



# **Erfolgsrezept: Erwachen aus Dornröschenschlaf**

Wohnbauforum Luzern 27. September 2013  
Felix Bosshard, Präsident GBMZ

## Der Anfang:

- 1) Projekt des Vorstandes „Sanierung der Balkone“ spaltet die Genossenschaft
- 2) Bildung einer Opposition: A+Ä (Arbeit und Ärger)
- 3) Genossenschaft wird durchgeschüttelt
- 4) Kein sanftes Erwachen aus Dornröschenschlaf



Fragen zu Abstützung der Balkon:  
Sind unsere Häuser baufällig?  
Wo wohne ich eigentlich?

# 1993 – Tiefe Spaltung der Genossenschaft

## Überprüfung der eigenen Wohnsituation:

→ Soll ich eine andere Wohnung suchen?

→ Soll ich bei Opposition mitmachen?

**Persönlicher Entscheid:**  
Mitmachen bei Opposition,  
aktive Rolle

**Anfrage Opposition: Interesse an Kandidatur Vorstand**



Hinterfragen der geplanten Balkonsanierung:  
Gibt es auch Alternativen?

## Ausserordentliche GV im Oktober

→ Balkonprojekt des Vorstands wird klar abgelehnt

→ Eine Vakanz im Vorstand: GV folgt dem Antrag der Opposition auf Vergrösserung: 9 statt 7 Personen

→ Opposition gewinnt alle 3 Sitze bei Ersatzwahl, Wahl in Vorstand

Trotzdem: Opposition mit 4:5 in Minderheit



## Zusammenarbeit im Vorstand gekennzeichnet durch:

- Misstrauen, Missgunst
- Präsident überfordert, will im Frühjahr zurücktreten
- Schatten-Wahlkampf um Nachfolge zwischen Leader Opposition und Mitglied „alter“ Mehrheit
- Lange Sitzungen mit wenig Ergebnis, Blockade



## 1994 – GV: Neue Mehrheit im Vorstand

**GV: Präsident und ein weiteres  
Vorstandsmitglied stellen sich  
nicht zur Wiederwahl:**

- Opposition gewinnt Wahlen, neu 6:3
- Oppositionsführer wird Präsident
- Geschäftsführer (Verwalter) missfällt neue Situation, er gerät unter Druck
- Wenige Monate später wird Verwalter entlassen und freigestellt
- Personelle Lücke auf Verwaltung



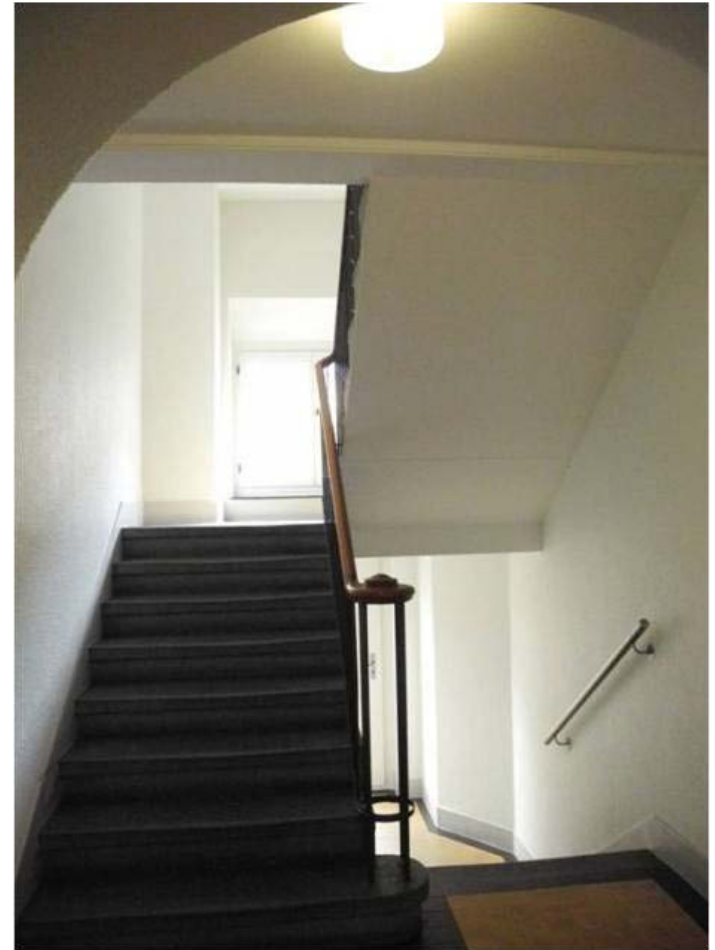
## Ehemalige Vorstandsmitglieder führen Prozesse gegen Entscheide des Vorstandes

- „Gefahr von aussen“, Vorstand schart sich hinter Präsident
- Präsident provoziert weiter gegen ehem. Vorstandsmitglieder
- Erarbeitung neues Projekt für Sanierung Balkone und Fassaden
- Neuer Geschäftsführer ab April 1995



## Rechtsstreit geht zu Ende, Raum für neue Projekte

- Kein Zwang mehr, um alle Anträge des Präsidenten durchzuwinken
- Sanierung Balkone und Fassaden
- neue Wohnungsbewertung
- Prüfung der Wohnungsgrundrisse
- Erweiterung der GBMZ wird Thema: Vorstand will neue Siedlung bauen
- Gespräche, erste Verhandlungen





## Fakten zum Jubiläum

- Gegründet 1924
- 686 Wohnungen, davon 650 in acht Jahren erbaut: 1924-1932
- Wohnungen in Stadtkreisen 3 und 4
- Nach 1932 nur 2 Ergänzungsbauten (1959, 1976), zusammen 36 Wohnungen
- Mehrheitlich 3-Zimmerwohnungen, keine Neubauwohnungen, (fast) keine Familienwohnungen
- Festanlass Anfang September auf Areal Güterbahnhof



## Gedanken zum Jubiläum: Rundfahrt zu Siedlungen GBMZ

→ Wenn die GBMZ in 25 Jahren das 100 Jahr-Jubiläum feiert, sind diese Häuser im Durchschnitt über 90 Jahre alt.

→ Wie sieht die GBMZ in 25 Jahren aus?

→ Hat GBMZ eine Zukunft?

→ Wer wohnt dann in der GBMZ?

→ Wer wohnt dann im Kreis 4?

→ Folgerung: GBMZ muss bauen!  
GBMZ braucht neue Siedlungen!



## Abstimmung im Vorstand mit Folgen

- Wenige Wochen nach Jubiläumsanlass
- Präsident stellt Ultimatum und verliert Abstimmung 1:8
- Präsident verlässt Sitzung mit Bemerkung: „Wir sollen ihn informieren, wenn wir zur Vernunft gekommen sind.“
- Vizepräsident führt nach kurzem Unterbruch Sitzung weiter.
- Diskussion im Vorstand: Wie weiter?
- Trotz allen Leistungen: Niemand will Präsident zurückholen.
- Persönliche Frage: Kann, soll, will ich Präsidium übernehmen? Habe ich Zeit? Brauche gutes Team. Was will ich erreichen?

## Areal Neunbrunnenstrasse

- Gespräch „Abtausch“ mit anderer Genossenschaft
- Gespräche SBB: Abgabe Land im Baurecht, kein Verkauf
- Verhandlungen Vertrag Baurecht, aktive Rolle des städtischen Vertreters
- Abschluss eines für beide Seiten guten Vertrags



Bereitschaft der Kollegen/innen im Vorstand zusätzliche Aufgaben zu übernehmen

## Ordentliche GV im Mai

→Wahlen: Neuer Präsident, neue Mitglieder, neuer Vize

→Konstruktiv, Zuhören, kritische Fragen zulassen

## A.O. GV im Oktober

→Beschluss zu Bauprojekt an Neunbrunnenstrasse, Eckwerte:

→75 Wohnungen, davon 10 REFH

→23 Mio. Franken



Sehr guter Baurechtsvertrag mit SBB, gute Basis für Entscheid GV, Verzicht auf 2. Grundstück

## Spatenstich, Baubeginn

- Problem Grundwasser:
- Pfählung, Mehrkosten
- Wenig Erfahrungen mit Bauen
- Anstellung Mitarbeiter
- Differenzen mit Bauleitung
- Trotzdem: Mehrkosten vor allem wegen Pfählung und zusätzlich vermietbarer Fläche
- Günstige Mietzinsen für Neubauwohnungen



## Stolz auf Neubau

→ Bezug November 2002

→ Grosses Interesse an Wohnungen

→ Vollvermietung

## Änderungen Vorstand

→ Städtischer Vertreter wird pensioniert, ordentliches Mitglied

→ Architekt als neuer städtischer Vertreter: Kompetenz Bau

→ Ziel bei nächster Vakanz: Person aus Siedlung Neunbrunnen



## Ab 2003 – GBMZ sucht neues Bauprojekt

### Betrieb neuer Siedlung

- Integration in Genossenschaft
- Nicht in Fussdistanz Verwaltung
- Siedlungskommission, erstes Siedlungslokal
- Leben in Siedlung, viele Kinder

### GBMZ will weiter bauen

- Suche nach Bauland und Bauprojekten, viele Gespräche
- Dezember 2003: Zusage Stadt Zürich für Grünwald





# 2004 – 2018 (?) Projekt Grünwald (Ringling)

## Bauland im Baurecht Stadt Zürich

- 2004: Vorbereitung Wettbewerb
- 2005: Durchführung Wettbewerb
- 2006: Entscheid Jury, GV
- 2007: Baurechtsvertrag: Entscheid Gemeinderat, Beurkundung
- 2008: Baueingabe
- 2009-10: Bauentscheid, Rekurs, Aufhebung
- 2011-12: Analyse, neue Baueingabe
- 2013: Bauentscheid, erneuter Rekurs ....



## 2005 – Entscheid Kauf Land Ruggächer



### Start eines 2. Bauprojektes

→ Bewerbung um Land, Glück beim Würfeln, Kauf des Landes

→ Entscheid an A.O. GV 2006

→ 2006: Wettbewerb

→ 2007: Siegerprojekt Klee, Bearbeitung Bauprojekt, Baueingabe, Projekt von GBMZ und BG Hagenbrünneli mit je ca. 170 Whg.

→ 2008: Vergaben, Bearbeitung Bauprojekt, Spatenstich, Baustart

→ 2009-10: Erstellung Bau, Durchführung Vermietung

→ 2011: Bezug im 1. Quartal, Vollvermietung

## Strategie 1999 (Jubiläum)

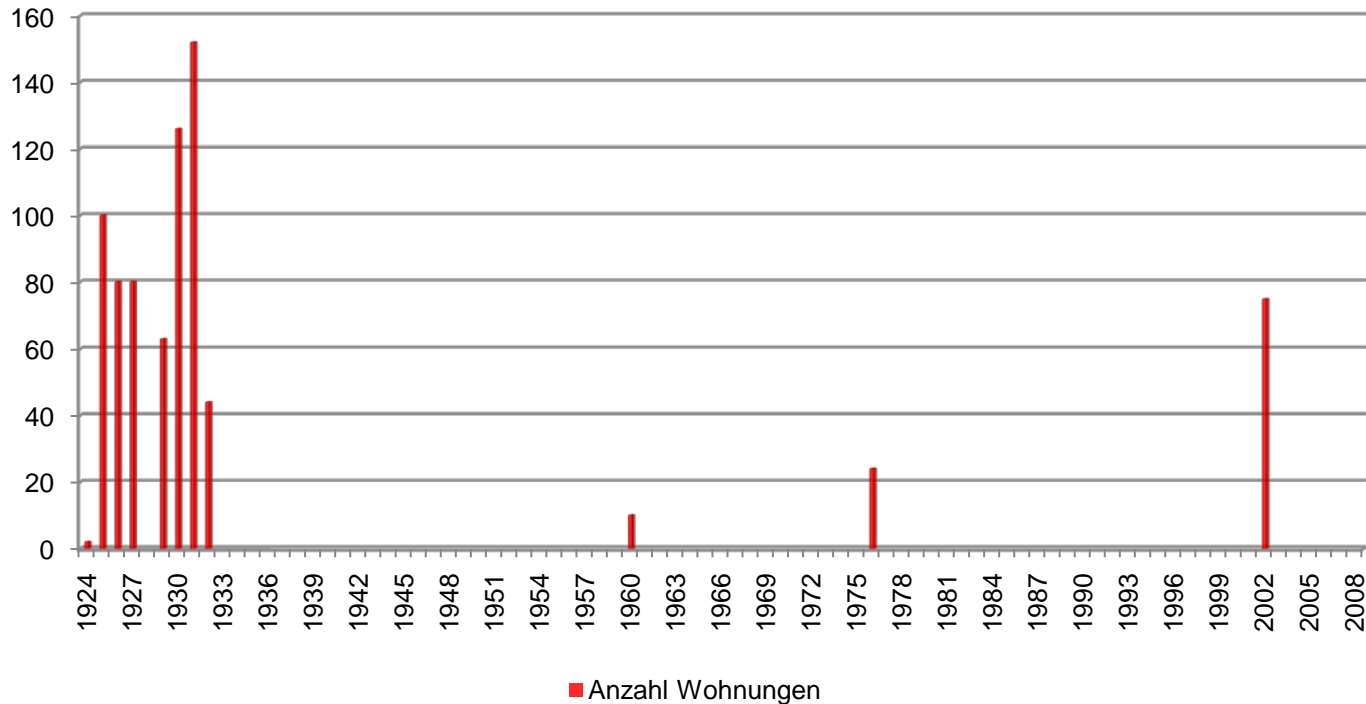
- 650 der 686 Wohnungen sind aus 1920er- und 1930er-Jahren, vor allem Dreizimmerwohnungen, wenig Familienwohnungen
- Neubauten, Vision: 650 neue Wohnungen bauen bis 2024
- Ersatzneubauten waren kein Thema

## Strategische Planung mit SVW (heute WBG)

- Analyse Gebäudebestand, „Klumpenrisiko“: 650 Wohnungen gleicher Typ, gleiches Alter, gleiches Quartier
- 2020-24: Eine Siedlung durch Ersatzneubau ersetzen (Siedlung mit Wohnungen an Hohlstrasse), eine 2. Siedlung um 2030, übrige Siedlungen sanft renovieren, nicht vor 2040 ersetzen

## Altersstruktur Gebäude GBMZ 2007

### Baujahr Wohnungen GBMZ



## Projekt «GreenCity Manegg»

- Rund 230 Wohnungen für Gemeinnützige Wohnbauträger, aktive Rolle von Wohnbaugenossenschaften Zürich
- GBMZ bewirbt sich und kann mitmachen
- Zusammenarbeit mit Losinger Marazzi als GU
- 2011 Durchführung Wettbewerb
- GBMZ kann auf Baufeld B4S 85 Wohnungen bauen
- Green City ist Thema in Atelier 5



## Genossenschaft Alterswohnungen Am Suteracker

- 18 Alterswohnungen und 1 Attika-Wohnung
- Nachfolgeprobleme im Vorstand
- Enge Beziehung zu GBMZ durch Geschäftsführer GBMZ
- Gute Ergänzung zu Wohnungsangebot GBMZ
- GBMZ hat jetzt 944 Wohnungen



## 1) Innere Streitigkeiten

→ Innere Streitigkeiten sind für jede Genossenschaft eine Belastung und eine Zerreissprobe, sie lähmen diese zunächst. Das gegenseitige „Bekriegen“ verbraucht viel Energie und bringt kaum zählbare Ergebnisse. Streitigkeiten sind aber auch ein Lebenszeichen für eine Organisation.

→ Wenn es gelingt, die inneren Streitigkeiten beizulegen, können die neu aufgebauten Kräfte positive und bisher undenkbbare Energien entwickeln. Der Einsatz aller innovativer Personen soll genutzt werden. Der Weg für neue Ideen und Innovationen wird frei, bisherige Grenzen können überwunden werden.

## 2) Jubiläen

→ Bei einem Jubiläum wird zunächst insbesondere die vergangene Zeit gefeiert. Die Verantwortlichen schauen stolz auf diese zurück und loben sich und ihre Vorgänger für das Erreichte.

→ Ein Jubiläum bietet aber auch die Chance, Gedanken zu den nächsten z.B. 25 Jahren zu machen und die Frage zu stellen: Wo will ich in 25 Jahren stehen? Es ist deshalb auch eine Gelegenheit für einen Blick in die Zukunft und kann Anlass für die Entwicklung neuer Ziele und Strategien sein.



## 3) Weiterentwicklung und Innovation

→ Das Verwalten des bestehenden Gebäudebestandes ist ein Kerngeschäft von Wohnbaugenossenschaften. Selbst wenn dieses Geschäft hervorragend erledigt wird, reicht dies aber nicht.

→ Eine Wohnbaugenossenschaft muss immer Möglichkeiten für die Weiterentwicklung suchen. Mehr Menschen sollen in Wohnungen von gemeinnützigen Wohnbauträger leben können. Die Suche nach neuen Bauprojekten erfordert Einsatz, Mut und Innovationen, sie ist auch mit erheblichem Aufwand verbunden.

**Die GBMZ hat bis dann noch viel zu tun:**

- 245 der angestrebten 650 Neubauwohnungen sind gebaut
  - 185 Wohnungen warten auf Baubewilligung (Manegg, Ringling)
  - Die GBMZ will neue Bauprojekte starten mit mindestens 220 weiteren Neubauwohnungen
  - Dazu kommt ein Ersatz-Neubauprojekt
  - Die GBMZ wird weiterhin eine aktive Genossenschaft bleiben und nicht in einen neuen Dornröschenschlaf verfallen.
- **Danke für Ihre Aufmerksamkeit**