Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 77 (2002)
Heft: 11

Artikel: Die Grenzen ausloten
Autor: Krucker, Daniel
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-107122

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Siehe Rechtliche Hinweise.

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. Voir Informations légales.

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. See Legal notice.

Download PDF: 04.05.2025

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

«Strategische Planung» lautete das Thema einer gutbesuchten SVW-Tagung

Die Grenzen ausloten

Viele Baugenossenschaften besitzen mehrheitlich Wohnungen, die vor 50 bis 80 Jahren erstellt wurden. Die meisten müssen sich nun mit der weiteren Entwicklung ihres Bestandes beschäftigen. Im Vordergrund stehen Themen wie Erneuerung/Sanierung oder Ersatzneubau. Die basisdemokratischen Strukturen der gemeinnützigen Wohnbauträger erfordern dabei neben zielgerichtetem Handeln vor allem auch ein akzeptanzorientiertes Vorgehen.

Von Daniel Krucker ■ An vielen SVW-Veranstaltungen der letzten Zeit sind von den TeilnehmerInnen immer wieder zwei Themenkreise in den Vordergrund gerückt worden: Ersatzneubau und Sanierung/Erneuerung. Die allermeisten Genossenschaften können für sich in Anspruch nehmen, dass sie gut erhaltenen Wohnraum anbieten. Doch genügt das, um für die Zukunft gerüstet zu sein? Ist es nicht so, dass Sie als PräsidentIn, GeschäftsführerIn oder Vorstandsmitglied schon seit längerem wissen, dass sich strukturelle Probleme mit Aufwertungsmassnahmen nur reduzieren, nicht aber lösen lassen? «Einer klugen Liegenschaftenbewirtschaftung liegt eine strategische Planung zugrunde, die davon ausgeht, dass jedes Bauwerk eine endliche Lebensdauer hat.» Dieser Satz war an der SVW-Tagung «Strategische Planung» (20. September, Technopark Zürich) von Markus Zimmermann von der Förderstelle Gemeinnütziger Wohnungsbau zu hören. Die «endliche Lebensdauer» scheint für nicht wenige Verantwortliche in Baugenossenschaften aber ein Begriff zu sein, an den sie sich erst noch gewöhnen müssen. Die Mehrzahl der Liegenschaften sind Nachkriegsbauten und genügen in vielen Aspekten nicht mehr den heutigen Ansprüchen. Ins Auge sticht besonders der zu hohe Anteil an Kleinwohnungen. Auch wenn diese in einem ausgezeichneten Zustand sind, wird es vielerorts schwierig, den angestrebten Mietermix zu erhalten.

Was heisst strategische Planung? Die Referenten wiesen ausdrücklich darauf hin, dass eine strategische Planung nicht einfach während einer lockeren Gesprächsrunde entwickelt werde. Die Sache sollte grundsätzlich und ernsthaft angegangen werden. Das bedeutet vor allem, sich Zeit nehmen, den Kopf freimachen für eine echte Auslegeordnung, sich überlegen, wo die eigenen Stärken liegen, mit unkonventionellen Lösungen die Grenzen ausloten. Vielleicht ist es in gewissen Fällen sinnvoll, externes Fachwissen beizuziehen: Leute, die unabhängig und «ohne Vergangenheit» sind. Es sollen Meinungen zur Sprache kommen und Ideen entwickelt werden, die «wehtun», im Endeffekt aber inspirieren und neue, zukunftsträchtige Lösungsansätze liefern. Gemäss SIA 112 umfasst die strategische Planung die Definition von Bedürfnissen, Zielen und Rahmenbedingungen, um daraus Lösungsstrategien festzulegen. Wenn sich eine Genossenschaft für einen solchen Prozess entscheidet, beleuchtet sie so unterschiedliche Felder wie Gebäudezustand, Wirtschaftlichkeit, Umfeld, Bedürfnisse heutiger und zukünftiger Nutzer, Gebäudepotenzial usw. Michael Hauser, Mitglied der Geschäftsleitung des Amts für Hochbauten der Stadt Zürich, empfiehlt eine strategische Planung periodisch über ein ganzes Portefeuille, wenn sich Handlungsbedarf abzeichnet und auf jeden Fall vor Beginn jeder grösseren Projektierung.

Was leistet eine strategische Planung? An solchen Sitzungen geht es nicht nur um den Austausch von Gedanken und Meinungen. Hauptziel ist die Erarbeitung von gemeinsamen Grundlagen. Ein konzentriertes und systematisches Vorgehen ist der beste Weg, um am Ende des Prozesses Gewissheit zu haben, dass die bestmögliche Lösung erarbeitet wurde. Aus Sicht der Baugenossenschaften geben die Ergebnisse einer strategischen Planung über folgende Themenkreise Auskunft:

Baulicher Zustand
Fundierte Kenntnisse über die Entstehungsgeschichte, die erfolgten Sanierungen und den derzeitigen Zustand der ober- und unterirdischen Bauten.

Planung
Der Vorstand kennt den Handlungsspielraum in baurechtlicher und planerischer Hinsicht (strukturelle Mängel, Möglichkeiten für Aufstockungen, Anbauten, Wohnungszusammenlegung usw.).

Marktziele
Entwicklung der Durchmischung der Bewohnerschaft, Kennen des Zielpublikums und der entsprechend notwendigen Wohnangebote, Prüfung der Möglichkeit von Anpassungen.

Finanzen
Ausleuchten der finanziellen Handlungsfähigkeit einer Baugenossenschaft.

Personelle Ressourcen
Überprüfen der bestehenden personellen Ressourcen. Bei grossen baulichen Veränderungen eventuell Beizug von externen Fachleuten. Erkennen, ob intern ausreichend Zeit für die anstehenden Aufgaben zur Verfügung steht.

Kommunikation
Erkennen von Mängeln in der Kommunikation. Klarheit darüber, welche Informationen wiederholt weitergegeben werden müssen. Basis legen für eventuell nötige Diskussions- und/oder Informationsveranstaltungen.

Das Instrument der strategischen Planung empfiehlt sich – wie oben erwähnt – insbesondere bei grösseren Bauvorhaben. Das systematische Vorgehen bringt eine gewisse Struktur in einen solchen Diskussions- und Entwicklungsprozess. Aber auch die Sicherheit, den berühmten roten Faden nicht zu verlieren. Mit einer seriösen strategische Planung und ihren Ergebnissen in der Hand kann der Vorstand mit einer gewissen Ruhe auf die anderen Phasen wie Vorstudie, Projektierung oder Realisierung blicken. Denn er hat alle relevanten Themen beleuchtet und diskutiert und nach der bestmöglichen Lösungen gesucht.

Baugenossenschaften, die mehr über strategische Planung wissen möchten oder Unterstützung suchen, können sich beim SVW melden.
Wir helfen Ihnen gerne weiter:
francis.rosse@svw.ch
Tel. 01/360 26 63.
Der SVW wird das Thema im Rahmen seines Weiterbildungsangebotes weiterbehandeln.