunikation und Realisierung.

Juni 2021

# 1

## Vorbemerkung

**Baugenossenschaften sind lebendige, sozial vielfältig zusammengesetzte und demokratisch organisierte Gemeinschaften. Wenn sie vor umfassenden Sanierungen oder Erneuerungen stehen – Anbauten, Zusammenlegungen oder Ersatzneubauten – dann sind sie noch stärker gefordert als kommerzielle und institutionelle Bauträger. Denn von solchen Eingriffen sind die Bewohnenden nicht nur als Mietende stark betroffen. Als Genossenschaftsmitglieder haben sie bei Projekten auch selbst das letzte Wort. Deshalb braucht es eine gute Planung und überzeugende Begründungen, damit die Generalversammlung dem Antrag des Vorstandes zustimmen kann.**

Der vorliegende Leitfaden basiert auf den praktischen Erfahrungen von Wohnbaugenossenschaften Zürich, welche viele gemeinnützige Bauträger in Erneuerungsprozessen begleitet. Die daraus gewonnenen Empfehlungen beziehen sich vor allem auf die Gestaltung der Meinungsbildungsprozesse. Wenn diese eine gute Qualität haben, dann wird auch das entstehende Bauwerk solide. Die Empfehlungen gehen davon aus, dass auch der planerische und bauliche Teil eines solchen Erneuerungsprozesses (strategische Planung, Prüfung aller Handlungsmöglichkeiten), rechtzeitig und sorgfältig an die Hand genommen wird.

Die Empfehlungen sind nicht als alleingültiges Rezept zu verstehen, sondern als ein Leitfaden, an dem sich prüfen lässt, ob man an alles gedacht hat. Es braucht immer Anpassungen an die spezifischen Gegebenheiten. Kein Projekt ist gleich, und jede Genossenschaft ist anders. Alle aber stehen vor der Herausforderung, ihren Wohnungsbestand im Hinblick auf künftige Bedürfnisse zu entwickeln und diesen notwendigen Prozess sozialverträglich und breit getragen zu gestalten.

---

### Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung</b>	2
<b>2</b>	<b>Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt</b>	3
<b>3</b>	<b>Neun Schritte bis zur Umsetzung</b>	4
<b>4</b>	<b>Gemeinschaft fördernde Architektur</b>	7
<b>5</b>	<b>Es lohnt sich, soziale Nachhaltigkeit einzuplanen</b>	9
<b>6</b>	<b>Empfehlungen zu Projektentwicklung und Planung</b>	11
<b>7</b>	<b>Grundsteine für eine sozialverträgliche Umsiedlung</b>	13
<b>8</b>	<b>Weitere Merkblätter und Links zum Thema</b>	15

# 2

## Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt

Eine Baugenossenschaft erwägt eine umfassende Erneuerung, welche die Umsiedlung der Bewohnenden nötig macht. Die Gründe für ein solches Projekt sind in der Regel schlechte Bausubstanz, grosse Ausnützungsreserven und ein Wohnungsangebot, das nicht mehr dem heutigen Standard oder der künftigen Nachfrage entspricht. Zudem kann ein tiefgreifender Eingriff auch dadurch begründet sein, dass eine Genossenschaft ihren Bestand im Rahmen einer strategischen Planung in Schritten erneuern will, um nicht in 20 oder 30 Jahren mit einem kumulierten Erneuerungsbedarf konfrontiert zu sein.

### Zielsetzung

Das Projekt soll so gut geplant und begründet werden, damit es in der Genossenschaft eine möglichst hohe Akzeptanz erreicht; es soll insbesondere bei den Betroffenen Verständnis finden, und negative Auswirkungen für sie sollen vermieden oder minimiert werden. Das Projekt soll so abgewickelt werden, dass es die Genossenschaft stärkt und, gemessen an ihren Zielen, den grösstmöglichen langfristigen Nutzen bringt; es soll die Grundlage dafür schaffen, dass auch spätere Vorhaben im Rahmen der strategischen Planung gut aufgenommen werden. Um Finanzrisiken zu minimieren, sollen die wichtigen Entscheide der zuständigen Gremien gefällt werden, bevor grosse Planungskosten entstehen.

### Einigung

Zuerst muss sich der Vorstand über seine Absichten und sein Vorgehen einigen. Ein gemeinsames Einstehen für die gewählte Strategie ist sehr wichtig. Zudem braucht es für eine erfolgreiche Gestaltung des Meinungsbildungsprozesses eine positive Einstellung zu den Mitwirkungsrechten der Mitglieder und einen respektvollen Umgang mit anderen Meinungen. Es muss anerkannt und respektiert werden, dass die Betroffenen ihre «eigenen» Interessen vertreten. Der Vorstand muss auch bereit sein, für alle eine möglichst optimale Lösung zu finden. In einem angenehmen Klima und im Dialog kann Akzeptanz auch für «unpopuläre» Massnahmen gefunden werden.

### Methode

Wir empfehlen einen mehrstufigen Informations- und Entscheidungsablauf. Insbesondere raten wir, die Generalversammlung bereits in einem frühen Stadium des Prozesses erstmals entscheiden zu lassen. Ausserdem sollen bestehende Informationsorgane und -anlässe (z. B. Siedlungskommissionen) einbezogen

und allenfalls neu geschaffen werden. Die Projekte müssen für die Genossenschafter/innen verständlich und nachvollziehbar sein; sie dürfen nicht den Zielsetzungen der Genossenschaft widersprechen. Besondere Sorgfalt – das heisst genügend Zeit, Informationen und Gelegenheit zur Diskussion – erfordern natürlich Projekte in gewachsenen Genossenschaftssiedlungen mit hoher Umgebungsqualität, von historischer oder denkmalpflegerischer Bedeutung.

### Ganz konkret

Die folgenden neun Schritte stellen einen ideal-typischen Ablauf dar. Sie müssen auf die Gegebenheiten der jeweiligen Genossenschaft angepasst werden.

Von der Mängelfeststellung (Schritt 1) bis zum Projektentscheid muss bei grossen Sanierungen oder Ersatzneubauten mit einem Zeitraum von rund fünf Jahren gerechnet werden. Dies gibt dem Vorstand Zeit, die Grundlagen seriös zu erarbeiten, und erlaubt den Mietenden und Mitgliedern, sich mit dem für sie meist neuen Thema und den möglichen Varianten vertraut zu machen. Am Schluss muss der Antrag des Vorstands für sie auf der Hand liegen und eigentlich «logisch sein». Ein längerer Prozess erlaubt es auch, allfällige Meinungsverschiedenheiten frühzeitig auszutragen.

# 3

## Neun Schritte bis zur Umsetzung

### Schritt 1 – den ersten Schritt machen

- > Der Vorstand hat festgestellt, dass die Mängel in einer Siedlung einen bedeutenden Sanierungsbedarf zur Folge haben werden.
- > Er macht sich erste Gedanken über die Varianten und deren Machbarkeit.
- > Falls vorhanden, überprüft er seine strategische Planung auf die Aktualität.
- > Er macht sich ein Bild über die Zusammensetzung der bestehenden Mieterschaft (Altersstruktur, Haushaltsformen, Einkommenssituation, Belegung), über allfällige aktuelle oder künftig zu erwartende Probleme bei der Vermietung und die finanzielle Situation.

**Hinweis:** Der Vorstand prüft, welches Vorgehen die Statuten vorschreiben, insbesondere für welche Bauprojekte die GV, für welche die Siedlungsversammlung und für welche er selbst Entscheidgremium ist, wer eine allfällige Baukommission wählt und ob die Statuten überhaupt so formuliert sind, dass ein einzelnes Mitglied nicht eine Erneuerung blockieren kann; er lässt sich dabei von JuristInnen beraten.

### Schritt 2 – Information der Mitglieder

Der Vorstand informiert die Mitglieder über die festgestellten Mängel und über seine Absicht, weitere Abklärungen zur Machbarkeit der Varianten zu treffen. Er tut dies, ohne bereits mögliche konkrete Lösungen vorzustellen.

### Schritt 3 – Zielsetzungen definieren, Problemfelder klären

- > Der Vorstand macht sich vertieft Gedanken darüber, welches Mietersegment er langfristig an dieser Lage sieht; er leitet daraus die maximal mögliche Mietzinshöhe sowie die Anforderungen an die zu realisierenden Wohnungen: Den Wohnungsmix, die Wohnungsgrössen und die Wohnungsqualitäten.
- > Zudem werden die Qualitäten der bestehenden Siedlung, insbesondere im Wohnumfeld abgeklärt.
- > Für eine grosse Sanierung oder einen Ersatzneubau muss mit einer klaren Zielformulierung sichergestellt werden, dass die

neuen Qualitäten nicht hinter die alten zurückfallen.

- > Der Vorstand überlegt sich, wer bei welcher Variante in welcher Form betroffen ist, welche Fragen und Probleme für die Betroffenen auftreten könnten, und welche Lösungen denkbar sind.
- > Der Vorstand erarbeitet ein Vorgehens- und Informationskonzept für die weiteren Schritte.

**Hinweise:** Ev. ist eine Revision der Statuten notwendig, so dass sie sowohl einem demokratischen Prozess als auch den baulichen Zielen der Genossenschaft entsprechen. Die Zielsetzungen sollten so gewählt werden, dass keine zu grosse Differenz zu den heute dort Wohnenden entsteht. Wenn sie sich teilweise selber als mögliches Zielpublikum sehen oder die gewählten Zielsetzungen gut nachvollziehen können, ist ein Projekt besser abgestützt. Falls es in der Genossenschaft Siedlungskommissionen gibt, muss frühzeitig geregelt werden, welche Rolle diese im Prozess spielen. Es empfiehlt sich, eine ausgewogene Dichte anzustreben, sodass die bisherige, meist hohe Umgebungsqualität erhalten bleibt.

### Schritt 4 – Zielsetzungen kommunizieren und erste Massnahmen einleiten

- > Information an einer GV oder Mieterversammlung über die generellen Zielsetzungen (was braucht es dort für Wohnungen, für wen, zu welchem Preis?) und die machbaren Varianten, die der Vorstand prüfen will.
- > Änderung der Vermietungspraxis: Es werden nur noch befristete Mietverträge ausgestellt (ohne Aufnahme als Mitglied) und Information der betroffenen Siedlung(en).
- > Minimierung des Unterhalts auf das Notwendigste.
- > Evtl. Erhöhung des Abschreibungssatzes für die Siedlung innerhalb der steuerlichen Möglichkeiten. Damit wird ein Restwert bei Rückbau verringert.

**Hinweis:** Argumente wie «schlechte Vermietbarkeit» oder «drohende Ghettoisierung» sind ein Affront gegenüber den bisherigen Bewohnenden. Überzeugender sind Fakten zur (Unter-)Belegung oder zur Fluktuation der Mieterschaft.

---

## Schritt 5 – Varianten erarbeiten

---

- > Es wird empfohlen, zwei bis drei Varianten zu untersuchen:
  - 1) werterhaltende Fortführung
  - 2) Renovation, die zum angestrebten Standard führt
  - 3) Ersatzneubau.

Die Grundlagen dafür bilden eine Gebäuediagnose, Kostenschätzungen (Erfahrungswerte können bei Wohnbaugenossenschaften Zürich abgefragt werden) und Vergleichsobjekte. Dabei wird auch der Restwert\* des Landes nach Abbruch berücksichtigt. Die Varianten werden in einem Vergleich mit allen Vor- und Nachteilen zusammengestellt. Bei Ersatzneubau wird geprüft, ob eine etappierte Realisierung möglich ist.

- > Der Vorstand macht sich für die verschiedenen Varianten Gedanken zu einem Etappierungs- und Umzugskonzept (Etappierungen erleichtern ev. die Umsiedlung), über den Terminablauf und über die Ausweichangebote.
- > Er entscheidet, ob er für einen Teil der Wohnungen Subventionen beantragen will, um bisherigen Mietenden mit kleinem Einkommen ein Verbleiben in der Siedlung zu ermöglichen (besonders Familien und Ältere).
- > Zudem wird geklärt, ob mit internen Möglichkeiten (Solifonds, günstigere Finanzierungsannahmen, Einsetzen des Durchschnittswertes der Finanzierung der Genossenschaft, etc.) die Anfangsmietzinse verbilligt und/oder allenfalls gestaffelt werden können.

**Hinweise:** Der Vorstand muss sich auch über Bauabsichten anderer Genossenschaften im Quartier informieren und seine Terminplanung darauf abstimmen. So kann verhindert werden, dass mehrere Siedlungen gleichzeitig in einen Umbruch geraten. Zudem kann mit den Nachbargenossenschaften die gegenseitige Unterstützung mit Ausweichangeboten für Mietende geregelt und evtl. die Öffentlichkeitsarbeit koordiniert werden.

(Siehe dazu auch «Es lohnt sich, soziale Nachhaltigkeit einzuplanen.», Seite 9)

---

## Schritt 6 – Information über Ergebnisse und beabsichtigte Stossrichtung

---

- > Der Vorstand lädt die direkt Betroffenen an eine Informationsveranstaltung ein. Er berichtet über die geprüften Varianten mit allen Vor- und Nachteilen, über die weiteren Schritte und stellt den Antrag an die allfällige GV vor (siehe Variante). Die Zielsetzungen für die Sanierung oder die Erneuerung sind Teil des Antrags und damit Auftrag an den Vorstand (Wohnungsmix, Wohnungspreis basierend auf definierten Werten, Hypothekarzinssatz, Teuerung, etc.).
- > Der Vorstand muss glaubhaft darlegen, dass und wie er sich um die bisherigen Mietenden kümmert, damit sie zum Zeitpunkt eines allfälligen Abbruchs konkrete Angebote nutzen können. Das kann zum Beispiel ein Umzug in noch nicht betroffene Etappen, in eine andere Siedlung oder in eine Nachbargenossenschaft sein.
- > Die Verwaltung muss ihre Hilfe und Unterstützung insbesondere bei älteren Mietenden in Aussicht stellen. Sie muss für die Anliegen der Betroffenen offene Ohren haben.
- > Der Vorstand erstellt ein Informationsdossier und verschickt es nach der Veranstaltung, damit alle Genossenschaftsmitglieder auf dem aktuellsten Stand sind. Eventuelle Hinweise aus der Informationsveranstaltung können noch berücksichtigt werden.

**Hinweise:** An der Informationsveranstaltung werden bereits jene Fragen und Unklarheiten auftauchen, die auch an einer allfälligen GV zu erwarten wären. Auf diese kann sich der Vorstand mit zusätzlichen Abklärungen vorbereiten.

Vor der entscheidenden GV kann der Vorstand zu einer Besichtigung von erfolgreich realisierten Aufwertungs- und/oder Ersatzneubauprojekten anderer Genossenschaften einladen. Das Bedürfnis nach einer solchen Besichtigung kann mit einem Fragebogen im Informationsdossier eruiert werden.

**Siehe auch Variante Schritt 6 – Grundsatzentscheid zur Stossrichtung des Projekts durch GV**

\*Dazu kann errechnet werden, wie hoch Amortisationsfonds und Erneuerungsfonds zum Zeitpunkt eines Abbruchs oder der baulichen Massnahmen sein werden. Die Rückstellungen können dann mit dem Anlagewert verrechnet werden. Der Restwert zusammen mit den Kosten des Rückbaus bilden dann den neuen Landwert.

---

## Variante Schritt 6 – Grundsatzentscheid zur Stossrichtung des Projekts durch GV

---

Wenn der Grundsatzentscheid zur Stossrichtung des Projekts getroffen ist, macht der Vorstand eine Umfrage bei den Betroffenen und ermittelt ihre persönlichen Präferenzen (Verbleiben in der Siedlung, Umsiedlung innerhalb der Genossenschaft, Umsiedlung in benachbarte BG, etc.). Die Ergebnisse bilden auch eine Grundlage für die Etappierungsplanung.

> Es kann sehr sinnvoll sein, die Meinung der gesamten Genossenschaft zur vom Vorstand bevorzugten Stossrichtung des Projekts an einer GV einzuholen. Dies empfehlen wir (unabhängig von den statutarischen Vorschriften) besonders dann, wenn die Informationsveranstaltung zeigt, dass das Projekt grösseren Widerstand weckt. Mit dem Grundsatzantrag wird sinnvollerweise auch ein Wettbewerbs- und oder Projektierungskredit verbunden.

**Hinweis:** Die zusätzliche GV ersetzt jedoch nicht die spätere GV, welche den konkreten Projekt-Entscheid zu fällen hat.

---

## Schritt 7 – Wettbewerb, Ausstellung und GV-Antrag

---

> **Studienwettbewerb:** Der Vorstand organisiert allenfalls mit professioneller Unterstützung ein Konkurrenzverfahren auf der Grundlage der Zielsetzungen. In der Jury muss der Vorstand sehr gut vertreten sein. Das Preis-Leistungsverhältnis der neuen Wohnungsangebote muss möglichst exakt verglichen und beurteilt werden.

**Hinweis:** Der Vorstand soll sich überlegen, ob er bewusst ein Vorstandsmitglied aus der betroffenen Siedlung in die Jury abordnen will. Die Jury kann auch durch Expertinnen und Experten ohne Stimmrecht ergänzt werden.

> **Ausstellung der Ergebnisse:** Die Genossenschaftsmitglieder werden an einer Ausstellung der Projekte über das Resultat des Konkurrenzverfahrens informiert. Es lohnt sich sehr, geführte Besichtigungen anzubieten.

**Hinweis:** Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist es angezeigt, auch die weitere Nachbarschaft sowie ev. die Medien über das geplante Vorhaben zu informieren.

> **Vorbereiten des GV-Antrags:** Aufgrund des Wettbewerbsergebnisses entscheidet der Vorstand über das zu verfolgende Projekt und bereitet den Antrag zuhanden der Generalversammlung vor.

---

## Schritt 8 – Projektentscheid

---

Die Generalversammlung bzw. das statutengemäss zuständige Organ entscheidet über das Projekt und dessen Kreditrahmen.

---

## Schritt 9 – ZUmsetzung des GV-Entscheid

---

> Der Vorstand gibt das OK zur Projektentwicklung bis zur Baueingabe.

> Er stellt den Informationsfluss zu den Betroffenen sicher und erarbeitet eine konkrete Planung für die Umzüge.

# 4

## Gemeinschaft fördernde Architektur

**Mit der Architektur werden feste bauliche Rahmenbedingungen gesetzt, die sich entweder fördernd oder aber hemmend auf die Gemeinschaft auswirken. Hier finden Sie Hinweise darauf, mit welchen baulichen Massnahmen bei Neubauten und Renovationen eine lebendige Nachbarschaft gefördert und wie die Planungsprozesse dazu gestaltet werden können.**



Unter Gemeinschaft fördernder Architektur verstehen wir gute architektonische Rahmenbedingungen, die eine gemeinsame Identität vermitteln, damit sich die Menschen in den Häusern und Siedlungen wohlfühlen und begegnen können. Neben der Wahrung der Privatsphäre soll auch ein gewisses Mass an sozialem Kontakt möglich sein und Verhalten wie Vandalismus, etc. vermindert werden. Gemeinschaft förderndes Verhalten erleichtert den sozialen Kontakt zur Nachbarschaft.

Wichtig ist die individuelle Beurteilung der nachfolgend aufgelisteten Massnahmen auch im Hinblick auf das angestrebte Zielpublikum der Siedlung unter Berücksichtigung der längerfristigen Veränderungsmöglichkeiten. Zudem gilt es auch, die verschiedenen Bedürfnisse der Altersklassen oder Haushaltsformen zu berücksichtigen. Oft vergessen gehen dabei die Jugendlichen.

### **Grundsätzliche Architektur der Liegenschaften**

- > Beschränkte Anzahl Wohnungen pro Treppenhaus.  
Ab ca. 15 bis 20 Wohnungen nimmt die Anonymität zu.
- > Erschliessung der Hauseingänge über den Hof statt einzeln über Zugänge von aussen
- > Wegführung nach Sicherheitsempfinden planen
- > Grosszüge Eingangsbereiche
- > Sichere, hindernisfreie und helle Räume
- > Orientierung und Identität schaffen mit wiederkehrenden Elementen
- > Begegnungsorte, offene Flächen, aber auch versteckte Winkel
- > Waschsals als Treffpunkte mit Platz für Tisch und Stühle an attraktiven Orten (Dach oder Parterre)
- > Gemeinsam nutzbare Dachterrasse mit Strom- und Wasseranschlüssen, am besten in Verbindung mit einem Gemeinschaftsraum mit Küche
- > Flexible Nutzungen: Wohnraum für verschiedene Lebensphasen
- > Kombination von Wohnen und Arbeiten (zumietbare Ateliers) und Gewerberäume
- > Zugang zur Tiefgarage über zentrale Eingänge und sorgfältig gestaltete Garagen- und Kellerzugänge
- > Balkone und Loggias, die bei Wahrung der Privatsphäre Kontakte zu Nachbarn ermöglichen
- > Abstellflächen für Kinderwagen und Velos auf dem Eingangsgeschoss.

### **Gemeinschaft fördernde Massnahmen in der Siedlung**

- > Kostengünstige Ateliers oder nutzungsneutrale Räume im Erdgeschoss, die allenfalls für gemeinschaftliche Aktivitäten oder Selbsthilfeinitiativen genutzt werden können. Auf jeden Fall Mietende berücksichtigen, die dem Quartier und der Siedlung dienen oder einen Treffpunkt für Menschen ermöglichen
- > Attraktive Zugänge zu den Häusern, die sich kreuzen und die Begegnungsplätze schaffen
- > Freundliche Eingangsbereiche zu den Häusern, die auch zum Verweilen einladen, allenfalls mit Sitzgelegenheiten
- > Generell auf die subjektiven Sicherheitsgefühle bei der Beleuchtung, der Umgebungsgestaltung und der Randbepflanzung der Zugangswege achten
- > Aus den Wohnungen nicht einsehbare tote Winkel vermeiden; Gemeinschaftsräume an guter Lage (Belieferung, Lärmemissionen), die von Bewohnenden für gemeinsame Aktivitäten, aber auch private Anlässe gratis oder kostengünstig genutzt werden können
- > Möglichst zentraler Standort der Briefkastenanlagen
- > Informationstafeln an so zentralen Stellen, dass man sie nicht übersehen kann und sie von den Bewohnenden genutzt werden können, evtl. bei zentralem Standort Briefkasten
- > Genügend hoher Anteil an Gemeinschaftsflächen im Aussenraum mit auf der Siedlung verteilten Spielflächen mit Angeboten für jedes Alter
- > Sitzgelegenheiten in den Grünräumen, evtl. sogar gedeckt, sodass sie auch bei schlechtem Wetter und im Hochsommer anziehend sind. Aufenthaltsräume auch für Jugendliche
- > Bestimmen eines Ortes im Aussenraum für Siedlungsfeste mit elektrischen Anschlüssen und fliessend Wasser sowie WC
- > Aufstellen eines Gemeinschaftsgrills

### **Demgegenüber stehen Gemeinschaft hemmende Massnahmen:**

- > Liftzugang aus der Wohnung direkt in die Parkgarage
- > Zugang zur Wohnung für Fussgänger durch die Garage
- > Nichteinsehbare Balkone, Terrassen, Loggien
- > Keine Gemeinschaftsflächen und Spielfläche in der Umgebung oder nur auf einer Seite
- > Bereits installierte Waschmaschinen in den Wohnungen
- > Völlig isolierte und separate Zugänge zu den Häusern
- > Wohnungen im Parterre mit Aussenräumen angrenzend an Spielflächen
- > Spielflächen für mittlere und grössere Kinder bei Wohnungen für ältere Menschen

### **Potenziale entdecken dank Architekturwettbewerb oder Studienauftrag**

Ein Studienauftrag enthält eine Fülle von Aussagen über bauliche Rahmenbedingungen. Mit der Nennung von Gemeinschaft fördernden Anforderungen in einem Bauprogramm erhält dieser Aspekt Gewicht. Die Bauherrschaft drückt damit aus, dass ihr diese Aspekte im Neubau oder der Erneuerung wichtig sind. Dann ist es notwendig, dass ein Jurymitglied oder eine Fachperson die Projekte unter diesen Aspekten im Detail prüft bzw. bereits in der Vorprüfung darauf eingegangen und darüber Bericht erstattet wird. Mögliche Fragen bei der Beurteilung könnten lauten:

- > Wo treffen sich die Menschen?
- > Wo haben ältere Menschen, Familien, Jugendliche ihren Platz?
- > Gibt es zweckmässige Gemeinschaftsräume und wie sind diese in Bezug auf Immissionen und Zugänglichkeit situiert?
- > Lädt der Begegnungsraum zum Verweilen ein?
- > Wo besteht keine Einsicht und soziale Kontrolle, wo könnten Konflikte entstehen?
- > Ist ein Rückzug ins Private möglich?

Gemeinschaft fördernd wirkt der Einbezug der Bewohnenden, sei dies in der Gestaltung des Aussenraums (inkl. Spielplätzen) oder der Einrichtung von Gemeinschaftsräumen. Bei einem Neubau lernen sich die neuen Bewohnenden so einfacher kennen und können ihre Vorstellungen einbringen. Es kann deshalb von Vorteil sein, nicht alle Details bereits vorher zu regeln, sondern dies mit den Bewohnenden zu tun. Bei allen Neubauten oder nach Umbauten treten zudem nach dem Einzug meist noch Probleme und neue Fragen auf. Werden diese gemeinsam in einem Haus oder einer Siedlung besprochen und die Bewohnenden einbezogen, lernen sich diese kennen und können sich erste soziale Netze bilden. So haben auch Petitionen an Vorstände oder Geschäftsstellen ihre Gemeinschaft fördernde Wirkung.

Die Frage, ob es sinnvoll ist, Wohnungen für ältere Menschen im Bereich der Familienwohnungen zu integrieren oder ob diese eher an ruhigen Lagen der Siedlung positioniert werden sollen, wird verschieden gehandhabt. Die Erfahrung zeigt, dass es in grösseren Siedlungen sinnvoll sein kann – zur Prävention von späteren Generationenkonflikten – Wohnungen für ältere Menschen eher als Schwerpunkt an einem ruhigen Ort zu platzieren, wobei es immer wieder ältere Menschen gibt, die es schätzen, mitten im Familiengetümmel zu leben. Die gleiche Frage stellt sich beim Wohnen von Alleinstehenden.

# 5

## Es lohnt sich, soziale Nachhaltigkeit einzuplanen



**Die ökologische Nachhaltigkeit ist beim Bauen zu einer schon fast zwingenden Maxime geworden. Wirtschaftliche Zielsetzungen sind für die meisten Bauträger ohnehin ein Muss. Zu einer umfassenden Nachhaltigkeit gehört aber neben der ökologischen und ökonomischen auch die soziale Dimension.**

**Gerade gemeinnützige Bauträger, für die im Gegensatz zu gewinnorientierten Immobilienunternehmen nicht die Rendite, sondern die Bedürfnisse ihrer Mitglieder im Vordergrund stehen, werden auch den sozialen Faktoren viel Aufmerksamkeit schenken. Denn die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales sind eng miteinander verknüpft: Wer die soziale Nachhaltigkeit berücksichtigt, profitiert auch wirtschaftlich, durch geringere Fluktuation, weniger Vandalismus, Beteiligung der Bewohnenden an der Umgebungspflege und Nachbarschaftshilfe, weniger Fehlplanung und höhere Akzeptanz bei Bauprojekten usw.**

Während für ökologisches und ökonomisches Bauen normierte Anforderungen und Kriterien bestehen, gibt es zur gesellschaftlichen Dimension der Nachhaltigkeit sehr wenige Anleitungen. Selbst wenn Wohnbaugenossenschaften sozialen Zielsetzungen grosses Gewicht geben, fehlen ihnen meist konkrete Instrumente zur Planung und Evaluation.

Dieses Kapitel legt deshalb ein besonderes Augenmerk auf die sozialen Indikatoren für nachhaltiges Bauen und Wohnen. Ziel soll es sein, Qualitätsstandards für soziale Nachhaltigkeit zu definieren. Dies kann als Grundlage dienen für die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Bewohnenden, Architektur- und Planungsbüros, Fachpersonen aus dem Genossenschaftswesen und Immobilienverwaltungen sowie aus der sozialen Arbeit. Er soll im Sinne eines Baukastensystems flexibel nutzbar sein. Die nachfolgenden Indikatoren sind nicht als Planungsvorgabe, sondern als Orientierungshilfe und Anregung gedacht.

### **Aspekte der Planung**

**Mitwirkung:** Die Genossenschaftsmitglieder sollen in die Planung von Projekten einbezogen und ihre (zielgruppenspezifischen) Bedürfnisse berücksichtigen werden:

- > Mitsprache der aktuellen oder künftigen Bewohnenden in verschiedenen Kommissionen/Gremien
- > Gemeinsame Planung von baulichen Verbesserungsmaßnahmen
- > Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten im Aussenraum
- > Planung des Kinderspielplatzes mit Einbezug der Kinder
- > Förderung und Begleitung von demokratischen/partizipativen Prozessen

Mitwirkung kann sehr unterschiedlich gestaltet werden, von der reinen Information über die Anhörung bis hin zur Mitverantwortung oder sogar Selbstorganisation. Solche Partizipationsprozesse zu gestalten, ist anspruchsvoll.

**Bezahlbare Mieten:** Ggf. empfiehlt sich die Einplanung von

- > Budgetwohnungen mit kleinerer Fläche oder tieferem Ausbaustandard.
- > Vergünstigung eines Teils der Wohnungen für finanziell benachteiligte Bevölkerungsgruppen mit eigenen oder Mitteln der Wohnbauförderung

**Transparenz:** Eine offene Kommunikation (auch für die Nachbarschaft und Quartierorganisationen) in allen Phasen der Planung sicherstellen.

**Quartiernutzungen:** Prüfen, ob Bedürfnisse der öffentlichen Hand für die Quartierentwicklung miteinbezogen werden können.

### **Architektur und Aussenräume**

- > Anforderungen für den Architekturwettbewerb bzw. den Studienauftrag definieren
- > Gemeinschaftsanlagen mögl. mit den Bewohnenden gestalten
- > Gemeinschaftlich nutzbare Innen- und Aussenräume mit Infrastruktur (Festbänke und Tische, Beschattung, eventuell Beamer und WiFi)
- > Einbezug von spezifischen Nutzergruppen, Kooperation mit Externen (Kinderhort, Alterswohngruppe, Vereinen usw.)

### **Transparente Kommunikation**

Der Abbruch bzw. Neubau einer Siedlung hat Auswirkungen auf die betroffene Bewohnerschaft. Sie hat es verdient, wenn man ihr frühzeitig reinen Wein einschenkt. So ein Projekt hat aber immer auch Auswirkungen auf das Quartier und die Nachbarschaft. Je nach Umständen muss geprüft werden, wie und ob die Umgebung informiert werden soll. Eine frühzeitige Information und Lobbyarbeit schafft Akzeptanz für das geplante Projekt. Die Quartiervertretungen wie Quartiervereine, benachbarte Wohnbauträger, die interessierte Öffentlichkeit und die Medien sollen regelmässig entsprechend angepasste Informationen zum Vorhaben erhalten.

Der frühe Einbezug und die sorgfältige Information aller Betroffenen und Mitwirkenden im Quartier stärkt das Image der Bauträgerschaft und fördert die Attraktivität der Wohnungen im künftigen Neubau. Die Lobbyarbeit beim Quartierverein und den Institutionen und Einrichtungen im Quartier hilft mit, später passende Ersatzwohnungen und Unterstützung für die betroffenen Bewohnenden zu finden.

# 6

## Empfehlungen zu Projektentwicklung und Planung

**Die Neu- und Ersatzneubautätigkeit von Wohnbaugenossenschaften ist gross. Damit ein solches Vorhaben gelingt, müssen rechtzeitig zahlreiche Weichen gestellt und Entscheide gefällt werden. Die nachfolgenden Kapitel gehen davon aus, dass der die Strategie breit abgestützt ist und dem Bauentscheid im Grundsatz bereits zugestimmt wurde. Ausserdem wurden bereits die planerisch-baurechtlichen Situation – zum Beispiel hinsichtlich dem Inventar für schützenswerte Bauten – sowie die finanzielle Machbarkeit sorgfältig geklärt.**

Grundsätzlich durchläuft jedes Bauprojekt – ob klein oder gross, einfach oder komplex – den gleichen Entwicklungs- und Bauprozess: Vorstudien, Vorprojekt, Bauprojekt, Bewilligungsverfahren, Ausschreibung, Realisierung (Leistungsmodell gemäss Ordnung SIA 112). Um die Qualität dieses Prozesses und des Ergebnisses sicherzustellen, gilt es, die nächsten wichtigen Schritte zu unternehmen.

### Zielsetzungen für den Prozess der Projektentwicklung

Vom Beginn der Planung bis zum Bezug vergehen mehrere Jahre. Es sind verschiedene Akteurinnen und Akteure involviert und Ressourcen der Genossenschaft gefragt. Deshalb ist es wichtig, den Prozess der Projektentwicklung verbindlich zu gestalten.

Dies gewährleistet:

- > Die Ausgangslage für das Projekt ist geklärt, die Grundlagen sind gesichert.
- > Die personellen Ressourcen, die Besteller- und andere Fachkompetenzen stehen bereit.
- > Die massgeblichen Stellen werden miteinbezogen.
- > Es besteht Rechts- und Planungssicherheit
- > Die Ziele und Erwartungen der Wohnbaugenossenschaft an das Bauvorhaben werden erreicht.

### Personelle Ressourcen und Fachkompetenz

Die Planung eines Neubaus beansprucht grosse personelle Ressourcen und fordert verschiedene Fachkompetenzen. Es ist zu klären, ob diese in der eigenen Genossenschaft gegeben sind. Wenn nicht und im Zweifelsfall empfiehlt es sich, professionelle Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Die Bauherrschaft muss bereits in der Planungsphase unter anderem folgende Entschei-

de fällen und Aufgaben wahrnehmen:

- > Entscheid über den Projektentwicklungsprozess
- > Definition der Projektorganisation
- > Definition der Projektziele und des Pflichtenhefts: Raumprogramm, ökonomische, ökologische, soziale Ziele, Termine usw. Bei Konkurrenzverfahren: Ausschreibung und Wahl eines Planungsbüros für die Vorbereitung und Durchführung, Auswahl der Jury und der teilnehmenden Architekturbüros sowie die Juryarbeit selbst
- > Definition der Projektziele und des Pflichtenhefts: Raumprogramm, ökonomische, ökologische, soziale Ziele, Termine usw.
- > Informationsfluss zu allen Beteiligten

### Dringend empfohlen: Konkurrenzverfahren

Wohnbaugenossenschaften Zürich empfiehlt für die erste Phase des Projektentwurfs und der Architektenwahl grundsätzlich (ausser bei sehr einfachen Bauvorhaben), ein Konkurrenzverfahren durchzuführen. Detaillierte Informationen dazu finden sich in unserem Leitfaden [«Wegleitung zum Konkurrenzverfahren»](#). Von der Vergabe von Direktaufträgen wird abgeraten. Auch wenn die Genossenschaft einen bewährten Hausarchitekten hat, empfiehlt es sich, die Chancen des Konkurrenzverfahrens zu nutzen und die Vielfalt der Projektvorschläge als breite Entscheidungsgrundlage zu nutzen.

Der Hausarchitekt kann dank seiner guten Kenntnisse der Ausgangslage weiterhin ein wertvoller Berater sein.

Zur Durchführung dieses Verfahrens kann der gemeinnützige Bauträger ein spezialisiertes Planungsbüro beauftragen; dieses kann später allenfalls auch die Rolle der Bauherrenbegleitung übernehmen.

Wohnbaugenossenschaften Zürich stellt eine Liste geeigneter Büros zur Verfügung, berät und begleitet beim Auswahlverfahren. Insbesondere bei grösseren und komplexen Projekten empfehlen wir, bereits beim Entscheid über die Form des Konkurrenzverfahrens und bei der Erarbeitung des Wettbewerbsprogramms die baubewilligenden Behörden einzubeziehen. Diese Stellen sind gerne bereit, im Projektentwicklungsprozess frühzeitig mitzuarbeiten; ihr Einzug lohnt sich auch deshalb, weil sie später massgeblich für den reibungslosen Baubewilligungsablauf verantwortlich sind.

### Spezialfall Arealüberbauung

Die Baugesetze vieler Gemeinden erlauben ab einer bestimmten Grundstücksgrösse eine Mehrausnutzung. Das kantonale Planungs- und Baugesetz PBG knüpft daran jedoch erhöhte Anforderungen an die Gestaltung der Bauten und Aussenräume.

Die Bau- und Zonenordnung BZO der Stadt Zürich erlaubt z. B. bei einer Grundstücksfläche ab 6'000 m<sup>2</sup> eine Arealüberbauung mit einem Ausnutzungsbonus. Dafür muss neben den Forderungen des PBG ausserdem der Standard Minergie-P-Eco erfüllt werden. In der langjährigen Praxis der Stadt Zürich gilt ferner, dass es für eine Arealüberbauung ein Planungsverfahren in Konkurrenz (in Anlehnung an die SIA-Ordnung 142/143) braucht; dafür wird dann in der Regel auf eine Beurteilung des Projekts durch das Baukollegium verzichtet (das Baukollegium besteht aus externen Fachleuten und Mitgliedern der Verwaltung und ist ein beratendes Organ des Stadtrates und der Baubewilligungsbehörde).

Angesichts dieser qualitativen Anforderungen empfiehlt es sich, das Amt für Städtebau AfS (die spätere Bewilligungsbehörde) bereits in der Phase der Projektentwicklung zu begrüssen. Sinnvoll ist es, dem AfS einen Sitz in der Jury einzuräumen. Zur Vorbereitung des Konkurrenzverfahrens empfiehlt das AfS, mittels einer Machbarkeitsstudie oder Testplanung die städtebaulich verträgliche Ausnutzung bzw. Dichte zu überprüfen und festzulegen.

Im Fall eines Direktauftrags an ein Architekturbüro für eine Arealüberbauung ist die Beurteilung des Bauvorhabens durch das Baukollegium zwingend; damit sind wesentliche Prozessrisiken verbunden.

### Abweichende Vorschriften in anderen Gemeinden

Die minimale Grösse eines Grundstücks, welche zu einer Arealüberbauung berechtigt, die gewährleistete zusätzliche Ausnutzung, energetische Anforderungen sowie weitere Vorschriften können von Gemeinde zu Gemeinde verschieden sein.

### Wichtige Links:

- > [«Wegleitung zum Konkurrenzverfahren»](#) (Download)
- > Für weitere Auskünfte und Beratungen: Wohnbaugenossenschaften Zürich, Andreas Gysi, Leiter Immobilienentwicklung & Akquisition, [Mail](#)

Bei Vorhaben in der Stadt Zürich:

- > Für die Prozessbegleitung: [Amt für Städtebau der Stadt Zürich](#)
- > Für die Baubewilligung: [Amt für Hochbauten der Stadt Zürich](#)
- > Für den Einbezug der [Denkmalpflege](#)

# 7

## Grundsteine für eine sozialverträgliche Umsiedlung



**Wenn die Mitglieder einer Baugenossenschaft an der Generalversammlung (GV) einem Ersatzneubau zugestimmt haben, sind Verwaltung und Baufachleute gleichermaßen gefordert. Dieses Kapitel ist ausgerichtet auf den Umgang mit den Bewohnenden im speziellen Zeitraum vom Entscheid der GV bis zum effektiven Rückbau der Bestandsliegenschaften.**

**Und auf die Fragen: Wie und mit welchen Methoden kann das Projekt sozialverträglich ausgestaltet werden? Was ist für die Genossenschafterin, den Genossenschafter zumutbar? Und wie schafft es die Genossenschaft gleichzeitig, das Objekt zum geplanten Baustart frei zu haben?**

**Ausserdem ist es in diesem Zusammenhang auch wichtig, sich vor Augen zu führen, dass eine gelungene Umsiedlung nicht nur im Sinne des jeweiligen Wohnbauträgers ist, sondern auch dem Ruf aller gemeinnützigen Vermietenden zugute kommt.**

Sind umfassende Sanierungen in einer Siedlung vorgesehen, oder wurde der Entscheid zum Rückbau einer Siedlung gefasst, sollte der Zeitraum bis zur Umsiedlung und zum effektiven Rückbau durch die Baugenossenschaft möglichst sozialverträglich gestaltet werden. Damit wird die Baugenossenschaft ihrer gemeinschaftsfördernden Leitidee sowie den darin postulierten sozialen Aspekten für die bisherigen und künftigen Bewohnenden gerecht. Daraus leiten sich folgende Handlungsfelder ab:

### **Wichtigste Massnahmen**

- > Grundsätzlich frühzeitig und transparent informieren. Das erleichtert allen Beteiligten den schwierigen Prozess. Der Informationsfluss sollte wenn möglich auch in den benötigten Fremdsprachen gewährleistet sein.
- > Bedürfnisse der Betroffenen in schriftlichen oder mündlichen Befragungen erfassen
- > Den erfassten Bedürfnissen entsprechend Ersatzwohnungen zur Verfügung stellen
- > Zusammenarbeit mit den Genossenschaften im Quartier oder in der Gemeinde bei der Vermittlung von Ersatzwohnungen
- > der Mieterschaft den Auszug organisatorisch und terminlich erleichtern

### **Zusätzliche Unterstützung**

- > Einrichtung einer Infolinie, einer direkten Telefonnummer oder E-Mail-Adresse für die Mieterschaft
- > Benennung einer Anlaufstelle (Sprechstunde/Mieterbüro) bei Problemen
- > Abnahme der Wohnung in besenreinem Zustand
- > Bereitstellung einer Mulde für den Abfall
- > Bieten von praktischen Hinweisen und Unterstützung beim Umzug
- > Abgabe von Informationen zu Umzugsfirmen, Abfall- und Sperrgut, Brockenhäusern etc.,
- > Abgabe einer Übersicht über Beratungsstellen für verschiedene Zielgruppen wie z. B. Migrantinnen und Migranten, Jugendliche, Behinderte, Betagte etc.
- > Abgabe einer Checkliste zur Vorbereitung des Umzugs
- > Unterstützung und Sachhilfe für Betagte, Behinderte etc.

### **Ängste und andere weiche Faktoren berücksichtigen**

Es ist davon auszugehen, dass jede Mieterin und jeder Mieter mit verschiedenen Ängsten und Hoffnungen und geprägt durch seine eigene Geschichte vor dieser Herausforderung steht. Es ist hilfreich, wenn sich die Verwaltung der Baugenossenschaft in solchen Erneuerungsprozessen vermehrt als Instanz zeigt, welche neben dem Verwalten selbstverständlich auch Dienstleistungen erbringt. Möglicherweise braucht die Mieterschaft ganz konkrete Hilfe. Es gilt hier, die Sorgen der Siedlungsbewohnenden ernst zu nehmen. Es ist wahrscheinlich, dass der Entscheid, die Wohnung verlassen zu müssen, Trauer, Wut oder starken Widerstand auslöst. Verständnis für die Situation der Mietenden und das Ernstnehmen der Verunsicherung sind wichtige Elemente in der sozialverträglichen Begleitung. Auch bei der Klärung unrealistischer Vorstellungen bezüglich einer Ersatzwohnung ist die Dialogfähigkeit von Vorstand und Verwaltungspersonal gefordert.

### **Individuelle Lösungen anbieten**

Wenn zudem in einer vom Rückbau bedrohten Siedlung Menschen wohnen, welche gesellschaftlich am Rande stehen und über wenig Geld verfügen, haben sie kaum Chancen, innerhalb nützlicher Frist eine bezahlbare Wohnung zu finden. Sie brauchen Unterstützung und individuelle Lösungsstrategien. Auch gilt es, die Kontakte zu Sozialdiensten und den in diesem Bereich tätigen Hilfsorganisationen (am Ende dieses Kapitels) zu vermitteln. Dann stehen die Chancen gut, dass für alle Bewohnenden der Siedlung passende Lösungen gefunden werden.

### **Anlaufstellen schaffen**

Siedlungskommissionen und Hauswartungen können ebenfalls als Anlaufstellen eine Schlüsselrolle übernehmen und damit die Verwaltung und den Vorstand entlasten. Anregungen, Anfragen oder Hinweise aus der Siedlungskommission sollten von der Verwaltung aufgenommen, diskutiert und antizipiert werden. Wenn möglich sollte die Siedlungskommission in den Projektverlauf einbezogen und über den Verlauf, die einzelnen Meilensteine und Projektfortschritte informiert werden. Wichtig ist es auch, mit der Siedlungskommission zu Beginn die Aufgaben und Kompetenzen zu klären, damit Konflikte während des Prozesses vermieden werden können.

### **Wohnqualität und Nutzung bis zum Rückbau**

Ein guter Unterhalt der Siedlung bis zum Abbruch ist enorm wichtig für das Wohlbefinden der Mieterschaft und für das Image der Siedlung gegen aussen.

Die Qualität des Prozessverlaufs „Umsiedlung“ ist als Wegbereiter zu verstehen für das Image der neu entstehenden Siedlung. Der Prozess „Umsiedlung“ soll sich positiv auf das umliegende Quartier auswirken.

Je nach Grösse und zeitlichem Rahmen des Projektes ist die Prüfung einer Zwischennutzung sinnvoll. Eine solche kann als Chance betrachtet werden, Raum für kreative Formen und innovative Projekte zur Verfügung zu stellen. Ausserdem würde dadurch auch sichergestellt, dass die Nutzenden – im eigenen Interesse – ein Auge auf die Liegenschaft hätten.

Die Art der temporären Nutzung muss jedoch frühzeitig bestimmt werden, damit die dafür benötigten finanziellen und personellen Ressourcen eingeplant und z. B. über den Baukredit sicher gestellt werden können.

Eine gute Idee wäre z.B. die Nutzung einer leeren Wohnung als:

- > Treffpunkt Wohnung“ für die Mieterschaft mit Infokaffee mit Sprechstunde, bei welcher Verantwortliche anwesend sind und Informationen aufliegen oder/und eine Pinnwand für Fragen und Klagen bereit steht
- > „Brocki-Wohnung“ mit Bring- und Holmöglichkeiten für Gegenstände, die nicht mehr gebraucht werden, anderen aber nützen können
- > Atelier für Kulturschaffende

# 8

## Weitere Merkblätter und Links zum Thema

### Merkblätter/Dokumentationen

- > «[Wegleitung zum Konkurrenzverfahren](#)» (PDF)
- > Leitfaden «[Mietzinsfestlegung](#)» (PDF)
- > Merkblatt «[Schlüsselrolle Hauswartung](#)»
- > Merkblatt «[Vandalismus im öffentlichen Raum und in Wohnbaugenossenschaften](#)»
- > «[Integration – ein Zuhause für alle beginnt bei der Willkommenskultur](#)» (PDF)
- > Age-Dossier «[Gemeinschaftsräume für alle Generationen](#)»

### Weiterbildung

Darüber hinaus bietet Wohnbaugenossenschaften Schweiz Weiterbildungen zu Themen wie «Konfliktmanagement für Hauswartinnen und Hauswarte», «Soziale Durchmischung in Wohnsiedlungen und anders mehr ([Link >](#))».

### Übersetzungen

Wenn Sie Dokumentationen oder beispielsweise Ihre Statuten, Ihr Leitbild oder die Unterlagen zur Generalversammlung sowie wichtige Hinweise für Treppenhaus und Gemeinschaftsräume in verschiedene Sprachen übersetzen lassen möchten, empfehlen wir [www.medios.ch](http://www.medios.ch) der Stadt Zürich.

---

## Impressum

---

### «Schritt für Schritt zur nachhaltigen Erneuerung»

HERAUSGEBER:  
Wohnbaugenossenschaften Zürich,  
Regionalverband der gemeinnützigen  
Wohnbauträger  
Ausstellungsstrasse 114, 8005 Zürich  
Telefon +41 43 204 06 33  
[info@wbg-zh.ch](mailto:info@wbg-zh.ch), [www.wbg-zh.ch](http://www.wbg-zh.ch)

Redaktion: Stefan Weber Aich

Juni 2021

Ein Nachdruck, auch auszugsweise ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und bei deutlicher Quellenangabe gestattet.

Wir danken unseren Kooperationspartnern für ihre Unterstützung.



die **Mobilier**