



Themenbereich Gebäude

# Erneuerungscluster kleine und mittlere Wohnbau- genossenschaften

Forschungsprojekt FP-2.3.2  
Zusammenfassung, November 2016

# 34

2011

2012

2013

2014

2015

**2016**

2017

2018

2019

2020

**Auftraggeber**

Energieforschung Stadt Zürich  
Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

**Auftragnehmer**

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich, [www.econcept.ch](http://www.econcept.ch)

**Autorinnen und Autoren**

Walter Ott, econcept AG (Projektleitung)  
Meta Lehmann, econcept AG

**Begleitgruppe**

Annette Aumann, Amt für Hochbauten (AHB)  
Bruno Bébié, Energiebeauftragter der Stadt Zürich (DIB) (seit November 2015)  
Mevina Feuerstein, ewz (seit Dezember 2015)  
Christine Kulemann, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)  
Alex Martinovits, Stadtentwicklung Zürich (STEZ)  
Alex Nietlisbach, AWEL  
Sandra Nigsch, Amt für Städtebau (AFS)  
Toni W. Püntener, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)  
Dr. Urs Rey, Statistik Stadt Zürich (SSZ)  
Marcel Thoma, ewz (bis November 2015)  
Marcel Wickart, ewz

Das Projekt wurde durch Christine Kulemann (UGZ) und Alex Martinovits (STEZ) betreut.

**Zitierung**

Ott W. & Lehmann M. 2016: Erneuerungscluster kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht Nr. 34, Forschungsprojekt FP-2.3.2

Für den Inhalt sind alleine die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Der vollständige Bericht kann unter [www.energieforschung-zuerich.ch](http://www.energieforschung-zuerich.ch) bezogen werden.

**Kontakt**

Energieforschung Stadt Zürich  
Geschäftsstelle  
c/o econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich  
[reto.dettli@econcept.ch](mailto:reto.dettli@econcept.ch) 044 286 75 75

**Titelbild**

Luca Zanier, Zürich

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inhaltsverzeichnis                                                               | 3  |
| Energieforschung Stadt Zürich                                                    | 4  |
| <b>1</b> Einleitung                                                              | 6  |
| <b>1.1</b> Ausgangslage                                                          | 6  |
| <b>1.2</b> Ziele                                                                 | 6  |
| <b>1.3</b> Ausgangshypothesen                                                    | 6  |
| <b>2</b> Projektdesign                                                           | 8  |
| <b>2.1</b> Methodische Grundlagen                                                | 8  |
| <b>2.2</b> Vorgehen                                                              | 8  |
| <b>2.3</b> Workshop-Inhalte                                                      | 9  |
| <b>2.4</b> Strukturanalyse des Clusters für kleine und mittlere Genossenschaften | 9  |
| <b>3</b> Erkenntnisse zu den Zielen und Ausgangshypothesen                       | 11 |
| <b>3.1</b> Kommentar pro Zielsetzung                                             | 11 |
| <b>3.2</b> Fazit zu den Zielen                                                   | 13 |
| <b>3.3</b> Kommentare zu den Ausgangshypothesen                                  | 13 |
| <b>4</b> Erkenntnisse zur Umsetzung                                              | 15 |
| <b>4.1</b> Clusteransatz geeignet für die Zielgruppe der Genossenschaften        | 15 |
| <b>4.2</b> Rekrutierung verbessern: persönliches Vorstellen des Angebots         | 15 |
| <b>4.3</b> Durchführung: mehr Zeit für Interaktion                               | 16 |

# Energieforschung Stadt Zürich

Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Energieforschung Stadt Zürich ist ein auf zehn Jahre angelegtes Programm und leistet einen Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft. Dabei konzentriert sich Energieforschung Stadt Zürich auf Themenbereiche an der Nahtstelle von sozialwissenschaftlicher Forschung und der Anwendung von neuen oder bestehenden Effizienztechnologien, welche im städtischen Kontext besonders interessant sind.

Im Auftrag von ewz betreiben private Forschungs- und Beratungsunternehmen sowie Institute von Universität und ETH Zürich anwendungsorientierte Forschung für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Die Forschungsergebnisse und -erkenntnisse sind grundsätzlich öffentlich verfügbar und stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung, damit Energieforschung Stadt Zürich eine möglichst grosse Wirkung entfaltet – auch ausserhalb der Stadt Zürich. Geforscht wird zurzeit in zwei Themenbereichen.

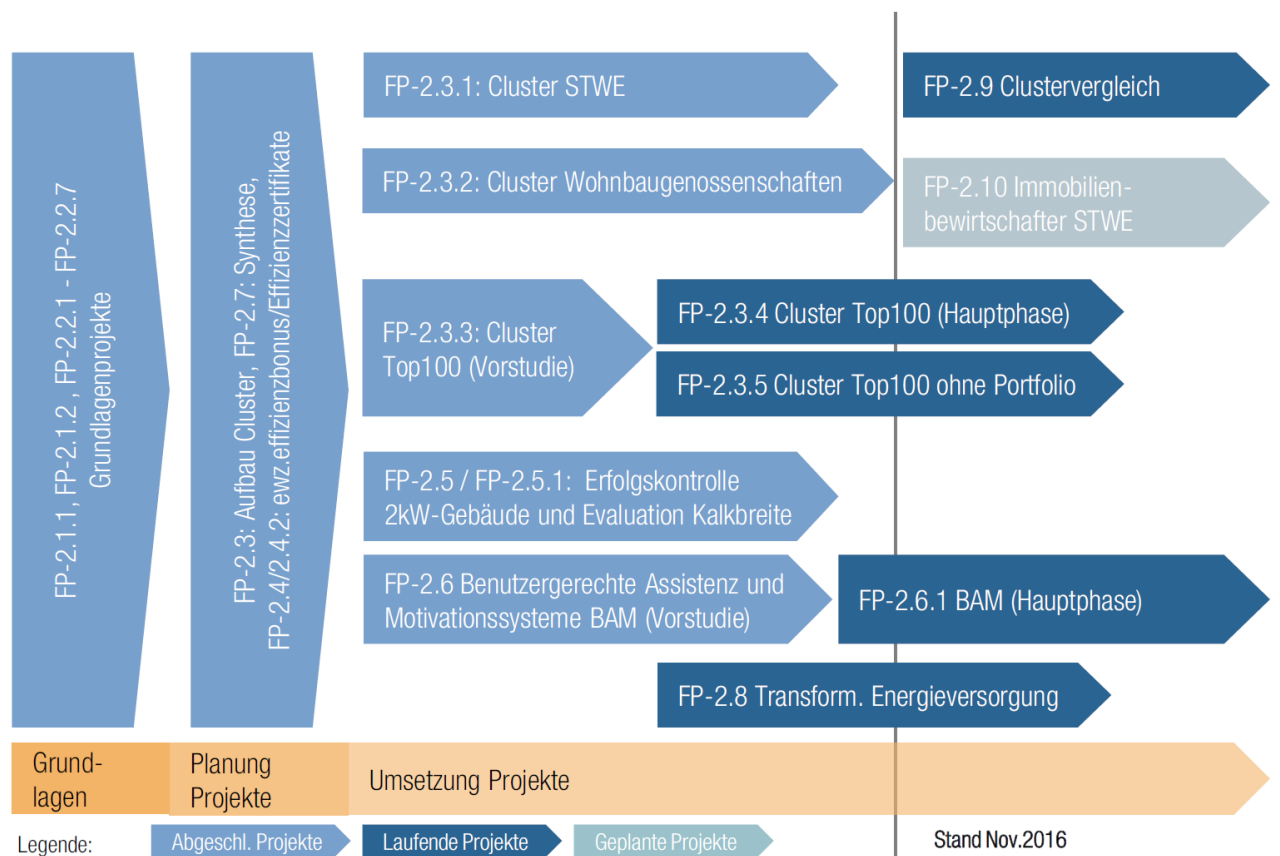
## Themenbereich Haushalte

Der Themenbereich Haushalte setzt bei den Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Zürich an, die zuhause, am Arbeitsplatz und unterwegs Energie konsumieren und als Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft einnehmen. Dabei werden insbesondere sozialwissenschaftliche Aspekte untersucht, die einen bewussten Umgang mit Energie fördern oder verhindern. In Feldversuchen mit Stadtzürcher Haushalten wird untersucht, welche Hemmnisse in der Stadt Zürich im Alltag relevant sind und welche Massnahmen zu deren Überwindung dienen.

## Themenbereich Gebäude

Der Themenbereich Gebäude setzt bei der Gebäudeinfrastruktur an, welche zurzeit für rund 70 Prozent des Endenergieverbrauchs der Stadt Zürich verantwortlich ist. In wissenschaftlich konzipierten und begleiteten Umsetzungsprojekten sollen zusammen mit den Eigentümerinnen und Eigentümern sowie weiteren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Sanierungsstrategien für Gebäude entwickelt und umgesetzt werden, um damit massgebend zur Sanierung und Erneuerung der Gebäudesubstanz in der Stadt Zürich beizutragen. Im Vordergrund stehen die Steigerung der Energieeffizienz im Wärmebereich und die Minimierung des Elektrizitätsbedarfs.

## Übersicht und Einordnung der Forschungsprojekte (FP) im Themenbereich Gebäude



# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

«Energieforschung Stadt Zürich» (EFZ) hat im Rahmen seiner Grundlagenarbeiten für den Gebäudebereich eine Umsetzungsstrategie mit sogenannten Clustern entwickelt. Wobei ein Cluster definiert ist als Gruppe von GebäudeeigentümerInnen mit ihren Gebäuden, welche entweder ähnliche Gebäude-Bewirtschaftungsziele und -strategien oder Gebäude mit gleichartigen Erneuerungsproblemen und -hemmnissen haben. Mittels einer Evaluation auf der Basis vorausgegangener Teilprojekte wurde im EFZ-Projekt «Clusterbildung» (FP-2.2.5) die Eigentümerkategorie «Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften» als prioritär zu behandelndes Cluster bestimmt.

## 1.2 Ziele

Die Arbeit in den Clustern mit kleinen und mittleren Genossenschaften hat die folgenden Ziele verfolgt:

- Einbinden der Genossenschaften in ein längerfristiges Engagement, das zur Entwicklung einer Erneuerungsstrategie für ihren Gebäudebestand in Richtung der Zielsetzungen der 2000-Watt-Gesellschaft und im Anschluss zu deren Umsetzung führt;
- Anleitung zur Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie für das ganze Portfolio. Dies unter anderem mit Zielsetzungen zum Wohnstandard, Werterhalt oder Wertsteigerung, zu anvisierten Bewohnerzielgruppen u. ä. Darauf basierend die Entwicklung einer Liegenschaftsstrategie und schliesslich die Erneuerungsstrategie pro Liegenschaft.
- Erarbeitung einer Arbeitsvorlage «Vorgehensplan mit Grundlagen» zur Unterstützung der Genossenschaften mit dem Ziel, dass bei der Mehrheit der teilnehmenden Genossenschaften nach Abschluss der Arbeit im Cluster der Entwurf eines Vorgehensplans für die weiteren Strategiearbeiten vorliegt.
- Nutzung von Synergien, Reduktion der Informationskosten für die einzelnen Genossenschaftsvorstände und vertiefte Evaluation von Strategien und Massnahmen;
- Vermittlung zusätzlicher Anregungen und Motivation durch den Austausch von Erfahrungen und die Arbeit in der Gruppe, so dass vermehrt längerfristige, strategische Überlegungen angestellt und nachhaltigere Erneuerungsstrategien erarbeitet und umgesetzt werden;
- Gezielte Vermittlung externer Unterstützung für die einzelnen Genossenschaften;
- Erkennen und Minimieren von Risiken im Austausch mit Fachleuten und untereinander, was zur Reduktion bestehender Erneuerungshemmnisse führen soll.

## 1.3 Ausgangshypothesen

Das Projektteam ging davon aus, dass die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit es zu Erneuerungen von Genossenschaftsbauten kommt, welche langfristig hochgesteckte Ziele erreichen können:

1. Der Vorstand der Genossenschaft muss die Relevanz und die Vorteile einer Langfriststrategie erkennen, um überhaupt einen Anreiz für die Formulierung einer Entwicklungsstrategie und einer Erneuerungsstrategie zu haben.

2. Die Genossenschaft muss so organisiert sein, dass sie personelle Ressourcen für die Erarbeitung der Strategie und für die spätere Umsetzung bereitstellen kann.
3. Eine Erneuerungsstrategie muss mindestens Entwicklungsgrundsätze, konkrete Zielsetzungen und einen ungefähren Zeitplan enthalten.
4. Die Abschreibungs- und Rückstellungsrichtlinien der Genossenschaft müssen gewährleisten, dass genügend finanzielle Mittel für die jeweiligen Umsetzungsschritte der Strategie zur Verfügung stehen.

Die Arbeit in den Clustern (fortan sprechen wir von Clusterarbeit) setzt bei dem ersten genannten Punkt an und sollte die VertreterInnen der Genossenschaften bei der Bearbeitung der Punkte 2, 3 und 4 unterstützen.

# 2 Projektdesign

## 2.1 Methodische Grundlagen

Die Methodik orientierte sich am so genannten «Impuls»-Ansatz<sup>1</sup>, welcher die Teilnehmenden anregen und befähigen soll, zuerst innerhalb der moderierten Clusterarbeit und anschliessend in der eigenen Genossenschaft selbst aktiv zu werden.

### Handlungsmodell

In Anlehnung an das Modell des überlegten Handelns aus dem EFZ-Forschungsprojekt «Wissenschaftsbeitrag» (FP-1.4), welches wir vereinfachend «Wollen–Können–Tun–Modell» bezeichnen, wurden in der Akquisitionsphase die VertreterInnen der Genossenschaften auf der Stufe des «Wollens» angesprochen. Eine Informationsveranstaltung sollte die noch nicht überzeugten Anwesenden von der Relevanz und den Vorteilen einer Entwicklungs- und Erneuerungsstrategie überzeugen.

### Ist-Analyse

In der Clusterarbeit selbst wurde zuerst ermittelt, auf welchem Stand des «Könnens» die Teilnehmenden sind, mit welchen Problemen sie sich konfrontiert sehen, was sie bereits wissen und wie ihr Portfolio aussieht.

### Moderierte Clusterarbeit

Nach der Ist-Analyse wurden Hemmnisse des «Könnens» abgebaut, welche auf einem Mangel an Informationen beruhen, und Hilfestellung zur Selbstorganisation und zum «Tun» gegeben.

### Begleitforschung (durchgeführt durch das Büro synergo GmbH Zürich)

Die Begleitforschung hatte zum Ziel, den zugrunde gelegten Ansatz der Clusterbildung kritisch zu hinterfragen und seine Übertragbarkeit und Multiplizierbarkeit zu ermitteln.

## 2.2 Vorgehen

Die Clusterarbeit erfolgte in drei Hauptphasen:

1. **Vorbereitungsphase** mit der Detailplanung, Kontaktnahme mit potenziellen Teilnehmenden, Informationsveranstaltung, Vorgesprächen mit den Teilnehmenden, Erarbeiten einer Vorlage für den Vorgehensplan.
2. **Workshop-Phase** mit drei moderierten Clusterworkshops à je drei Stunden, Aufgabenstellungen für die Zeit zwischen den Workshops, Betreuung zwischen den Workshops, Prozessoptimierung im Austausch mit den Projektpartnern.

---

<sup>1</sup> Gemäss der Strategie 2014-2020 des Themenbereichs Gebäude, Stand 9. Juli 2014 (Rieder 2014a)

3. **Schluss-Phase** mit einem Bericht zur Dokumentation des Prozesses und der Erkenntnisse bezüglich der Wirkung des Clusterprojekts aus Sicht des Projektteams. Die Begleitforschung erstellte einen separaten Bericht zur Reflexion über den Ansatz der Clusterarbeit.

Die eigentliche Clusterarbeit fand in der Workshop-Phase statt. Die Inhalte der Workshops werden nachfolgend näher vorgestellt.

## 2.3 Workshop-Inhalte

Die Workshops enthielten Input- und Motivationsreferate, Diskussionsrunden zu Fragen, die von den Genossenschaften aufgeworfen wurden, den Austausch über die Aktivitäten zwischen den Workshops und Hinweise auf nützliche Tools, Hilfsmittel und Unterstützungsangebote. Zur Dokumentation der thematischen Inputs sind nachfolgend die Titel der Referate aufgeführt, welche teilweise von externen Experten gehalten wurden:

- «Wege zu einer nachhaltigen Entwicklungsstrategie: Gründe und Voraussetzungen für die Strategieplanung, den Entwicklungsprozess und für Handlungsstrategien»
- «Technische Lebensdauer von Bauteilen, Lebenszykluskosten, Einblick in das INSPIRE-Tool»
- «FGZ – von der Strategie zu Einzelmassnahmen oder was das Quartierzentrum mit dem Anergie-Ring zu tun hat»
- «2000-Watt und die Genossenschaften: Die Bedeutung der 2000-Watt-Gesellschaft, was die verschiedenen Labels und ihre Benchmarks damit zu tun haben und die Gestaltungsmöglichkeiten der Genossenschaften»
- «Technische Erneuerungsstrategien (mehr Dämmen vs. erneuerbare Energie vs. weitere Gebäudetechnik): Vorteile, Nachteile, Kosten»
- «Kommunikation und Partizipation: Wie und wann wird was kommuniziert, wie und wann werden die GenossenschafterInnen sinnvollerweise aktiv einbezogen?»

## 2.4 Strukturanalyse des Clusters für kleine und mittlere Genossenschaften

Die kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften wurden im EFZ-Forschungsprojekt «Clusterbildung» (FP-2.2.5) als eines der Erneuerungscluster identifiziert, welches mit höchster Priorität behandelt werden soll. Gemäss der dort gemachten Auswertung des Gebäude- und Wohnungsregisters besitzen die Genossenschaften mit bis zu 400 Wohnungen zusammen 2.8 Mio. m<sup>2</sup>, was 8% der Energiebezugsfläche (EBF) in der Stadt Zürich entspricht. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Wohnflächen in Mehrfamilienhäusern (rund 2.1 Mio. m<sup>2</sup> EBF). Rund 40% dieser Energiebezugsfläche wurden zwischen 1947 und 1974 erstellt, etwa ein Drittel zwischen 1920 bis 1946. An diesem älteren Gebäudebestand werden in naher Zukunft umfangreiche Erneuerungen notwendig. Etwas mehr als die Hälfte der Fläche wird mit Gas beheizt, zirka ein Viertel mit Heizöl. Beim Rest dominiert die Fernwärme als Energieträger.

Für das vorliegende Projekt wurden alle gemeinnützigen Wohnbauträger in der Stadt Zürich mit 10 bis 700 Wohneinheiten angeschrieben. Es handelte sich um rund 90 Genossenschaften inklusive Stiftungen und Vereine

mit Wohnungsbesitz. Von den Angeschriebenen meldeten sich nach der Informationsveranstaltung sechs für eine Teilnahme am Cluster an. Zwei Genossenschaften beendeten nach dem ersten Workshop ihre Teilnahme, vier machten weiter.

# 3 Erkenntnisse zu den Zielen und Ausgangshypothesen

## 3.1 Kommentar pro Zielsetzung

Nachfolgend werden die Ziele der Clusterarbeit nochmals aufgeführt und bezüglich der Zielerreichung kommentiert.

**Einbinden der Genossenschaften in ein längerfristiges Engagement, das zur Entwicklung einer Erneuerungsstrategie für ihren Gebäudebestand in Richtung der Zielsetzungen der 2000-Watt-Gesellschaft und im Anschluss zu deren Umsetzung führt.**

Bei einer der vier Genossenschaften, bei welcher die grossen Weichenstellungen in Form einer Gesamtstrategie bereits erfolgt waren, wurden im Verlauf der Clusterarbeit die energetischen Zielsetzungen thematisiert und neu aktiv in die strategischen Überlegungen einbezogen. Bei den anderen drei Genossenschaften war der Zeitpunkt für energetische Zielsetzungen noch zu früh, bzw. der Input aus dem Cluster wird erst später Eingang in eine Erneuerungsstrategie finden. Das Ziel wurde nur teilweise erreicht bzw. die Langfristwirkung der Clusterarbeit ist noch nicht ersichtlich.

**Anleitung zur Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie für das ganze Portfolio. Dies unter anderem mit Zielsetzungen zum Wohnstandard, Werterhalt oder Wertsteigerung, zu anvisierten Bewohnerzielgruppen. Darauf basierend die Entwicklung einer Liegenschaftsstrategie und schliesslich die Erneuerungsstrategie pro Liegenschaft.**

In den Workshops wurde den Genossenschaften die Rolle einer Gesamtstrategie vermittelt und eine Vorlage für einen Vorgehensplan abgegeben. Diese Vorlage diente zur Entwicklung einer umfassenden Entwicklungsstrategie in der die energetischen Fragen einen Teilaspekt darstellen. Eine der Genossenschaften hat im Verlauf des Clusters begonnen, sich solche gesamtstrategische Fragen zu stellen. Bei zwei Genossenschaften waren die grossen Leitlinien bereits vor dem Clusterstart ganz oder teilweise vorgespart. Bei der vierten Genossenschaft fühlte sich der Vertreter durch die Clusterarbeit darin bestärkt, seine favorisierte Erneuerungsstrategie, die noch nicht mit Analysen und Diskussionen breit abgestützt war, weiterzuverfolgen. Allerdings zeigte sich in den Diskussionen, dass für die Teilnehmenden oft vor allem Detailfragen und konkrete Tagesprobleme im Vordergrund stehen. Darum gelang es im Plenum kaum, vertieft über die grossen Leitlinien – eben über Strategisches – zu diskutieren. Das Ziel wurde nur teilweise erreicht.

**Erarbeitung einer Arbeitsvorlage «Vorgehensplan mit Grundlagen» zur Unterstützung der Genossenschaften mit dem Ziel, dass bei der Mehrheit der teilnehmenden Genossenschaften nach Abschluss der Arbeit im Cluster der Entwurf eines Vorgehensplans für die weiteren Strategiearbeiten vorliegt.**

Die Vorlage für den Vorgehensplan wurde vom Projektteam erarbeitet und den Genossenschaften elektronisch zugestellt. Von den vier teilnehmenden Genossenschaften arbeiteten zwei am Vorgehensplan. Die eine legte in ihrem Dokument die nächsten Schritte und die Verantwortlichkeiten fest. Die andere unterbrach die Arbeit, weil der Vorstand von einem Wasserschaden überrascht wurde, zu Gunsten dessen er die strategischen Arbeiten aufschieben musste. Zwei Genossenschaften erarbeiteten im Rahmen des Clusters kein schriftliches Dokument. Insofern wurde das Mengenziel nicht ganz erreicht.

### Nutzung von Synergien, Reduktion der Informationskosten für die einzelnen Genossenschaftsvorstände und vertiefte Evaluation von Strategien und Massnahmen.

Auf Grund der kleinen Teilnehmerzahl mit nur vier Genossenschaften war es nicht möglich, Genossenschaften mit ähnlichen Ausgangslagen innerhalb des Clusters zusammenzunehmen. Dies hätte erlaubt, die für sie relevanten Fragestellungen vertieft in Untergruppen zu diskutieren. Jedoch war in der kleinen Gesamtgruppe eine Diskussion unter allen Teilnehmenden möglich. Damit konnte jede Genossenschaft vom Know-how der drei anderen profitieren. Es zeigte sich, dass der Rahmen von drei Workshops à je drei Stunden eher knapp bemessen ist. Wenn sowohl Informationen vermittelt werden als auch vertiefende Diskussionen stattfinden sollen, müssten mehr und/oder längere Workshops stattfinden. Das Ziel wurde teilweise erreicht.

### Vermittlung zusätzlicher Anregungen und Motivation durch den Austausch von Erfahrungen und die Arbeit in der Gruppe, so dass vermehrt längerfristige, strategische Überlegungen angestellt und nachhaltigere Erneuerungsstrategien erarbeitet und umgesetzt werden.

Die Diskussion im Plenum wurde von den Teilnehmenden als anregend empfunden und explizit gefordert. Die Teilnehmenden sahen dabei, dass auch andere mit ähnlichen Herausforderungen wie sie selbst konfrontiert sind. Dies motivierte mindestens zwei Genossenschaften, sich vertiefter längerfristigen Überlegungen zu widmen. Dieses Ziel wurde erreicht.

### Gezielte Vermittlung externer Unterstützung für die einzelnen Genossenschaften.

Mit den auf Genossenschaften spezialisierten Energie-Coaches von Umwelt und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ) konnten den Genossenschaften versierte Fachpersonen empfohlen und dank der Unterstützung des «Energie-Coaching Stadt Zürich» finanziert werden. Allerdings nutzten nur zwei von sechs Genossenschaften (auch diejenigen, welche sich aus dem Cluster zurückzogen, hätten das Angebot nutzen dürfen) dieses Angebot. Auch der Regionalverband der Wohnbaugenossenschaften Zürich «wbg zürich» bot den Genossenschaften seine Beratungsdienstleistungen an – und dies zu einem reduzierten Preis. Bisher nutzte aber keine der Genossenschaften dieses Angebot (Stand März 2016). Im Hinblick auf die geforderte Neutralität wurde darauf verzichtet, für anderweitige Planungs- oder Bauleistungen konkret Unternehmen zu empfehlen. Jedoch wurden die Genossenschaften angehalten, untereinander diesbezügliche Erfahrungen auszutauschen – auch über die am Cluster Teilnehmenden hinaus. Dieses Ziel wurde teilweise erreicht.

### Erkennen und Minimieren von Risiken im Austausch mit Fachleuten und untereinander, was zur Reduktion bestehender Erneuerungshemmnisse führen soll.

Die Diskussionen im Plenum zu konkreten Fragen der Genossenschaften gaben Hinweise auf Fallstricke und Risiken und unterstützten die Reduktion der identifizierten Risiken. Auf Grund des kleinen Teilnehmerkreises konnte dieses Gruppenpotenzial jedoch nicht voll ausgeschöpft werden. Das Ziel wurde teilweise erreicht.

## 3.2 Fazit zu den Zielen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die übergeordneten Ziele des Erneuerungsclusters für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften wegen der kleinen Teilnehmerzahl nur zum Teil erreicht wurden. Um die Vorteile einer Arbeit im Cluster gegenüber der Beratung der einzelnen Genossenschaften voll nutzen zu können, hätten acht bis zehn verschiedene Genossenschaften mit je zwei bis drei VertreterInnen am Cluster teilnehmen müssen. Dies hätte die Dynamik und den gegenseitigen Lerneffekt durch das Zusammenkommen eines diversen Erfahrungshintergrunds erhöht, zudem hätten Vertiefungen zu spezifischen Themen in Untergruppen erfolgen können.

Erst bei einer grösseren Anzahl Teilnehmender kann neben der Motivation und der Gruppendynamik auch ein finanzieller Vorteil der Clusterarbeit gegenüber der Einzelbetreuung entstehen. Zwar bringt die Arbeit in einem Cluster immer relativ viel Aufwand für die Organisation und Koordination der Teilnehmenden, aber dieser Zusatzaufwand ist durch den zusätzlichen Nutzen aus der Gruppendynamik gerechtfertigt. Die durch die Gruppenarbeit gesteigerte Motivation der Teilnehmenden hat sich im Erneuerungscluster bestätigt. Ob dabei jedoch auch Strategien entstehen, die stärker an hochgesteckten Nachhaltigkeitszielen orientiert sind als bei im Alleingang entwickelten Strategien, liess sich im Rahmen des Clusters nicht nachweisen. Jedoch geht das Projektteam davon aus, dass bei einer geringen Anzahl von Teilnehmenden die Strategieentwicklung pro Genossenschaft unter der Leitung und mit Inputs einer entsprechend geschulten Fachperson im Alleingang zu geringeren Kosten realisierbar ist als bei einer Erarbeitung im Cluster.

## 3.3 Kommentare zu den Ausgangshypothesen

Am Ausgangspunkt des Forschungsprojekts standen mehrere Hypothesen. Diese werden nachfolgend nochmals aufgeführt und jeweils aus Sicht der Projekterkenntnisse kommentiert.

**Der Vorstand der Genossenschaft muss die Relevanz und die Vorteile einer Langfriststrategie erkennen, um überhaupt einen Anreiz für die Formulierung einer Entwicklungsstrategie und einer Erneuerungsstrategie zu haben.**

Diese Hypothese hat sich insofern bestätigt, als dass wir die geringe Teilnehmerzahl insbesondere darauf zurückführen, dass die mit dem Tagesgeschäft absorbierten Vorstände keinen unmittelbaren Vorteil einer Langfriststrategie erkennen und sich deshalb nicht für das Angebot interessierten. Es ist mit dem Einladungsschreiben zur Infoveranstaltung offenbar nicht gelungen, einem grösseren Kreis von Genossenschaften die Vorteile einer Strategie zu vermitteln.

**Die Genossenschaft muss so organisiert sein, dass sie personelle Ressourcen für die Erarbeitung der Strategie und für die spätere Umsetzung vorhanden sind bzw. bereitgestellt werden kann.**

Teilweise beklagten sich die teilnehmenden VorstandsvertreterInnen darüber, dass der Vorstand mit dem Tagesgeschäft, das oft auch reine Verwaltungs- und Mieterangelegenheiten umfasst, bereits ausgelastet ist. Auch die Telefongespräche mit nicht-teilnehmenden Vorstandsvertretenden zeigten, dass ein wichtiger Grund für die Nicht-Teilnahme mangelnde personelle und zeitliche Ressourcen waren. In den Workshops wurde die Frage

aufgeworfen, wie ein Vorstand mit knappen Ressourcen effizient auch strategische und Controlling-Aufgaben wahrnehmen könne. Offenbar sind bei den meist neben- und ehrenamtlichen Vorständen der kleinen und mittleren Baugenossenschaften die personellen Ressourcen ein Problem.

Insgesamt hat sich die Bedeutung dieser Hypothese bestätigt. Im Rahmen der Clusterarbeit konnten jedoch nur die teilnehmenden Vorstände bezüglich einer Optimierung beraten werden. Es bleibt die zukünftige Herausforderung, dass wegen den fehlenden personellen Ressourcen die unterstützenden Angebote eines Clusters von vielen Genossenschaften nicht in Anspruch genommen werden.

**Eine Erneuerungsstrategie muss mindestens Entwicklungsgrundsätze, konkrete Zielsetzungen und einen ungefähren Zeitplan enthalten.**

Die Struktur einer Liegenschafts- und Erneuerungsstrategie wurde vom Projektteam im Vorgehensplan erarbeitet und vom «wbg zürich» koreferiert. Das Dokument liegt vor und kann interessierten Vorständen auch unabhängig von weiteren Clustern abgegeben werden. Der Praxistest für das Vorgehensplan-Dokument war mit zwei Genossenschaften eher knapp. Jedoch waren die Rückmeldungen von diesen beiden Anwendergruppen positiv. Das Dokument wurde als klar strukturiert und als guter thematischer Leitfaden wahrgenommen.

**Die Abschreibungs- und Rückstellungsrichtlinien der Genossenschaft müssen gewährleisten, dass genügend finanzielle Mittel für die jeweiligen Umsetzungsschritte der Strategie zur Verfügung stehen.**

Die Fragen der Finanzierung standen nicht im Fokus des Clusters, weil keine der teilnehmenden Genossenschaften dieses Thema in den Vordergrund rückte. Die Finanzierung wurde im Fragebogen, welcher an alle teilnehmenden Genossenschaften verschickt wurde, mit Fragen zur Dotierung des Erneuerungsfonds angesprochen. Dabei ging es dem Projektteam vor allem darum, die Genossenschaften für die Finanzierung zu sensibilisieren. Keine der teilnehmenden Genossenschaften thematisierte die Finanzierung in den Workshops als kritischen Faktor für die eigene Genossenschaft.

# 4 Erkenntnisse zur Umsetzung

## 4.1 Clusteransatz geeignet für die Zielgruppe der Genossenschaften

Grundsätzlich ist das Projektteam auf Grund der Erfahrungen mit dem Erneuerungscluster für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften der Meinung, dass der Clusteransatz im Umfeld der Genossenschaften ein Ansatz ist, mit welchem die Teilnehmenden erfolgreich an eine langfristige, nachhaltige Entwicklungs-, Liegenschafts- oder Erneuerungsstrategie herangeführt werden können. Es hat sich gezeigt, dass im Umfeld der Genossenschaften interaktive Formate, Diskussionsrunden und ein offener Austausch grundsätzlich auf Anklang stossen.

Als kritisch bewerten wir die Rekrutierung der Teilnehmenden. Die Bekanntmachung des Erneuerungsclusters über eine Einladung zu einer Informationsveranstaltung konnte nicht genügend Vorstände zur Teilnahme motivieren. Bei einer zu geringen Teilnehmerzahl können sich die Vorteile der Clusterarbeit gegenüber einer Einzelberatung jedoch nicht entfalten.

Nach Abschluss des Projekts wissen wir, dass vier Genossenschaften zu wenig sind für die angestrebte Dynamik im Cluster. Bereits nach dem ersten Workshop, nachdem sich zwei Genossenschaften wieder abgemeldet hatten und nur noch vier Institutionen verblieben waren, war sich das Projektteam dieser Problematik bewusst. Man hätte an dieser Stelle diskutieren können, ob das Format geändert werden sollte: vom «Impuls-Ansatz» mit den Workshops zu einem Ansatz der reinen «Begleitenden Betreuung» (Rieder 2014a) der einzelnen Genossenschaften. Der Auftrag des Projektteams bestand jedoch gerade darin, die Clusterarbeit unter konkreten, allenfalls schwierigen Rahmenbedingungen zu testen. Die im vorliegenden Bericht dokumentierten Erkenntnisse konnten nur gewonnen werden, weil trotz kleiner Teilnehmergruppe am eingeschlagenen Weg festgehalten wurde.

## 4.2 Rekrutierung verbessern: persönliches Vorstellen des Angebots

Sollen zusätzliche Erneuerungscluster für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften in Zürich oder andernorts durchgeführt werden, empfiehlt das Projektteam folgende Anpassungen bei der Rekrutierung von teilnehmenden Genossenschaften:

- Der einfache Versand einer Einladung mit telefonischem Nachfragen reicht zur Motivation nicht aus. Die Rekrutierung müsste über eine persönliche Präsentation des Angebots und seiner Vorteile vor dem Vorstand erfolgen. Nur so kann es gelingen, die Funktion und den Stellenwert einer längerfristigen Entwicklungs- und Erneuerungsstrategie auch Personen verständlich zu machen, die sich bisher kaum mit diesem Thema beschäftigt haben.
- Mit der Aussicht auf eine Unterstützung bei der Strategieentwicklung werden die Vorstände von kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften kaum in grösserer Zahl zur Teilnahme motiviert. Die Vermarktung sollte darum eher unter dem Stichwort «Entlastung Ihres Vorstands» erfolgen. Was nach zusätzlichem Aufwand klingt und nach abstrakter «Strategie» oder «Erneuerung», entspricht nicht dem Bedürfnis der ehren- und nebenamtlichen Genossenschaftsvorstände. Aus diesem Grund sollte das Angebot einer Gratisberatung durch einen Energie-Coach ganz am Anfang prominent platziert werden.

Ein kritischer Faktor wird immer der Zeitpunkt der Anfrage bleiben. In der Regel werden sich vor allem diejenigen Genossenschaften melden, die kurz vor der Bekanntmachung des Angebots bemerkt haben, dass demnächst Handlungsbedarf entsteht oder die kürzlich begonnen haben, sich strategische Gedanken zur Entwicklung der Genossenschaft zu machen. Dies würde sich erst ändern, wenn beispielsweise mit einer Änderung des regulatorischen Umfelds jede Genossenschaft dazu verpflichtet würde, über eine Entwicklungsstrategie für zum Beispiel die nächsten 15 Jahre zu verfügen. Das könnte allenfalls bei denjenigen Genossenschaften eingefordert werden, welche Unterstützung von der Wohnbauförderung beziehen. Nach Kenntnis des Projektteams gibt es bisher jedoch keine Bestrebungen in diese Richtung.

## 4.3 Durchführung: mehr Zeit für Interaktion

Die Durchführung hat grundsätzlich sehr gut geklappt. Jedoch erwies sich die Betreuung schon bei der geringen Anzahl Teilnehmender als aufwändig – insbesondere in der Startphase. Teilweise waren mehrere Kontaktnahmen notwendig, um die Genossenschaften zur definitiven Teilnahme zu motivieren. Dies muss bei der Konzeption eines weiteren Clusters berücksichtigt werden, indem genügend finanzielle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen – nicht nur in der Akquisitionsphase, sondern auch für die motivierende Begleitung durch persönliche Nachfragen zum Stand der Arbeiten und der Bedürfnisse zwischen den Workshops.

Die GenossenschafterInnen sind mehrheitlich vertraut mit dem Austausch in grösseren Gruppen und mit partizipativen und interaktiven Methoden. Deshalb könnte den interaktiven Elementen in den Workshops noch mehr Raum gegeben werden. Soll gleichzeitig auch eine gewisse Menge an Wissen und reiner Information vermittelt werden, müssten im Cluster mehr als drei Workshops vorgesehen werden.

Empfehlenswert ist eine Veranstaltung, an welcher gemeinsam die Siedlungen der teilnehmenden Genossenschaften besucht werden. Dadurch können die Fragen und Herausforderungen der jeweiligen Genossenschaft von allen besser eingeordnet werden. Bei der angestrebten grösseren Cluster-Teilnehmer-Zahl müsste die Begleitung aus zeitlichen Gründen durch eine Foto-Präsentation pro Genossenschaft ersetzt werden.

Es gelang gut, das Know-how aus der Gruppe für die Anwesenden nutzbar zu machen. Die Anwesenheit und Teilnahme von ExpertInnen, die insbesondere auch auf Erfahrungen aus anderen Genossenschaften zurückgreifen können oder spezifische Fachthemen abdecken, ist jedoch unverzichtbar und hat sich im Cluster sehr bewährt.