

# Wie man in den Wald ruft

Autor(en): **Weibel, Mike**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Wohnen**

Band (Jahr): **74 (1999)**

Heft 5: **Nadine tritt in die Pedale**

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-106731>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# WIE MAN IN DEN WALD RUFT

*Eine alte Genossenschaft schreibt einen Studienwettbewerb zur Sanierung ihrer Siedlung aus – und erhält von einem Büro ein Paket mit grundsätzlichen Fragen zu ihrem Selbstverständnis und ihrer Kommunikation. Sie bevorzugt ein anderes Angebot und scheitert später an der GV mit wesentlichen Anträgen, die über das bauliche Minimum hinausgehen. Ein Lehrstück über Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.*

MIKE WEIBEL

Die Ausgangslage war ziemlich gewöhnlich. Eine Siedlung mit Wohnbauten aus den 30er Jahren sollte renoviert werden. Zur Bauzeit lag sie am ruhigen Stadtrand, heute tost der Verkehr. Deshalb sollten die neun eingeladenen Büros über die Sanierung der Gebäudehülle hinaus «Spielräume und Möglichkeiten zur Entwicklung der Siedlung aufzeigen». Dazu eingeladen wurde auch das Architekturbüro Archibox von Reto Vollenweider und Daniel Racine. Sie zogen den Organisationsberater Andreas Farner bei, der die kommunikativen Aspekte des Vorhabens aufbauen sollte. Die Analyse der bisherigen Entwicklung der Genossenschaft ergab, dass «die jahrzehntelange Konzentration auf getreue Verwaltung und Werterhaltung der Bausubstanz und die sich daraus ergebende, äusserst bescheidene Mietzinsentwicklung» längerfristig nicht ausreichen werde, einem schleichenden Abwärtstrend zu widerstehen. Daraus folgerete das Planungsteam: «Die anstehenden baulichen Investi-

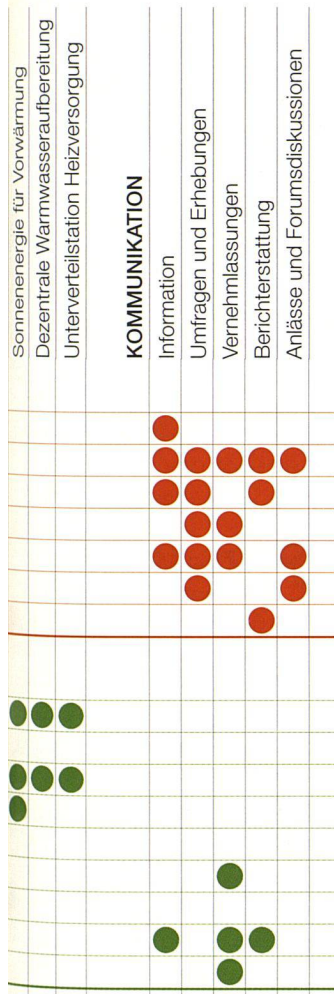
## WIRKUNGSZIELE ← BAUSTEINE DER ARCHITEKTUR UND ECKPFEILER DER KOMMUNIKATION

|   | FORUM-HAUS                      |                        |                                |                               |              | WOHNSTRASSE                 |                        | AUSSENRAÜME   |                                |                       |                                    |                      | ANBAUTEN       |                                  | GEBÄUDEHÜLLEN    |                        |                                  |                                  |                    |                                |
|---|---------------------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------|------------------------|---------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------|----------------|----------------------------------|------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------|--------------------------------|
|   | Zwei Räume für die Gemeinschaft | Moderne Kleinwohnungen | Behindertengerechte Ausführung | Laubengangerschliessung im EG | Gebäudehülle | Spiel- und Aufenthaltsräume | Verdichtete Parkierung | Hofgestaltung | Behindertengerechte Wegführung | Neue Nutzungsbereiche | Vergrösserte Vielfalt Baumbestände | Vorgärtenaktivierung | Wegbeleuchtung | Erweiterung zu Familienwohnungen | Ladenerweiterung | Vordachvergrösserungen | Eingangsbeleuchtung und Sonnerie | Balkonvergrösserung(-verglasung) | Aussenwärmedämmung | Fenstermodul mit Lüftungsfügel |
| Optimierung Schutz und Sicherheit       |                                 |                        |                                |                               | ●            | ●                           | ●                      |               |                                |                       |                                    |                      | ●              |                                  |                  |                        | ●                                | ●                                |                    |                                |
| Integrationsförderung                   | ●                               |                        | ●                              | ●                             |              | ●                           | ●                      |               | ●                              | ●                     |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |
| Identifikationsverstärkung              | ●                               |                        |                                |                               |              |                             |                        | ●             |                                |                       |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |
| Förderung Eigeninitiative               |                                 |                        |                                |                               |              | ●                           |                        |               |                                |                       |                                    | ●                    |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |
| Aktivierung Gemeinschaftssinn           | ●                               |                        |                                |                               |              |                             |                        |               |                                |                       |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |
| Förderung gemeinsamer Aktivitäten       | ●                               |                        |                                |                               |              | ●                           |                        |               |                                | ●                     |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |
| Profilierung nach aussen                |                                 | ●                      | ●                              |                               |              |                             |                        |               |                                | ●                     |                                    |                      |                | ●                                | ●                |                        |                                  |                                  |                    | ●                              |
| Energieeinsparung                       |                                 |                        |                                |                               |              |                             |                        |               |                                |                       |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |
| Lärmschutz                              |                                 |                        |                                |                               | ●            |                             | ●                      |               | ●                              |                       | ●                                  |                      |                |                                  |                  | ●                      | ●                                |                                  | ●                  | ●                              |
| Verstärkung ökologischer Faktoren       |                                 |                        |                                |                               | ●            |                             |                        |               |                                |                       |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  | ●                  | ●                              |
| Wertsteigerung                          |                                 | ●                      |                                |                               | ●            |                             |                        |               |                                |                       |                                    |                      |                |                                  |                  | ●                      | ●                                |                                  | ●                  | ●                              |
| Nutzungserweiterung und Diversifikation |                                 | ●                      |                                | ●                             |              |                             |                        |               |                                | ●                     |                                    |                      |                |                                  |                  | ●                      |                                  |                                  | ●                  | ●                              |
| Aufwertung Wohnqualität                 | ●                               |                        |                                |                               | ●            |                             | ●                      |               |                                |                       |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  | ●                                | ●                  | ●                              |
| Optimierung Erscheinungsbild            |                                 |                        |                                |                               | ●            |                             |                        |               | ●                              |                       | ●                                  |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  | ●                  | ●                              |
| Entlastung Verwaltung                   | ●                               |                        |                                |                               |              |                             |                        |               |                                |                       |                                    |                      |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |
| Verminderung Wartungsaufwand            |                                 |                        |                                |                               | ●            |                             |                        |               | ●                              |                       |                                    | ●                    |                |                                  |                  |                        |                                  |                                  |                    |                                |

tionen werden eine substantielle Wertsteigerung auslösen müssen.»

Allerdings war den drei Planern bewusst, dass ein Bruch mit der bisherigen, konservativen Politik keine leichte Aufgabe für den Vorstand darstellt. «Überzeugende Öffentlichkeitsarbeit und Information wird den Einbezug aller GenossenschaftlerInnen sicherstellen müssen. Die Wandlung von verwalteten Mieter/innen zu engagierten MitbewohnerInnen wird Voraussetzung sein, um die anstehenden, zukunftsgerichteten Beschlüsse auch an der Generalversammlung mehrheitsfähig zu machen», heisst es in der Archibox-Studie.

Eine Diaschau mit sechs «Eckpfeilern der Kommunikation» war Teil der Präsentation



## Fünf Thesen zur Situation der Wohnbaugenossenschaften

1. Gebäudebewirtschaftung und Werterhaltung reichen nicht aus für eine zukunftsorientierte Wertvermehrung; einseitige Werterhaltung ist im heutigen Umfeld gleichzusetzen mit Substanzverlust.

**Die vornehmste Aufgabe einer Baugenossenschaft ist die Gestaltung von Lebensraum – in welcher Jahresrechnung ist diese Position budgetiert?**

**Ist die Grundlage der Mietzinsberechnung (Deckung der Finanzierungs-, Betriebs- und Baukosten) nicht trügerisch einfach?**

2. Architekten, Planer und Baufachleute bestimmen die Lebensqualität. Das Nachsehen haben die Bewohner.

**Wer, wenn nicht die Genossenschaft selber, bestimmt die soziokulturelle Qualität einer Baugenossenschaft? Warum sind architektonische Massnahmen nicht vornehmlich auf die Aktivierung des Zusammenlebens ausgerichtet?**

3. Wohnbaugenossenschaften bieten mehr als nur günstigen Wohnraum: Die Genossenschaft ist potentiell eine zukunftsgerichtete Wohn- und Eigentumsform.

**Sind Wohnbaugenossenschaften Vermieter von Billigwohnungen? Haben nicht gerade Baugenossenschaften das Privileg und die Chance, ihren Lebensraum selber aktiv und ohne Renditedenken zu gestalten?**

4. Abstimmungsvorlagen der Generalversammlung reduzieren zukunftsgerichtete Vorhaben auf den Minimalkonsens. In Zeiten der zunehmenden Kommerzialisierung aller Lebensbereiche haben gerade Genossenschaften eine einmalige Position: Angesagt sind Perspektiven und Visionen.

**Sind Vorstandsmitglieder Administratoren von Konsensabstimmungen? Warum wird Vorstandsarbeit nicht als aktive Kommunikation verstanden?**

5. Vorstandsarbeit ist Verschleissarbeit, unbezahlt und ohne Anerkennung, degradiert auf die Verwaltung des Notwendigen. Vorstandsarbeit ist mehr als nur verwalten – gefragt ist professionelle und kompetente Führung.

**Warum wird die Vorstandsarbeit nicht professionalisiert? Ist «ehrenamtlich» auch fachkompetent? Welche Kompetenzen sind gefragt?**

(siehe Kasten). Die Wirkungen der baulichen Veränderungen und der verstärkten Kommunikation sah das Planungsteam auf einer harten und einer weichen Ebene (siehe Matrix). Zu den harten Folgen zählten sie die kalkulierbaren, zu den weichen jene, die das Verhalten und das Lebensgefühl im Wohnumfeld beeinflussen.

Das Vehikel auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Genossenschaft nannten die Berater «das Forum». Sie verstanden darunter erstens ein Pilotheus, an dem alle vorgesehenen baulichen Eingriffe schrittweise und überschaubar auszuführen wären; so entstünden Anschauungsmöglichkeiten für die Bewohner/innen, denen die Neuerungen noch ins Haus stehen. Zweitens planten sie im Erdgeschoss des Pilotheuses zwei Gemeinschaftsräume, in den grünen Hofraum hinaus verlängert mit einer grosszügigen Veranda. In eben diesem Forum sollten dann die vorbereitenden Veranstaltungen zur baulichen Umgestaltung stattfinden.

Wie kann die Basis zu mittragenden und zukunftsgerichteten Entscheiden geführt werden? fragte sich auf der anderen Seite der Kommunikations-Experte. Um für das Sanierungsprojekt die nötige Akzeptanz in der Genossenschaft aufzubauen, empfahl Andreas Farner ein schrittweises Vorgehen

## Eckpfeiler der Kommunikation

### 1. Informieren

Die Gemeinschaft ist anstehenden Vorhaben gegenüber sachkundig.

### 2. Befragen

Umfragen und Erhebungen machen Betroffene zu Beteiligten.

### 3. Vernehmlassen und gemeinsam diskutieren

Gespräche und Forumsdiskussionen legitimieren den Vorstand zur Realisierung. Die drei ersten Eckpfeiler schaffen die Voraussetzungen, um ein Vorhaben erfolgreich über die Generalversammlung beschliessen zu lassen.

### 4. Handeln und dokumentieren

Etappenberichte sind spannender als nur eine Siegerehrung.

### 5. Kontrollieren

Controlling heisst, aus Fehlern lernen, um besser zu werden.

### 6. Berichten

Das Motto ist einfach: Gutes tun und darüber berichten.

## Grobdiagnose zur Befindlichkeit – Fragen an Vorstandsmitglieder

mit dem Ziel, die ursprüngliche Genossenschaftsidee zu reaktivieren. Die Öffentlichkeitsarbeit (nach innen) solle die Bewohner/innen sensibilisieren, aktivieren und motivieren. Aber Obacht! «Veränderung erzeugt Widerstand, und Bewährtes verlässt nur, wer das Neue sehen und nachvollziehen kann», hiess es im Konzept (siehe Interview auf Seite 25).

Derartige Taten verlangen vom Vorstand ein anderes Verhalten als bisher: «Führen statt verwalten», lautete die Empfehlung, die das Projektteam aufgrund von Vorstandsideas formuliert hatte. Aus der Beschäftigung mit der Vorstandsarbeit leitete Andreas Farner eine Grobdiagnose zur Befindlichkeit von Vorstandsmitgliedern ab (siehe Kasten). ➤

Quelle Matrix und Kasten: Archibox, Zürich

Sind Sie zufrieden mit Ihrer Vorstandstätigkeit?

Finden Sie Anerkennung für Ihre Arbeit?

Stehen zeitlicher Aufwand und Resultat/Wirkung in einem guten Verhältnis?

Ist Ihr Vorstand ein Team, ein Gremium, eine Schlichtungsstelle?

Wie erfassen Sie die Anliegen der Genossenschafter/innen?

Was hat im Vorstand Priorität: die wichtigen oder die dringenden Geschäfte?

Wo liegen die Prioritäten der Vorstandsgeschäfte?

Wie viele Arbeitsgruppen sind aktiv in Ihrer Genossenschaft?

Welche Anliegen bearbeiten die Arbeitsgruppen?

Wie erlangen Sie Kompetenz für die Vorstandsarbeit?

Wie findet der Erfahrungsaustausch mit anderen Vorständen statt?

Welche Ressorts bestehen in Ihrem Vorstand?

Über welchen Zeithorizont zielen Ihre Abstimmungsvorlagen?

Wie ist die Vertretung und Verteilung der Generationen?

Wie ist die Vertretung und Verteilung der Nationalitäten?

## Fernwärme- und Fernkältelösungen ohne Wenn und Aber.

*Werkmässig vorisolierte  
Rohrsysteme von Pan-Isovit für*

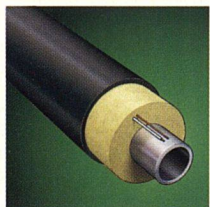
- Fern- oder Nahwärmeversorgungen
- Fernkälte-Leitungen
- Industrie und Wasserversorgung.

*Starre Rohre Nennweite 20–1000,  
Längen 6/12/16 m,  
Temperaturen –60 bis +140°C,  
Betriebsdruck 16 bar*

*Flexible Rohre Nennweite 20–100,  
in Ringen oder ab Trommel  
bis mehrere hundert Laufmeter,  
Temperaturen bis 95°C,  
Betriebsdruck 6 und 10 bar*

*In permanent gleichbleibender  
Qualität gedämmt. In einem  
Arbeitsgang montiert/isoliert.  
Durch unsere Fachleute  
auf der Baustelle nachisoliert.*

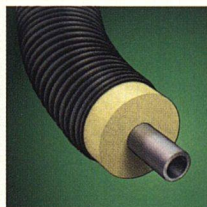
Kunststoff-Verbundmantelrohr



Spiralrohr



Biegerohrsystem, Flexopan-Stahl



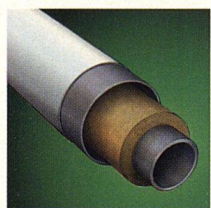
Flexopan-PEX-Rohrsystem



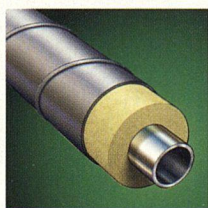
SHASLER 105 97



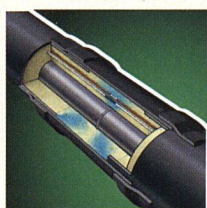
# Pan-Isovit



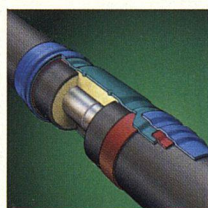
Stahlmantelrohre



Industrie- und Trinkwasserrohre



Überwachungssysteme



Nachisolierungs-Systeme

### Pan-Isovit AG

CH-8105 Regensdorf-Zürich  
Riedthofstrasse 212  
Telefon 01-842 65 11  
Fax 01-840 21 54

Zweigniederlassungen:  
Pan-Isovit SA  
1032 Romanel

Pan-Isovit –  
Unternehmen der Logstar Rør Gruppe