



Themenbereich Gebäude

Erneuerungscluster
kleine und mittlere
Wohnbau-
genossenschaften

Forschungsprojekt FP-2.3.2
Bericht, 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

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 bezogen werden.

Kontakt

Energieforschung Stadt Zürich
Geschäftsstelle
c/o econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich
reto.dettli@econcept.ch 044 286 75 75

Titelbild

Luca Zanier, Zürich

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.

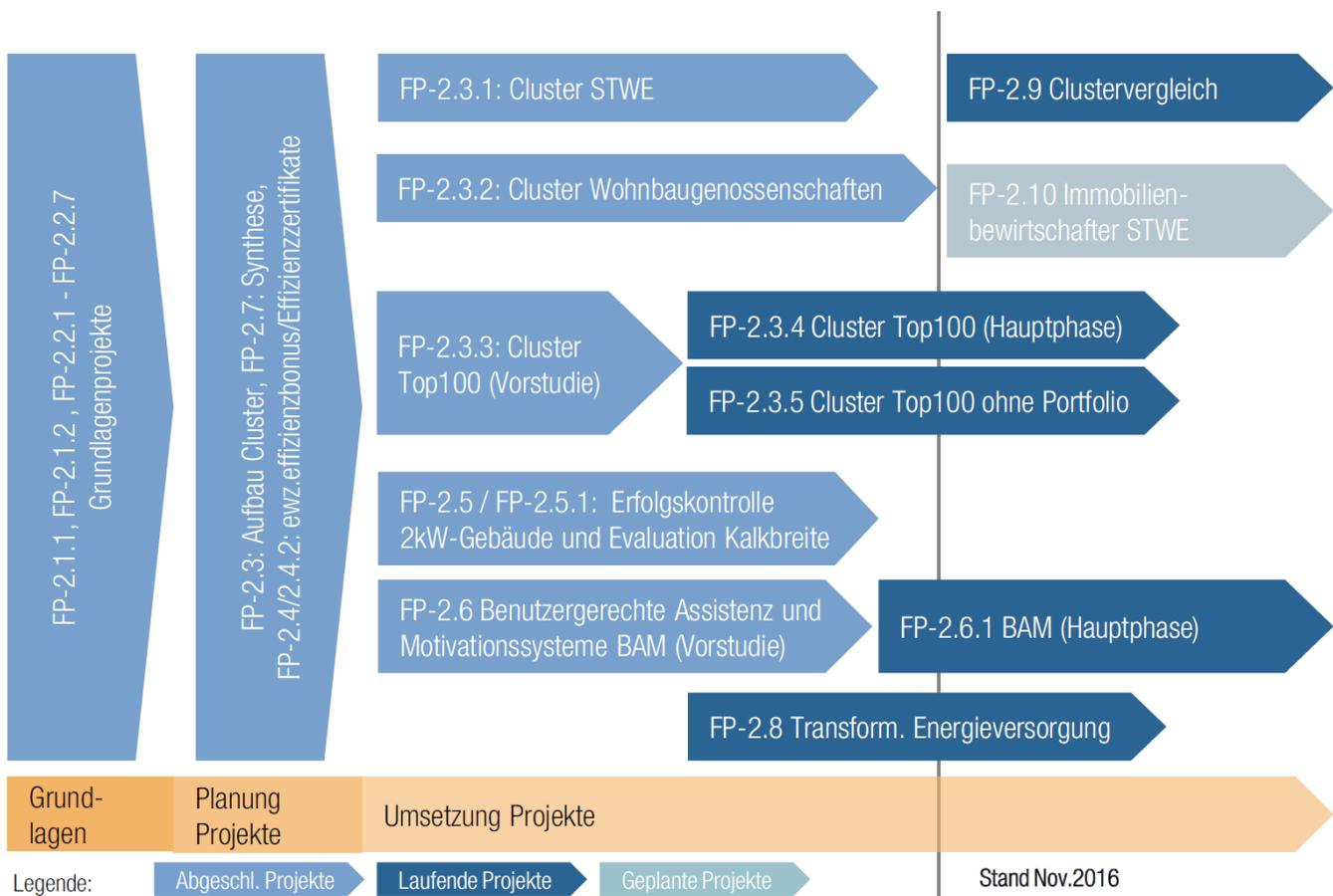
Themenbereich Haushalte

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



Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| | Zusammenfassung | i |
| 1 | Ausgangslage | 1 |
| 1.1 | Strategie Themenbereich Gebäude | 1 |
| 1.2 | Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften als Zielgruppe | 1 |
| 1.2.1 | Definition der «Kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften» | 1 |
| 1.2.2 | Top-Down-Berechnungen | 2 |
| 1.2.3 | Erneuerungsproblematik | 2 |
| 1.3 | Übergeordnete Zielsetzungen | 3 |
| 1.4 | Hypothesen | 4 |
| 1.5 | Begleitforschung | 4 |
| 2 | Methodik und Vorgehen | 6 |
| 2.1 | Methodische Grundlagen | 6 |
| 2.1.1 | Wollen-Können-Tun-Modell | 6 |
| 2.1.2 | Moderierte Cluster | 7 |
| 2.2 | Vorgehen | 8 |
| 2.3 | Projektpartner | 9 |
| 2.3.1 | wohnbaugenossenschaften zürich | 9 |
| 2.3.2 | Energie-Coaching | 10 |
| 2.3.3 | synergo GmbH (Begleitforschung) | 10 |
| 3 | Die Clusterarbeit im Detail | 11 |
| 3.1 | Einladung zur Informationsveranstaltung | 11 |
| 3.1.1 | Adressaufbereitung und vorbereitende Kontaktnahmen | 11 |
| 3.1.2 | Einladungsschreiben | 11 |
| 3.2 | Informationsveranstaltung | 12 |
| 3.2.1 | Ziel der Informationsveranstaltung | 12 |
| 3.2.2 | Programm | 12 |
| 3.2.3 | Nachbearbeitung | 13 |
| 3.3 | Anmeldungsphase | 13 |
| 3.3.1 | Motivationsanrufe und Artikelpublikation | 13 |
| 3.3.2 | Absichtserklärung | 13 |
| 3.4 | Vorgespräch und Fragebogen | 14 |
| 3.5 | Vorgehensplan-Vorlage | 14 |
| 3.6 | Workshop 1 | 15 |
| 3.6.1 | Ziele Workshop 1 | 15 |
| 3.6.2 | Vorbereitende Aufgaben | 15 |
| 3.6.3 | Programm Workshop 1 | 16 |
| 3.6.4 | Aufgaben bis zum Workshop 2 | 16 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.6.5 | Erkenntnisse aus Workshop 1 | 17 |
| 3.7 | Workshop 2 | 17 |
| 3.7.1 | Ziele Workshop 2 | 17 |
| 3.7.2 | Programm Workshop 2 | 18 |
| 3.7.3 | Themenwahl für Workshop 3 | 18 |
| 3.7.4 | Aufgaben bis zum Workshop 3 | 19 |
| 3.7.5 | Erkenntnisse aus Workshop 2 | 19 |
| 3.8 | Einbezug Energie-Coaching Stadt Zürich | 20 |
| 3.9 | Betreuung zwischen den Workshops | 20 |
| 3.10 | Workshop 3 | 21 |
| 3.10.1 | Ziele Workshop 3 | 21 |
| 3.10.2 | Programm Workshop 3 | 22 |
| 3.10.3 | Tool-Box-Dokument | 22 |
| 3.10.4 | Ausblick bis zur GV 2016 | 22 |
| 3.10.5 | Erkenntnisse aus Workshop 3 | 23 |
| 4 | Die Wirkung bei den teilnehmenden Genossenschaften | 24 |
| 4.1 | Ausgangssituation | 24 |
| 4.1.1 | Charakterisierung der sechs ursprünglich angemeldeten Genossenschaften | 24 |
| 4.1.2 | Ausgangslage und Bedürfnisse | 24 |
| 4.2 | Aktivitäten der Teilnehmenden zwischen den Workshops | 26 |
| 4.2.1 | Aktive Gestaltung unter Einbezug des Vorgehensplans | 26 |
| 4.2.2 | Keine aktive Weiterführung der Arbeit zwischen den Workshops | 26 |
| 4.2.3 | Ausstieg aus dem Cluster | 27 |
| 4.3 | Auswertung Vorgehensplan-Dokumente | 27 |
| 4.4 | Prozessfortschritt im Verlauf der Workshops | 29 |
| 5 | Analyse der Nichtteilnahme | 30 |
| 5.1 | Telefon vor Infoveranstaltung | 30 |
| 5.2 | Telefon nach Informationsveranstaltung | 30 |
| 5.3 | Telefon Begleitforschung ca. 11 Monate nach der Einladung | 30 |
| 5.4 | Fazit zur Nichtteilnahme | 31 |
| 5.4.1 | Persönlicher Kontakt zur Teilnehmer-Akquisition nötig | 31 |
| 5.4.2 | Knappe Ressourcen der Vorstände thematisieren | 31 |
| 5.4.3 | Teilnahme nur bei akutem Bedarf | 32 |
| 6 | Zielerreichung und Erkenntnisse | 33 |
| 6.1 | Erreichung der übergeordneten Ziele | 33 |
| 6.1.1 | Erreichung pro Ziel | 33 |
| 6.1.2 | Fazit zur Zielerreichung | 35 |
| 6.2 | Evidenzen für die Ausgangshypothesen | 35 |
| 6.3 | Erkenntnisse zur Umsetzung | 37 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 6.3.1 | Rekrutierung | 37 |
| 6.3.2 | Durchführung | 38 |
| | Literatur | 39 |
| | Anhang | 40 |
| A-1 | Einladungsschreiben zur Informationsveranstaltung | 40 |
| A-2 | Absichtserklärung | 40 |
| A-3 | Fragebogen | 40 |
| A-4 | Vorgehensplan-Vorlage | 40 |
| A-5 | Tool-Box-Dokument | 40 |

Zusammenfassung

Einleitung

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.

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.

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) setzte beim ersten genannten Punkt an und sollte die VertreterInnen der Genossenschaften bei der Bearbeitung der Punkte 2, 3 und 4 unterstützen.

Projektdesign

Methodische Grundlagen

Die Methodik orientierte sich am so genannten «Impuls»-Ansatz¹, 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.

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

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.

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.
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.

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?»

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. m², was 8% der Energiebezugsfläche (EBF) in der Stadt Zürich entspricht. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Wohnflächen in Mehrfamilienhäusern (rund 2.1 Mio. m² 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.

Erkenntnisse zu den Zielen und Ausgangshypothesen

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 vorgespurt. 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 Her-

ausforderungen 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.

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 diverseren 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.

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 nichtteilnehmenden Vorstandsvertretenden zeigten, dass ein wichtiger Grund für die Nichtteilnahme 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.

Erkenntnisse zur Umsetzung

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.

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.

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 Begehung 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.

1 Ausgangslage

1.1 Strategie Themenbereich Gebäude

Die Stadt Zürich will eine hohe Lebensqualität bei weniger Energieverbrauch erreichen. Energieforschung Stadt Zürich leistet dazu einen Beitrag, indem sie anwendungsorientierte, sozialwissenschaftliche Forschung im Bereich neue Effizienztechnologien durchführt. Dabei werden zwei Themenbereiche unterschieden: Themenbereich 1: Haushalte und Themenbereich 2: Gebäude.

Der Themenbereich Gebäude setzt bei der Gebäudeinfrastruktur an, welche zurzeit für rund 50 Prozent des Endenergieverbrauchs der Stadt Zürich verantwortlich ist. Im Rahmen von Energieforschung Stadt Zürich wurden unter anderem die bisherige Erneuerungstätigkeit, die massgeblichen Motive, Ziele und Strategien der verschiedenen Eigentümergruppen von Wohn- und Bürobauten aufgearbeitet, ebenso wie die dabei relevanten Rahmenbedingungen und Hemmnisse. Im Forschungsprojekt FP-2.2.5 «Clusterbildung» wurden die Ergebnisse aus den vorangegangenen Forschungsprojekten im Hinblick auf die Bildung von Erneuerungsclustern synthetisiert und es wurde herausgearbeitet, welche Cluster zweckmässig wären für eine Bearbeitung im Rahmen von Energieforschung Stadt Zürich, was sie auszeichnet und wo bei ihnen die Ansatzpunkte und die Motivation für die Arbeit in einem Erneuerungscluster liegen könnten.

Aufbauend auf diesen Arbeiten geht es darum, für konkrete Erneuerungscluster EigentümerInnen zu gewinnen, die bereit sind, in einer Clustergruppe zusammenzuarbeiten. Gestützt auf das bisher erarbeitete Wissen sollten in diesen Clustern für und durch die jeweiligen EigentümerInnen nachhaltige Erneuerungsstrategien erarbeitet und dadurch die energetische Erneuerung des Gebäudeparks in der Stadt Zürich gefördert werden.

Das Pilotcluster «Stockwerkeigentümerschaften» startete im Frühling 2013, der Schlussbericht lag im Juli 2015 vor. Als zweites Cluster wurde von Herbst 2014 bis Frühling 2016 das Erneuerungscluster für «kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften» durchgeführt.

1.2 Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften als Zielgruppe

1.2.1 Definition der «Kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften»

Die kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften wurden im FP-2.2.5 «Clusterbildung» als Erneuerungscluster identifiziert, welches mit höchster Priorität behandelt werden sollte. Die «kleinen und mittleren Genossenschaften» umfassten für das vorliegende Projekt gemeinnützige Bauträger in der Stadt Zürich, die zwischen 10 und 700 Wohneinheiten besitzen (neben Genossenschaften auch Stiftungen und Vereine).

1.2.2 Top-Down-Berechnungen

Für eine erste Potenzialabschätzung wurde in FP-2.2.5 «Clusterbildung» das Gebäude- und Wohnungsregister ausgewertet. Dabei ging man noch von einer maximalen Wohnungszahl von 400 Einheiten für kleine und mittlere Genossenschaften aus. In diesem etwas einschränkenderen Fall als hier definiert, besitzen die kleinen und mittleren Genossenschaften 8% der Energiebezugsfläche (EBF) in der Stadt Zürich bzw. 2.8 Mio. m². Dabei handelt es sich hauptsächlich um Wohnflächen in Mehrfamilienhäusern (rund 2.1 Mio. m² EBF). Rund 40% der Energiebezugsfläche im Besitz von kleinen und mittleren Genossenschaften wurde in der Bauperiode 1947 bis 1974 erstellt, etwa ein Drittel zwischen 1920 bis 1946. Etwas mehr als die Hälfte der Fläche wird mit Gas beheizt, ca. ein Viertel mit Heizöl. Beim Rest dominiert die Fernwärme als Energieträger.

1.2.3 Erneuerungsproblematik

Grosse Wohnbaugenossenschaften fallen in der Stadt Zürich vielfach durch die umfassende und langfristig geplante Erneuerung ihrer Wohngebäudebestände auf, die oft auch zur Erstellung von Ersatzneubauten oder zu umfassenden Gesamterneuerungen mit Erweiterungen führt. Demgegenüber bewirtschaften die kleinen und mittleren Genossenschaften ihre Gebäude oft noch wenig langfristig und wenig professionell geplant. Zudem stammen viele ihrer Gebäude aus einer Bauperiode, die in naher Zukunft umfangreichere Erneuerungen notwendig macht. Die kleinen und mittleren Genossenschaften sind weniger professionell organisiert als die grossen und werden teilweise durch ehrenamtliche oder nebenamtliche Vorstandsarbeit geführt. Bereits die Vorabklärungen bei «wbg zürich» (Regionalverband Zürich des Verbands «wohnbaugenossenschaften schweiz», wbg schweiz) hatten gezeigt, dass auch der Verband bei diesen Genossenschaften Unterstützungsbedarf sieht. «wbg zürich» hält bereits verschiedene Angebote bezüglich Gebäudeerneuerung und Entwicklungsstrategieerarbeitung bereit, von Informationsveranstaltungen über Merkblätter bis zur Strategieberatung. Diese Angebote werden jedoch gerade von kleinen und mittleren Genossenschaften wenig genutzt.

Genossenschaften mit 200 bis 500 Wohnungen haben zwar meistens eine professionelle Geschäftsstelle. Diese kümmert sich jedoch hauptsächlich um Mieterangelegenheiten und das Inkasso. Bautechnisches Know-how ist in der Geschäftsstelle selten vertreten und strategische Fragen gehören kaum zu ihrem Aufgabengebiet, sondern sind beim Vorstand angesiedelt.

Entscheidungsprozesse innerhalb von Genossenschaften sind auf Grund der teilweise grossen Zahl von Beteiligten anspruchsvoll. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass sich Genossenschaften untereinander austauschen und von Erfahrungen von anderen lernen können.

Gemäss der Einschätzung aus FP-2.2.5 «Clusterbildung» dürfte bei Genossenschaften oftmals ein etwas grösserer Spielraum für nachhaltige Erneuerungslösungen bestehen als bei anderen Kategorien von Gebäudeeigentümerschaften, weil die Gewinnoptimie-

rungs- oder -maximierungs-Zielsetzung fehlt. Auch das macht die Genossenschaften als Akteure auf dem Immobilienmarkt zu aus Energiesicht interessanten Partnern.

Die Clusterarbeit sollte als Impulsgeber für die Erarbeitung von Erneuerungsstrategien und die Inangriffnahme von langfristig ausgerichteten Erneuerungsaktivitäten dienen. Sie richtete sich insbesondere an ehren- und nebenamtlich tätige Vorstände, die so durch Fach-Know-how und den Austausch mit anderen Genossenschaften unterstützt werden sollten.

1.3 Übergeordnete Zielsetzungen

Die Clusterarbeit 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.

1.4 Hypothesen

Das Projektteam ging davon aus, dass die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit es zur Erneuerung von Genossenschaftsbauten kommt, welche weitreichende Langfristziele einhalten 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 Clusterarbeit setzte beim ersten genannten Punkt an und sollte die GenossenschaftsvertreterInnen bei der Erfüllung bzw. Bearbeitung der Punkte 2, 3 und 4 unterstützen.

1.5 Begleitforschung

Wie bereits das Pilotcluster «Stockwerkeigentümer» wurde auch das Cluster «Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften» wissenschaftlich begleitet. Die Beobachtung der Arbeit im Cluster diente dazu, Informationsvermittlungs-, Informationsaufnahme- und Entscheidungsmechanismen zu dokumentieren und bezüglich der Ergebnisse zu beurteilen. Zudem sollte der Ansatz der Clusterarbeit zur Entwicklung von nachhaltigen Erneuerungsstrategien mit verschiedenen EigentümerInnen kritisch hinterfragt werden.

Mit dem Begleitforschungsmandat wurde die Firma synergo Mobilität - Politik - Raum GmbH beauftragt.

Die Begleitforschung hatte folgende Ziele:

- Sie sollte aufzeigen, ob und inwiefern die Clusterarbeit zielführend ist zur Vermittlung von Nachhaltigkeitszielen und zur Förderung von nachhaltigen Erneuerungen bei kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften.
- Sie diente der kritischen Spiegelung der Clusterarbeit, so dass noch während der Laufzeit des Clusters Verbesserungen vorgenommen werden konnten.
- Der Schlussbericht der Begleitforschung sollte Empfehlungen zur Adaption der Clusterarbeit an weitere Cluster und zur allenfalls als zweckmässig erachteten weiteren Begleitung der Clusterteilnehmenden formulieren.

Durch die Begleitforschung sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Bewährten sich das gewählte Vorgehen und die entsprechenden Dokumente für die TeilnehmerInnen-Akquisition?
- Welche Prozesse konnten in der Gruppenarbeit und den moderierten Workshops beobachtet werden? Wie wirkten sie sich auf die Ergebnisse der Workshops aus, wie auf den Erfolg der Teilnehmenden über die gesamte Clusterarbeitsphase?
- Welche Clustermitglieder hatten welchen Einfluss auf die Meinungsbildung und die Arbeit des Clusters?
- Welche Wirkungen hinsichtlich der Zielsetzungen der Clusterarbeit wurden erreicht, welche nicht?
- Welche Faktoren waren für Erfolge/Misserfolge verantwortlich? Welche Erfolgsfaktoren konnten auf Seiten der Clusterteilnehmenden und auf Seiten Moderation/ Projektteam identifiziert werden?
- Stellt der Clusteransatz ein geeignetes Instrument dar für die Entwicklung von nachhaltigen Erneuerungsstrategien bei kleinen und mittleren Wohnbaugenossenschaften?
- Ist der Ansatz multiplizierbar und unter welchen Voraussetzungen?
- Welche Empfehlungen lassen sich hinsichtlich weiterer Cluster innerhalb von Energieforschung Stadt Zürich formulieren?

Die Beantwortung dieser Fragen und die Erkenntnisse aus der Begleitforschung wurden im separaten Bericht «Cluster "Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften" – begleitende Evaluation», publiziert.

2 Methodik und Vorgehen

2.1 Methodische Grundlagen

2.1.1 Wollen-Können-Tun-Modell

Das Cluster «Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften» orientierte sich am «Impuls»-Ansatz², welcher die Teilnehmenden befähigen soll, innerhalb der moderierten Clusterarbeit und anschliessend in der eigenen Genossenschaft selbst aktiv zu werden. In Anlehnung an das Modell des überlegten Handelns aus FP-1.4 «Wissenschaftsbeitrag» aus dem Themenbereich Haushalte (bzw. aufgenommen in den Synthesebericht Rieder et al. 2014b), welches wir vereinfachend «Wollen-Können-Tun-Modell» bezeichnen, wurden in der Akquisitionsphase die Genossenschaftsvertretenden auf der Stufe des «Wollens» angesprochen. Eine Informationsveranstaltung sollte die noch nicht überzeugten Anwesenden von der Relevanz und den Vorteilen einer Erneuerungsstrategie überzeugen («Motivationsphase»).



econcept

Figur 1: Wollen-Können-Tun-Modell in Anlehnung an den Synthesebericht (Rieder et al. 2014b), adaptiert an die Situation der Genossenschaften

² Gemäss der Strategie 2014-2020 des Themenbereichs Gebäude, Stand 9. Juli 2014 (Rieder 2014a)

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 die Situation ihres Portfolios ist. Anschliessend wurden insbesondere informationsbezogene Hemmnisse des «Könnens» abgebaut und mit der moderierten Clusterarbeit Hilfestellung zur Selbstorganisation und zum «Tun» gegeben («Befähigungsphase»).

Gemäss den Erkenntnissen aus FP-1.4 «Wissenschaftsbeitrag» sollte Wissensvermittlung als Instrument nur in Ergänzung zu anderen Instrumenten eingesetzt werden. Beratung (welche oft Wissensvermittlung einschliesst) wird als effektiv aber nicht effizient bezeichnet. Unter anderem deshalb sollte in der Clusterarbeit die Effizienz der Beratung erhöht werden durch die Beratung eines ganzen Clusters – anstelle von Einzelgenossenschaften.

Wissensvermittlung in Kombination mit Beratung in den Clustern sollte das Problembewusstsein und den Handlungsspielraum der Teilnehmenden erweitern. Dadurch wurde in den Bereichen des «Wollens» (Problembewusstsein) und des «Könnens» (insbesondere Informationsvermittlung) auf die Teilnehmenden eingewirkt. Wer mehr weiss und mehr Varianten kennt, verändert möglicherweise auch sein «Wollen». Deshalb handelt es sich beim Clusteransatz um einen iterativen Prozess zwischen dem Wollen und dem Können. Das «Tun» gemäss dem «Wollen–Können–Tun–Modell» äussert sich im Cluster im Idealfall darin, dass aus Anlass der moderierten Clusterarbeit die Genossenschaften ihre eigenen Liegenschaftsstrategien erarbeiten.

2.1.2 Moderierte Cluster

Die Arbeit in den Gruppen in einem moderierten Cluster wird durch eine/n ModeratorIn unterstützt. Die Moderation leitet das Gespräch, bemüht sich um eine positive Atmosphäre, sorgt dafür, dass sich alle einbringen können, stösst Gespräche und Themen an, vermittelt bei Konflikten, setzt Techniken derart ein, dass die Kreativität der Teilnehmenden mobilisiert wird und führt die Diskussion schliesslich zu einem positiven Abschluss.

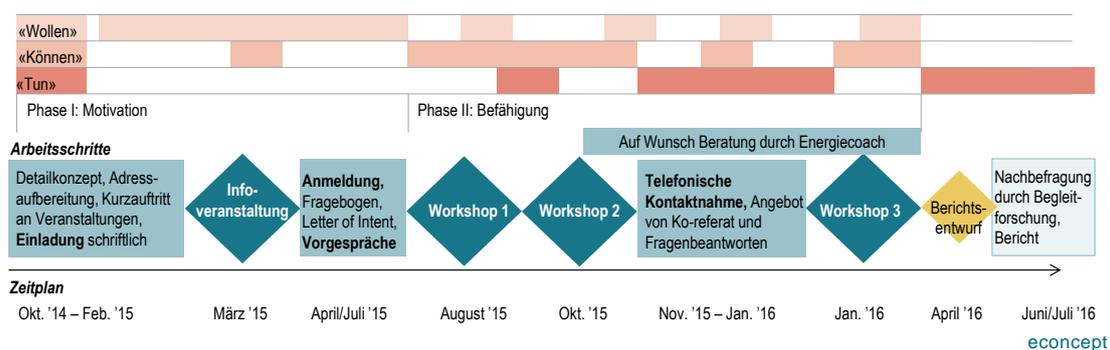
Im vorliegenden Fall stand die moderierende Person auf Grund ihres Fachwissens auch als Expertin bzw. Experte für spezifische Fragen zur Verfügung. Sie wurde von fachlicher Seite unterstützt durch weitere interne und externe eingeladene ExpertInnen je nach Thema. Den Teilnehmenden standen pro Veranstaltung mindestens vier Fachpersonen aus den Organisationen econcept und «wbg zürich» zur Verfügung plus zweimal je ein eingeladener Experte. Die anwesenden ExpertInnen machten die Workshop-Teilnehmenden auch je nach konkretem Bedarf auf vorhandene Instrumente zur Unterstützung von nachhaltigen Erneuerungen bzw. auf Hilfsmittel zur Erarbeitung von Entwicklungsstrategien aufmerksam.

Damit die Zeitspanne zwischen den Workshops, welche für die Erarbeitung der Strategien in den Genossenschaften selbst vorgesehen waren, nicht ungenutzt verstrich, wurde ein Aspekt des Ansatzes «Begleitende Betreuung» ins Clusterprojekt eingebaut. Die Genossenschaften erhielten die Gelegenheit, zu Entwürfen oder Vorarbeiten zu ihrer Ge-

samt- und/oder Erneuerungsstrategie im Rahmen eines Ko-Referats eine Drittmeinung von Seiten des Projektteams einzufordern und wurden zwischen den letzten beiden Workshops telefonisch zum Stand ihrer Abklärungen und allfälligen Fragen bzw. Problemen kontaktiert.

2.2 Vorgehen

Die nachfolgende Grafik illustriert den Ablauf der Arbeiten und die Zuordnung der Arbeitsschritte zu den verschiedenen Bereichen des «Wollen–Können–Tun–Modells» sowie den Zeitplan.



Figur 2: Ablauf der Clusterarbeit mit Zeitachse und Wirkungsebenen pro Arbeitsschritt

Das Projektdesign sah folgende Arbeitsschritte vor, welche anschliessend im Kapitel «Die Clusterarbeit im Detail» ausführlich erläutert werden.

- Adressaufbereitung und Kontaktnahme
- Informationsveranstaltung
- Anmeldung und Absichtserklärung (Letter of Intent)
- Fragebogen und Vorgespräche mit den Genossenschaften
- Vorgehensplan-Vorlage-Dokument
- Workshop 1 bis 3 à je drei Stunden
- Gratis Energie-Coaching auf Anmeldung
- Telefonische Kontaktnahme zwischen Workshop 2 und 3
- Abgabe Tool-Box-Dokument mit nützlichen Instrumenten
- Abgabe Folien zur Information der GV 2016
- Schlussbericht zur Dokumentation des Prozesses und der Erkenntnisse (Redaktionschluss für inhaltliche Ergänzungen zu den in den Genossenschaften weiter laufenden Prozessen: März 2016)

Die Workshops fanden im Abstand von zwei Monaten statt. Dadurch sollte der Schwung der gemeinsamen Abende genutzt werden. Zudem sollte die Workshop-Phase einige Monate vor den GVs abschliessen, damit die Teilnehmenden Zeit hätten, ihre Vorgehenspläne bis zur GV zu bereinigen.

Zwischen den Workshops wurden die Genossenschaften zweimal proaktiv kontaktiert, einmal per Email und einmal per Telefon: Ziel der Kontaktnahme war es zu verhindern, dass die Clusterarbeit vergessen geht und deshalb keine Arbeitsfortschritte erzielt werden. Den Teilnehmenden wurden auch ein Koreferat des Vorgehensplans angeboten und die Beantwortung von Fragen.

Folgende Ziele wurden den Clusterteilnehmenden für die drei Workshops kommuniziert:

- Die Teilnehmenden werden bei den Vorbereitungen zu einer (Erneuerungs-) Strategie für ihre Liegenschaft(en) unterstützt.
- Sie erarbeiten einen Vorgehensplan zur Strategiearbeit mit Grundlagen zuhanden der nächsten GV.
- Schwerpunkt der Workshops bildet die Diskussion von Themen rund um die energetische Erneuerung und es werden die Voraussetzungen einer gelungenen Erneuerung behandelt (Erfassung Ist-Zustand, handlungsfähige Organisation, Soziales, zukünftige Bedürfnisse, Wirtschaftlichkeit etc.)
- An den drei Workshops werden Fachwissen und Tipps vermittelt und die Diskussion sowie der Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden gefördert.
- Die Erarbeitung des Vorgehensplans zur Strategieentwicklung selbst erfolgt durch die Teilnehmenden oder durch beauftragte Dritte zwischen den Workshops und nach deren Abschluss.

2.3 Projektpartner

2.3.1 wohnbaugenossenschaften zürich

Der Regionalverband Zürich (wohnbaugenossenschaften zürich oder «wbg zürich») des Verbands der gemeinnützigen Wohnbauträger «wohnbaugenossenschaften schweiz» (wbg schweiz) war über die gesamte Projektdauer als Projektpartner involviert. Personell war der «wbg zürich» mit Andreas Gysi, Leiter Immobilien und Akquisition in der Geschäftsstelle des «wbg zürich» und mit Andreas Wirz, im Vorstand des «wbg zürich» zuständig für Immobilienentwicklung und Akquisition, im Projekt vertreten.

Der «wbg zürich» brachte das genossenschaftsspezifische Know-how in die Clusterarbeit ein. Gewisse Themen wurden durch Inputreferate von Andreas Gysi eingeführt und beide Vertreter standen den Teilnehmenden in den Plenumsdiskussionen als Experten zur Verfügung.

«wbg zürich» hat den Genossenschaften, die am Erneuerungscluster teilnahmen, zudem Beratungsdienstleistungen zu einem reduzierten Preis angeboten. Einerseits umfasste das Angebot einen Tag Beratung zu beliebigen immobilien-spezifischen Fragen, andererseits wurde der Liegenschaftencheck offeriert, welcher die Grundlagen für die Erarbeitung einer langfristigen Entwicklungsstrategie schafft. Er zeigt die Stärken und Chancen, aber auch die Schwächen und Gefahren eines Liegenschaftenportfolios oder einer Einzelliegenschaft auf. Der Kurzbericht umfasst eine Analyse des Standortes und des Marktes, der Liegenschaften, der Organisation, der Finanzen und der Bewohnenden. Die Angebote wurden jedoch von keiner der am Cluster teilnehmenden Genossenschaften in Anspruch genommen.

2.3.2 Energie-Coaching

Nach dem Informationsanlass für die Genossenschaften kam Energie-Coaching Stadt Zürich auf das Projektteam zu mit dem Vorschlag, den Teilnehmenden ein kostenloses Energie-Coaching anzubieten. Deshalb konnte den Teilnehmenden am ersten Workshop angeboten werden, im Rahmen der Clusterarbeit einen Energie-Coach im Umfang von 15h kostenlos zu beanspruchen. Die Anmeldung dazu lief direkt über Energie-Coaching Stadt Zürich. Das Energie-Coaching-Angebot wurde von zwei Genossenschaften in Anspruch genommen.

Das Inputreferat zum Vergleich von gebäudetechnischen Massnahmen mit Dämmmassnahmen (Workshop 3) wurde zudem von Andreas Edelmann, «edelmann energie», gehalten. Er ist ebenfalls Energie-Coach der Stadt Zürich.

2.3.3 synergo GmbH (Begleitforschung)

Die Begleitforschung durch Walter Schenkel, synergo GmbH, verfolgte sowohl eine summative Zielsetzung, in welcher die Arbeit des Projektteams und die Ergebnisse der Clusterarbeit von aussen kritisch gewürdigt wurden. Sie verfolgte jedoch auch stark eine formative Zielsetzung: Die Evaluation sollte die Umsetzung der Arbeiten im Erneuerungscluster begleiten, durch die begleitende Beobachtung Schwächen frühzeitig erkennen und mithelfen, diese während der Clusterarbeit zu beseitigen. Dadurch standen das Projektteam und Walter Schenkel in regelmässigem Austausch. Vor der Informationsveranstaltung und anschliessend nach jedem Anlass fand eine gemeinsame Sitzung statt. Der Projektablauf wurde dabei reflektiert und Optimierungspotenzial im Hinblick auf die nachfolgenden Veranstaltungen besprochen.

3 Die Clusterarbeit im Detail

Nachfolgend werden die einzelnen Projektschritte im Detail beschrieben.

3.1 Einladung zur Informationsveranstaltung

3.1.1 Adressaufbereitung und vorbereitende Kontaktnahmen

«wbg zürich» stellte die Adressen der kleinen und mittleren Genossenschaften (Mitglieder und Nicht-Mitglieder von «wbg zürich») für das Anschreiben zur Verfügung. Eingeladen wurden die gemeinnützigen Wohnbauträger mit Gebäuden in der Stadt Zürich mit 10 bis 700 Wohnungen. Die ursprüngliche Zielgruppe von 20 bis 500 Wohnungen wurde leicht erweitert, um den Adressatenkreis von 70 auf gut 90 Vorstände zu erweitern. Die rund 90 kleinen und mittleren Genossenschaften (inkl. Stiftungen und Vereine) wurden zur Informationsveranstaltung vom 31. März 2015 eingeladen.

Vorgängig wurde an zwei Veranstaltungen bereits auf das Erneuerungsclusterangebot aufmerksam gemacht:

- Am 5. Dezember 2014 an einem Anlass für Genossenschaften zum Thema «Was kann der Bestand leisten», organisiert von «wbg zürich» in Zusammenarbeit mit dem Amt für Hochbauten der Stadt Zürich (AHB)
- Am 17. November 2014 an einem Informationsanlass des Büros für Wohnbauförderung für die städtischen Delegierten, welche in zahlreichen Genossenschaftsvorständen vertreten sind.

3.1.2 Einladungsschreiben

Das Einladungsschreiben zur Informationsveranstaltung wurde in engem Austausch mit der Kommunikationsverantwortlichen von Stadtrat Andres Türler und den Vertretern des «wbg zürich» erarbeitet (Einladungsschreiben vgl. Anhang). Ziel des Schreibens war, möglichst viele der angeschriebenen Genossenschaften soweit zu interessieren, dass sie eine Vertretung an die Informationsveranstaltung schicken.

Der Versand erfolgte per Post mit Couverts des «wbg zürich». Die Einladung war unterschrieben von Stadtrat Türler, Andreas Wirz, «wbg zürich» und Meta Lehmann, econcept.

Zudem wurden alle städtischen Delegierten in gemeinnützigen Wohnbauinstitutionen per Email vom Büro für Wohnbauförderung über die Einladung informiert, dokumentiert und gebeten, in ihrem Vorstand eine Teilnahme an der Informationsveranstaltung des Erneuerungsclusters anzuregen. Dem Projektteam ist nicht bekannt, ob und in welcher Weise die städtischen Delegierten in ihren Genossenschafts-Vorständen eine Teilnahme am Erneuerungscluster tatsächlich thematisiert haben.

Weil der Anmeldungsrücklauf gering war, kontaktierte das Projektteam zahlreiche Vorstandspräsidien zusätzlich telefonisch und versuchte, sie zu einem Besuch der Veranstaltung zu ermuntern. Die Telefonnummern wurden dazu online recherchiert auf Grund der Postadresse des Vorstandspräsidiums. Einzelne Anmeldungen erfolgten erst im Nachgang zu dieser Telefonaktion.

Es kamen schliesslich ca. 25 Personen aus rund 13 verschiedenen Wohnbaugenossenschaften und Stiftungen an die Informationsveranstaltung.

3.2 Informationsveranstaltung

3.2.1 Ziel der Informationsveranstaltung

Ziel der Informationsveranstaltung war, 4 bis 10 Genossenschaften zur Teilnahme am Erneuerungscluster zu motivieren. Dazu musste gemäss der 1. Forschungshypothese der Vorstand zur Teilnahme motiviert werden, indem er erkennt, dass eine Langfriststrategie Vorteile bringt. Im Modell des überlegten Handels ging es bei der Informationsveranstaltung primär um die Phase des «Wollens».

Bei den Teilnehmenden sollte das Bewusstsein geweckt werden, dass eine langfristig geplante, nachhaltige Gesamtstrategie und darauf aufbauend eine Erneuerungsstrategie vorteilhaft und auch für sie machbar sind, dass langfristig deutliche energetische Verbesserungen ihres Gebäudebestandes erforderlich werden und dass die Clusterarbeit sie dabei unterstützen kann. Die Teilnehmenden sollten für sich auch einen persönlichen Gewinn in der Arbeit sehen, sei es persönliches Lernen, der Austausch mit Gleichgesinnten, die Zusammenarbeit in einer kreativen Atmosphäre oder das Bewusstsein, mit ihrer Aktivität etwas verändern zu können.

Die Informationsveranstaltung wurde in Zusammenarbeit mit dem «wbg zürich» konzipiert.

3.2.2 Programm

Nachfolgend das Programm des Abends vom 31. März 2015:

- 18.15h Begrüssung durch Stadtrat Andres Türler
- 18.25h Genossenschaften im Fokus der bisherigen Forschung zur nachhaltigen Erneuerung des Gebäudebestandes, Walter Ott, econcept AG
- 18.40h Genossenschaften weiterentwickeln, Andreas Wirz, Vorstand wohnbaugenossenschaften zürich
- 18.55h So unterstützen wir Sie bei der Erarbeitung Ihrer Erneuerungsstrategie, Meta Lehmann, econcept AG
- 19.15h Fragen und Diskussion, Moderation Walter Ott, econcept AG
- 19.30h Apéro

Die Teilnehmerzahl am Informationsanlass war mit 13 Genossenschaften zwar befriedigend. Es zeigte sich jedoch, dass einige Genossenschaften vertreten waren, die bezüglich strategischen Überlegungen und Erneuerungsstrategie bereits sehr weit waren. Diese VorstandsvertreterInnen waren generell am Thema interessiert und wollten vor allem herausfinden, ob das Angebot noch etwas Spezifisches zu ihrem bereits vorhandenen Wissen beitragen kann. Sie informierten das Projektteam teilweise bereits beim Apéro im Anschluss an die Veranstaltung, dass sie an den Workshops nicht teilnehmen werden, weil ihre strategischen Überlegungen bereits weit gediehen seien.

Es ist zu wenig gelungen, mit dem Informationsschreiben vor allem diejenigen Vorstände für die Informationsveranstaltung zum Erneuerungscluster zu interessieren, denen die Clusterarbeit am meisten gebracht hätte: diejenigen, die sich bisher strategischen, längerfristigen Themen noch nicht zugewandt haben.

3.2.3 Nachbearbeitung

Den Teilnehmenden wurden im Nachgang zur Veranstaltung die Veranstaltungsunterlagen per Email verschickt (eine Papierversion lag am Anlass auf). Zudem wurde kurz vor Ablauf der Anmeldefrist eine Erinnerungsemail verschickt, welche nochmals ausführte, für welche Genossenschaften das Angebot von Interesse sein dürfte.

Zudem machte das Projektteam im Juni 2015 mit einem Artikel in der Zeitschrift WOHNEN (Magazin für genossenschaftlichen Wohnungsbau) auf das Clusterprojekt und die noch bestehende Anmeldemöglichkeit aufmerksam.

3.3 Anmeldephase

3.3.1 Motivationsanrufe und Artikelpublikation

Bis zum Ablauf der offiziellen Anmeldefrist hatten sich nur vier Genossenschaften angemeldet. Deshalb kontaktierte das Projektteam sämtliche Institutionen, die am Informationsanlass vertreten waren und von denen man noch keine Rückmeldung hatte, telefonisch, um sie zur Teilnahme zu ermuntern oder um im Fall einer Absage die Gründe zu erfahren. Mit den Telefonaten konnte noch eine weitere Genossenschaft zur Teilnahme motiviert werden.

Nach dem Erscheinen des Artikels über das Angebot in der Zeitschrift WOHNEN vom Juni 2015 meldete sich eine weitere Genossenschaft an. Schliesslich unterzeichneten sechs Genossenschaften mit total rund 1'000 Wohnungen die Absichtserklärung zur Teilnahme an den drei Workshops.

3.3.2 Absichtserklärung

Die Institutionen, welche im Erneuerungscluster mitmachen wollten, wurden gebeten, eine Absichtserklärung zu unterzeichnen. Ziel der Absichtserklärung war, eine gewisse

Verbindlichkeit für die Clusterarbeit zu erreichen. Mit der Absichtserklärung wurde zudem ein Unkostenbeitrag der teilnehmenden Genossenschaften von CHF 6.- pro Wohnung vereinbart, jedoch maximal CHF 1'500.-. An der Informationsveranstaltung war darüber informiert worden, dass die Teilnahmegebühr bei Bedarf auch erlassen werden kann. Davon machte jedoch keine der Genossenschaften Gebrauch.

3.4 Vorgespräch und Fragebogen

Damit bereits im ersten Workshop auf die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmenden eingegangen werden konnte, wurden die Kontaktpersonen der angemeldeten Genossenschaften gebeten, einen Fragebogen auszufüllen (Fragebogen vgl. Anhang). Zudem wurde mit der jeweiligen Kontaktperson ein telefonisches Vorgespräch geführt. Ziel der Gespräche war es zu ermitteln, wo die Genossenschaft bezüglich strategischen Überlegungen steht, was sie momentan besonders beschäftigt und was ihre Bedürfnisse betreffend der Arbeit im Cluster sind.

Die Gespräche dienten der Klärung des «Könnens» der Genossenschaften, weil in den Workshops u. a. das «Können» durch fachliche Inputs und Erfahrungsaustausch erweitert werden sollte.

Die Ausgangssituation der Genossenschaften und ihre Bedürfnisse werden im Kapitel 4.1 «Ausgangssituation» zusammengefasst.

3.5 Vorgehensplan-Vorlage

Konkretes Ziel der Clusterarbeit war, dass die teilnehmenden Genossenschaften mit der Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie für ihre Liegenschaften beginnen. Zur Unterstützung erarbeitete das Projektteam die Dokumentenvorlage «Erarbeitung einer Liegenschafts- und Erneuerungsstrategie für die Genossenschaft xy. Vorgehensplan und Zusammenstellung der Entscheidungsgrundlagen. Version 0» kurz «Vorgehensplan-Vorlage». Es handelt sich dabei um ein um Stichworte und Erklärungen angereichertes Inhaltsverzeichnis.

Das Dokument «Vorgehensplan-Vorlage» wurde den Teilnehmenden des Erneuerungsclusters für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften vor dem ersten Workshop elektronisch abgegeben (vgl. Dokument im Anhang). Sie konnten das Word-Dokument nach Belieben bearbeiten.

Es war beabsichtigt, dass die Teilnehmenden das Themengerüst des «Vorgehensplans» als Basis nehmen, um ihr eigenes Vorgehen im Hinblick auf die Erarbeitung einer Liegenschafts- oder Erneuerungsstrategie zu strukturieren. Der Vorgehensplan ist als Vorstufe zur späteren Strategie zu verstehen und dient als eine Art Checkliste. Die Struktur des Vorgehensplans ist angereichert mit konkreten Hinweisen, was in den jeweiligen Kapiteln abgehandelt werden sollte. Pro Kapitel/Thema können laufend die bereits be-

kannten oder festgelegten Daten und Ziele festgehalten werden. Zusätzlich kann auch festgehalten werden, wann oder was im Verlauf des Strategieprozesses zu diesem Punkt noch erarbeitet werden soll.

Der Vorgehensplan enthält die üblicherweise relevanten Punkte bei der Erarbeitung einer Liegenschafts- und Erneuerungsstrategie für eine Wohnbaugenossenschaft oder eine Stiftung/einen Verein mit Immobilienbesitz. Je nach Genossenschaft und Gebäudesituation müssen allenfalls Themen hinzugefügt werden oder es werden Kapitel ganz gestrichen, wenn sie für die spezifische Situation nicht relevant sind.

3.6 Workshop 1

3.6.1 Ziele Workshop 1

Der dreistündige Workshop 1 mit dem Titel «Strategische Eckpfeiler und Unterstützung im Prozess» hatte folgende Ziele:

- Die Teilnehmenden wissen, was eine Strategie ist im Gegensatz zu konkreten Erneuerungsmassnahmen. Sie wissen, welche Fragen man sich stellen und beantworten sollte, bevor man mit der Planung von baulichen Massnahmen beginnt.
- Der Auftrag, die Kompetenzen und der Handlungsspielraum des Vorstands im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung werden diskutiert.
- Die Teilnehmenden kennen die Funktion des abgegebenen Vorgehensplandokuments und wo es im Strategieprozess anzusiedeln ist.
- Sie kennen die Relevanz der Bauteil-Lebensdauer für Erneuerungsprozesse und für die finanzielle Planung und verstehen die Lebenszykluskosten-Analyse.

3.6.2 Vorbereitende Aufgaben

Als Vorbereitung auf den ersten Workshop wurden die Teilnehmenden in der Einladung gebeten, folgende Punkte vorzubereiten:

- Ihre Statuten und Reglemente zu konsultieren im Hinblick darauf, welche (Budget-)Kompetenzen der Vorstand hat in Bezug auf Liegenschafts- und Erneuerungsstrategien, welche Kompetenzen eine allfällige Geschäftsstelle hat und über welche Aspekte die GV entscheiden muss.
- Als Genossenschaft eine Kurzpräsentation vorzubereiten, mit welcher sie sich den anderen Workshop-Teilnehmenden vorstellte. Die Präsentation sollte maximal 5 Minuten dauern und folgende Aspekte abdecken: Namen der Teilnehmenden Ihrer Genossenschaft, Gebäudebestand, Beschreibung des aktuellen Handlungs- oder Planungsbedarfs und anstehende Fragestellungen, Kompetenzen der verschiedenen Gremien.

- Angabe von Eckwerten und Stichworten zur eigenen Genossenschaft in einer vorbereiteten Handout-Struktur. Das Handout sollte allen Teilnehmenden abgegeben werden.

Punkt 1 wurde nicht im Plenum diskutiert, sondern er diente der Sensibilisierung und Information der Teilnehmenden pro Genossenschaft. Anhand der Punkte 2 und 3 lernten die Genossenschaften die anderen Clusterteilnehmenden kennen, was als Basis für die späteren Diskussionen wichtig war.

3.6.3 Programm Workshop 1

Workshop 1 am 25. August 2015 umfasste das folgende Programm. Die interaktiven Programmelemente sind jeweils dunkel hinterlegt.

| Zeit | Thema | ReferentIn |
|--------|--|---|
| 17:00h | Einführung/Ziele/Workshop 1 bis 3 im Überblick Vorstellen der ReferentInnen | M. Lehmann |
| 17:15h | Vorstellung und Präsentation der Situation/Ausgangslage pro Genossenschaft (je max. 5 Min.) | Genossenschaften |
| 17:45h | Wege zu einer nachhaltigen Entwicklungsstrategie: Gründe und Voraussetzungen für die Strategieplanung, Entwicklungsprozess, Handlungsstrategien, Dienstleistungen «wbg zürich» | A. Gysi, A. Wirz, «wbg zürich» |
| 18:15h | Fragen und Diskussion zum Umgang mit knappen Ressourcen | M. Lehmann, alle |
| 18:30h | Pause | |
| 18:55h | Vorstellung und Einordnung des Vorgehensplans | M. Lehmann |
| 19:10h | Technische Lebensdauer von Bauteilen, Lebenszykluskosten, Einblick INSPIRE-Tool | W. Ott |
| 19:30h | Angebot Energie-Coaching Stadt Zürich | C. Gutri, Energie-Coaching Stadt Zürich |
| 19:40h | Aufgaben bis zum nächsten Workshop/ Ausblick auf Workshop 2 | M. Lehmann |
| 19:50h | Feedbackrunde | M. Lehmann |
| 20:00h | Ende der Veranstaltung | alle |

Tabelle 1: Programm Workshop 1. Die interaktiven Elemente sind dunkel hinterlegt.

Am Ende des Workshops wurde das Dienstleistungsangebot von Energie-Coaching Stadt Zürich vorgestellt und darüber informiert, dass die Cluster-Teilnehmenden ein Gratisangebot erhalten: Sie konnten kostenlos einen Energie-Coach beanspruchen, welcher ihnen im Umfang von 15h beratend zur Verfügung stand.

3.6.4 Aufgaben bis zum Workshop 2

Zur Aktivierung der Teilnehmenden zwischen den Workshops erhielten die Genossenschaften am Schluss von Workshop 1 Aufgaben, die bis zum Workshop 2 zu bearbeiten waren.

- Sie sollten intern diskutieren und festlegen, was sie sich für die eigene Genossenschaft bis Ende Januar 2016 (nach dem letzten Workshop) im Zusammenhang mit

dem Erneuerungscluster vornehmen (welche Arbeiten, Abklärungen etc. bis dann gemacht werden sollen).

- Sie sollten definieren, wie sie mit der Vorgehensplan-Vorlage arbeiten wollen und wer dafür verantwortlich ist.
- Sie sollten entscheiden, ob sie das Gratisangebot eines Energie-Coaches in Anspruch nehmen und sich bis am 1. November 2015 (1 Woche nach Workshop 2) beim Energie-Coaching Stadt Zürich anmelden.

Zudem hatten sie den Auftrag, als Einstieg in den Workshop 2 den anderen Teilnehmenden zu berichten, was sie bezüglich Zielen und Vorgehen festgelegt hatten und was davon bereits umgesetzt worden ist.

Die Genossenschaften wurden auch aufgefordert, dem Projektteam vor dem nächsten Workshop eine Frage oder ein Anliegen mitzuteilen, welches im Plenum oder in Gruppen diskutiert werden soll. Die Frage konnte und sollte auf die konkrete Situation der Genossenschaft bezogen sein und ihre Beantwortung oder Diskussion sollte der Genossenschaft nützen.

3.6.5 Erkenntnisse aus Workshop 1

In der Feedbackrunde vor Ende des ersten Workshops waren die Rückmeldungen grundsätzlich positiv. Die Möglichkeit der geführten Auseinandersetzung mit dem Thema wurde begrüsst. Es wurde gewünscht, dass die interaktiven Elemente und der Austausch unter den Teilnehmenden noch verstärkt werden. Inhaltlich wurde für die späteren Workshops die Auseinandersetzung mit den Themen 2000-Watt-Gesellschaft, Kommunikation und Partizipation und generell mit nützlichen Hilfsmitteln gewünscht.

Der erste Workshop zeigte, dass es sich betreffend des Informationsstands zu baulichen Themen um eine heterogene Gruppe handelte. Es zeigte sich jedoch eine engagierte Diskussionskultur. Diesem Aspekt wurde danach insbesondere in Workshop 2 mit geführten Diskussionsrunden Rechnung getragen.

3.7 Workshop 2

3.7.1 Ziele Workshop 2

Der dreistündige Workshop 2 mit dem Titel «Die Energie im Allgemeinen, Strategieprozesse im Speziellen» hatte folgende Ziele:

- Die Teilnehmenden wissen, was mit 2000-Watt-kompatiblen Gebäuden gemeint ist. Sie wissen, was technisch erreichbare Einsparungen von energieeffizienten Gebäuden sind und welche Verhaltensweisen über Anreize zu energiesparendem Verhalten gefördert werden kann.

- Sie erhalten an einem konkreten, erfolgreichen Beispiel Einblick in die Entwicklungsstrategie einer anderen Genossenschaft und deren Entstehungsgeschichte.
- Sie können vom im Cluster vorhandenen Know-how profitieren, indem eine für ihre Genossenschaft relevante Frage gemeinsam diskutiert wird.

3.7.2 Programm Workshop 2

Workshop 2 am 27. Oktober 2015 umfasste das folgende Programm:

| Zeit | Thema | ReferentIn |
|--------|--|-----------------------|
| 17:00h | Begrüssung, Rückblick, Ausblick | M. Lehmann |
| 17:10h | Berichterstattung pro Genossenschaft, was man sich bis Ende Januar '16 vorgenommen hat, wie mit der Vorgehensplan-Vorlage gearbeitet wird und was seit Workshop 1 gemacht wurde. Rückfragen und Austausch im Plenum. | Genossenschaften alle |
| 18:00h | Konkretes Beispiel: FGZ – Von der Strategie zu Einzelmaßnahmen oder was das Quartierzentrum mit dem Anergie-Ring zu tun hat. | A. Sonderegger, FGZ |
| 18:30h | Pause | |
| 18:55h | 2000-Watt und die Genossenschaften: Die Bedeutung der 2000-Watt-Gesellschaft und was die verschiedenen Labels und ihre Benchmarks damit zu tun haben. Gestaltungsmöglichkeiten der Genossenschaften und zwei Tools (EnerCoach und GEAK light). | M. Lehmann |
| 19:20h | Diskussion von Fragen aus den Genossenschaften (Teil 1, Teil 2 im Workshop 3) | M. Lehmann u. a. |
| 19:40h | Vorstellen und Ergänzen der Themenauswahl für den Workshop 3, Wahl der Themen für Workshop 3 | W. Ott |
| 19:50h | Weiteres Vorgehen bis Workshop 3 und Feedbackrunde | M. Lehmann |
| 20:00h | Ende der Veranstaltung | |

Tabelle 2: Programm Workshop 2. Die interaktiven Elemente sind dunkel hinterlegt.

Der Präsident der Familienheim Genossenschaft Zürich (FGZ) referierte über die Entstehung des Bauleitbilds und der «Sieben Leitlinien» der FGZ, deren Eckdaten und ausgewählte Aspekte der Umsetzung.

3.7.3 Themenwahl für Workshop 3

Die Teilnehmenden konnten aus einer Liste von acht Vorschlägen mit der Verteilung von farbigen Punkten zwei Themen bestimmen, zu welchen im Workshop 3 ein Inputreferat gehalten wird. Folgende Themen standen zur Auswahl, die beiden fett geschriebenen erhielten am meisten Stimmen:

- Finanzierungsfragen (Erneuerungsfonds, Rückstellungen, spezifische Finanzierungsmöglichkeiten für Genossenschaften etc.)
- Generelle Ausführungen zu Energieträgern, erneuerbarer Energie und Gebäudetechnik bei Erneuerungen.
- **Kommunikation und Mitwirkungsverfahren mit GenossenschafterInnen (wie und wann wird was kommuniziert, wie und wann werden die GenossenschafterInnen sinnvollerweise aktiv einbezogen?).**

- Konkrete Beispiele von 2000-Watt-Erneuerungen und Neubauten.
- Weiterer Erfahrungsbericht aus einer Genossenschaft zur Strategieentwicklung (z. B. Willy Zimmermann, Genossenschaft Waidmatt).
- Ausschreiben und Durchführen von Wettbewerbsverfahren (Studienaufträge etc.)
- **Technische Erneuerungsstrategien (mehr Dämmen vs. erneuerbare Energie vs. weitere Gebäudetechnik): Vorteile/Nachteile/Kosten**
- Sanieren (evtl. mit An-/Ausbauten) vs. Abbruch/Ersatzneubau: Was spricht dafür bzw. was dagegen?

3.7.4 Aufgaben bis zum Workshop 3

Wiederum erhielten die Teilnehmenden am Ende von Workshop 2 Aufgaben für den Workshop 3. Sie sollten als Einstieg in den Workshop 3 die anderen Teilnehmenden darüber informieren:

- Was sie seit dem letzten Workshop unternommen oder umgesetzt haben.
- Was ihnen die Unterstützung des Energie-Coachs gebracht hat oder was mit ihm diskutiert wurde (falls der Energie-Coach bei Ihnen war).
- Wie sie mit dem Einsatz der Vorgehensplan-Vorlage zurechtkommen.
- Wie sie planen, die Strategiearbeit nach den Workshops weiterzuführen.

3.7.5 Erkenntnisse aus Workshop 2

In der Feedbackrunde wurde mehrfach hervorgehoben, dass die moderierte Diskussion unter den Teilnehmenden zu Fragen, die diese selbst aufgeworfen hatten, als interessant und praxisrelevant betrachtet wurde. Aus der Diskussion ergaben sich z. T. noch offene Fragen, die im Nachgang zum Workshop mit Dokumenten und Auskünften von Seiten «wbg zürich» geklärt wurden. Der Workshop entsprach sehr gut den Bedürfnissen der Teilnehmenden.

Es zeigte sich hingegen, dass das Thema Energie und 2000-Watt-Gesellschaft in der Runde momentan wenig interessierte. Die einen waren noch nicht weit genug mit ihren allgemeinen strategischen Überlegungen oder von Tagesfragen absorbiert, andere halten fortschrittliche Standards für selbstverständlich, die Details interessierten jedoch weniger.

Eine der Genossenschaften war zwischen Workshop 1 und 2 von einem Wasserschaden und daraus folgender grosser Betonsanierung überrascht worden. Mit einer Entwicklungsstrategie und den dazugehörigen Analysen hätten sie sich genau vor solchen Überraschungen schützen wollen. Nun mussten sie ad hoc, noch ohne Strategie, reagieren und hatten deshalb kaum Ressourcen, um in der Clusterarbeit weiter zu kommen.

3.8 Einbezug Energie-Coaching Stadt Zürich

Zwei Genossenschaften nutzten das Angebot des Energie-Coachings für eine Gratisberatung im Umfang von maximal 15 h.

Bei der einen Genossenschaft ging es dabei um das Ausloten der Möglichkeiten für die neue Heizung für den Ersatzneubau und das am gleichen System angeschlossene Gebäude mit geplanter Gesamtanierung. Im Hinblick auf die zu definierenden Vorgaben für den Projektwettbewerb konnten mit dem Energie-Coach die Vor- und Nachteile, Kosten etc. der verschiedenen Lösungen diskutiert werden.

Diese Genossenschaft war sehr zufrieden mit dem Austausch. Ideal empfanden die Teilnehmenden, dass der Energie-Coach aus einem früheren Beratungsmandat bereits gut mit der Situation der Genossenschaft vertraut war.

Bei der anderen Genossenschaft fand mit dem Energie-Coach erstmals eine gesamthafte Betrachtung des betroffenen Gebäudes statt. Im Vordergrund der Beratung standen generelle Risiken betreffend des Zustands der Bausubstanz und der energetische Sanierungsbedarf.

3.9 Betreuung zwischen den Workshops

Die Genossenschaften erhielten von der Projektleitung vor jedem Workshop eine Einladungsmail mit den Workshop Traktanden und den Aufgaben bzw. den Aspekten, über die sie zu Beginn des Workshops die anderen Genossenschaften informieren sollten. Zudem wurden die Teilnehmenden vor dem Workshop 2 nochmals explizit per Email dazu aufgerufen, Fragen und Anliegen, die sie interessieren, der Projektleitung mitzuteilen. Schliesslich machten drei der vier am Workshop 2 teilnehmenden Genossenschaften von diesem Angebot Gebrauch und ihre Fragen wurden in der Plenumsdiskussion bearbeitet.

Zwischen Workshop 2 und 3 wurden die Genossenschaften telefonisch kontaktiert. Die Projektleitung erkundigte sich nach dem Arbeitsfortschritt, nach allfälligem Unterstützungsbedarf (z. B. Koreferat des Vorgehensplans) und nach spezifischen Bedürfnissen für den letzten Workshop. Zudem fragte man nach den Plänen zur weiteren Arbeit am Vorgehensplan oder der Strategie, dem zugehörigen Arbeitsprogramm und dem Vorgehen zum Einbezug des Vorstandes und zur Präsentation an der GV 2016.

Ziel dieser proaktiven Kontaktnahme war wiederum die Aktivierung und die Erinnerung der Teilnehmenden, dass sie sich zu diesen Fragen Gedanken machen sollten. Das Unterstützungsangebot wurde nicht in Anspruch genommen. Die Gespräche waren jedoch hilfreich, um die Fortschritte bezüglich der strategischen Arbeit pro Genossenschaft besser einschätzen zu können.

«wbg zürich» hatte den Clusterteilnehmenden im ersten Workshop die wbg-Beratungsdienstleistungen, insbesondere auch bezüglich Strategieentwicklung, zu einem reduzierten Tagessatz von CHF 500.- angeboten. Das Angebot gilt für die vier Genos-

senschaften bis Ende 2016. Bis zur Fertigstellung dieses Berichts hat noch keine Genossenschaft vom Angebot Gebrauch gemacht (Stand März 2016).

Rückblickend gehen wir davon aus, dass das Unterstützungsangebot durch das Projektteam aus zwei Gründen nicht in Anspruch genommen wurde: entweder weil die Genossenschaftsvertretenden selbst zu wenig Zeit für die Bearbeitung des Vorgehensplans zur Verfügung hatten und deshalb keine Fragen oder kein Bedarf dazu vorhanden war (betrifft drei Genossenschaften) oder weil die Genossenschaftsvertretenden die Bearbeitung selbstbewusst gemeinsam in Angriff nahmen und deshalb keinen Unterstützungsbedarf durch das Projektteam sahen (betrifft eine Genossenschaft).

Erstere Gruppe hätte die Möglichkeit gehabt, sich zur Entlastung Unterstützung durch «wbg zürich» zu holen. Aber auch das hätte einen gewissen zeitlichen Einsatz der Vorstandsvertretenden gefordert. Die drei Genossenschaften mit zu wenig personellen Ressourcen hätten allenfalls durch das Aufdrängen von konkreter, inhaltlicher Unterstützung durch das Projektteam zu mehr Eigenaktivität motiviert werden können (z. B. Selbsteinladung inkl. vorgegebener Traktandenliste zu einer Vorstandssitzung o. ä.). Diese inhaltliche Individualunterstützung konnte das Projektteam wegen Budgetrestriktionen jedoch nicht leisten, zudem war die inhaltliche Einzelbetreuung im gewählten «Impuls-Ansatz» (Rieder 2014a) nicht vorgesehen.

3.10 Workshop 3

3.10.1 Ziele Workshop 3

Der dreistündige Workshop mit dem Titel «Kommunikation, Vergleich Dämmung/ Gebäudetechnik, weiteres Vorgehen» hatte folgende Ziele:

- Die Teilnehmenden wissen, wo die in den Workshops präsentierten Merkblätter und Tools für spezifische Fragestellungen online (gratis) zu finden sind.
- Sie machen sich bewusst Gedanken zu den nächsten Schritten bis zur GV 2016 und was an der GV bezüglich Strategie kommuniziert werden soll.

Die Genossenschaften erhalten fachlichen Input zu den beiden von ihnen selbst gewählten Themen:

- Sie kennen den Unterschied von Kommunikation und Partizipation und haben ein Verständnis dafür, in welchen Situationen wem was kommuniziert werden soll und wo Partizipation sinnvoll ist.
- Sie kennen Beispiele von optimalen Kombinationen von Gebäudetechnik und Wärmedämmung. Sie verstehen, dass Gebäudetechnik und Dämmmassnahmen unterschiedliche Beiträge für nachhaltige Lösungen bringen.

3.10.2 Programm Workshop 3

Workshop 3 vom 26. Januar 2016 umfasste das folgende Programm:

| Zeit | Thema | ReferentIn |
|--------|--|-------------------------------------|
| 17:00h | Begrüssung, Rückblick, Ausblick | M. Lehmann |
| 17:10h | Berichterstattung pro Genossenschaft, was seit dem letzten WS geschah (Energie-Coaching: Erkenntnisse etc.). Erfahrungsaustausch zum Vorgehensplan | alle |
| 17:30h | Technische Erneuerungsstrategien (mehr Dämmen vs. erneuerbare Energie vs. weitere Gebäudetechnik): Vorteile/Nachteile/Kosten | A. Edelmann, M. Lehmann |
| 18:00h | Kommunikation und Partizipation (Wie und wann wird was kommuniziert, wie und wann werden die GenossenschafterInnen sinnvollerweise aktiv einbezogen?). Diskussion | A. Gysi «wbg zürich», alle |
| 18:30h | Pause | |
| 18:55h | Vorstellen der «Toolbox» bzw. Übersicht zu Internetseiten mit Merkblättern, Instrumenten etc., Vorstellen der Folien für die GVs | M. Lehmann |
| 19:10h | 10 Minuten Diskussion innerhalb der Genossenschaften zur Frage, was an der GV 2016 kommuniziert werden soll. | alle |
| 19:25h | Diskussion zum weiteren Vorgehen im Hinblick auf die Fortsetzung der Strategiearbeiten | M. Lehmann, A. Gysi «wbg zürich» |
| 19:50 | Feedbackrunde | alle |
| 20:00h | Ende der Veranstaltung | |

Tabelle 3: Programm Workshop 3. Die interaktiven Elemente sind dunkel hinterlegt.

Ein Energie-Coach der Stadt Zürich diskutierte die Unterschiede und sinnvolle Kombinationen von Dämmmassnahmen und Gebäudetechnikmassnahmen anhand von zwei konkreten Erneuerungsbeispielen.

3.10.3 Tool-Box-Dokument

In den Workshops wurden diverse Instrumente (Merkblätter, Checklisten, Berechnungstools etc.) erwähnt oder in Referaten vorgestellt, die spezifisch die Themen Strategie und/oder Erneuerung bei Genossenschaften behandeln bzw. sie unterstützen. Zum Abschluss der Workshops wurden diese Instrumente in einem Tool-Box-Dokument zusammengestellt und den Workshop-Teilnehmenden abgegeben (vgl. Dokument im Anhang).

3.10.4 Ausblick bis zur GV 2016

Den Genossenschaften wurde am letzten Workshop ein Foliensatz vorgestellt, welcher die Arbeit im Erneuerungscluster von Energieforschung Stadt Zürich zusammenfasst. Diese Folien wurden elektronisch und editierbar abgegeben. Sie bezwecken, den Genossenschaftsvorständen eine Grundlage für die Präsentation und Diskussion der strategischen Arbeit an den Generalversammlungen zur Verfügung zu stellen.

Im Anschluss an die Präsentation der vom Projektteam vorbereiteten Folien hatten die Teilnehmenden etwas Zeit um unter sich darüber zu diskutieren, was sie an der GV 2016 über die strategischen Überlegungen und die Clusterarbeit berichten wollen.

In der anschliessenden Plenumsrunde äusserten alle die Absicht, über den aktuellen Stand der strategischen Überlegungen zu berichten. Ob dabei die Folien von Energieforschung Stadt Zürich zum Einsatz kommen, war noch nicht klar.

3.10.5 Erkenntnisse aus Workshop 3

Das Feedback der Teilnehmenden am Workshop 3 über alle drei Workshops war sehr positiv. Die einen fanden in der Clusterarbeit die Bestätigung dafür, dass sie auf dem richtigen Weg seien, sowie Inputs für ausgewählte Fragen. Die anderen realisierten in der Clusterarbeit, dass für sie noch viel zu tun bleibe.

Auch die Teilnehmenden fanden, dass eine etwas grössere Gruppe spannender und dynamischer gewesen wäre. Jemand vermutete, dass mit der Einladung zur Informationsveranstaltung vor allem die bereits sensibilisierten Vorstände angesprochen wurden und nicht die grosse Mehrheit derer, welchen das Clusterangebot sehr viel genützt hätte, weil sie sich zu strategischen Themen noch keine Gedanken gemacht hatten.

Deshalb wurde die Frage gestellt, ob anstatt mit «Energie», «Erneuerung» und «Strategie» eher mit einem Angebot zur «Entlastung des Vorstands» hätte geworben werden müssen. Obwohl die Teilnahme an der Clusterarbeit natürlich auch mit Aufwand für den Vorstand verbunden ist.

Teilweise wurde angemerkt, dass man gerne noch enger geführt worden wäre, mit konkreteren Aufgaben zwischen den Workshops etc. Eine Genossenschaft vermutete, das hätte geholfen zu vermeiden, dass der Vorstand durch das Alltagsgeschäft wieder von der Strategiearbeit abgelenkt wurde.

Von Seiten des «wbg zürich» wurde in der Feedbackrunde bedauert, dass man in den Workshops eher an der Oberfläche geblieben sei. Weil Tagesfragen drückten, wurden in den Workshops oft Tagesfragen und sehr konkrete, aktuelle Probleme diskutiert, was zulasten von strategischen Fragen und grundsätzlichen Überlegungen ging. Die Wissensvermittlung müsste im Cluster unter Umständen reduziert werden, um mehr Raum für Diskussionen und interaktive Module zu schaffen.

4 Die Wirkung bei den teilnehmenden Genossenschaften

4.1 Ausgangssituation

4.1.1 Charakterisierung der sechs ursprünglich angemeldeten Genossenschaften

Sechs Genossenschaften mit total rund 1'000 Wohnungen hatten sich zu den Workshops angemeldet. An den Workshops nahmen zwischen 8 und 14 Personen teil. Die Genossenschaften Nr. 5 und Nr. 6 meldeten sich nach dem ersten Workshop wieder vom Erneuerungscluster ab. Damit waren noch rund 500 Wohnungen im Cluster vertreten.

| Nr. | Anzahl Wohnungen | Anzahl Teilnehmende an Workshops | Funktionen der Teilnehmenden | Bemerkungen |
|-----|------------------|----------------------------------|---|--|
| 1 | ≈ 150 | 3 | Präsidentin und weitere Mitglieder des Vorstands | |
| 2 | ≈ 135 | 3 - 5 | Vize-Präsident und weitere Mitglieder des Vorstands | |
| 3 | ≈ 85 | 1 - 2 | Geschäftsleiter und Vorstandsmitglied | 2 Genossenschaften, die in Fusion sind |
| 4 | ≈ 180 | 1 | Präsident | |
| 5 | ≈ 55 | 2 | Vorstandsmitglieder | Ausstieg nach WS1 |
| 6 | ≈ 420 | 1 | Verantwortlicher für Planung, Bauleitung, Betrieb | Ausstieg nach WS1 |

Tabelle 4: Charakteristik der sechs angemeldeten Genossenschaften, Nummerierung zur Identifizierung im Text

4.1.2 Ausgangslage und Bedürfnisse

Die Ausgangslage und Bedürfnisse der sechs Genossenschaften zeigten sich in den Fragebogen und nach den Vorgesprächen als sehr heterogen. Die Spanne reichte von einer Genossenschaft, die sich zum ersten Mal Gedanken zur langfristigen Planung macht und die Erneuerung proaktiv angehen will bis zu einer Genossenschaft, die einen fachlich ausgewiesenen Vertreter schickte, um bezüglich energetischer Fragen auf dem allerneuesten Stand zu sein.

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ausgangssituation zusammen:

| Genossenschaft Nr. | Ausgangslage | Bedürfnisse und Erwartungen an das Erneuerungscluster | Vorhandene Strategien u. ä. |
|--------------------|---|---|--|
| 1 | Für eine der Siedlungen wurde kürzlich ein Ersatzneubau beschlossen, für eine zweite Siedlung eine Gesamtsanierung. | <ul style="list-style-type: none"> - Inputs für erfolgreiche Kommunikation und Vorbereitung der anstehenden GV-Entscheidungen - Hinweise für erfolgreiche Projektbegleitung - Konkrete Beispiele - Voraussetzungen für erfolgreiche Strategie(-umsetzung) kennen - Thema Ausnutzungsreserven | Unterhalts- und Vermietungsstrategie, Zustandsanalyse vorhanden, Erneuerungsstrategie für 2 Objekte: Entscheid für Abbruch/Ersatzneubau und Gesamtsanierung gefallen |
| 2 | Es besteht kein offensichtlicher Handlungsbedarf aber der Vorstand hat sich erneuert und möchte nun eine langfristige Strategie erarbeiten. | <ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Strategie für die Hauptgebäude der Genossenschaft - Voraussetzungen für erfolgreiche Strategie(-umsetzung) kennen | Keine |
| 3 | Fusion der zwei Genossenschaften steht an, zudem ein Ersatzneubau (auf der Basis einer früher für dieses Objekt erarbeiteten Strategie). Es fehlt eine längerfristige Unterhaltsstrategie für das zweite Gebäude. | <ul style="list-style-type: none"> - Inputs zum Thema Baurecht bzw. Heimfall und für eine langfristige Erneuerungsstrategie | Erneuerungsstrategie für eine der beiden Genossenschaften/Gebäude: Entscheid für Abbruch/Ersatzneubau gefallen. |
| 4 | In absehbarer Zeit muss eine Einfamilienhaussiedlung erneuert oder ersetzt werden. Bereits früher umgesetzt: Ersatzneubauten für Mehrfamilienhäuser | <ul style="list-style-type: none"> - Diskussion von Optionen für die Einfamilienhäuser | Zustandsanalyse in Auftrag gegeben |
| 5 | Es besteht kein akuter Handlungsbedarf, aber sie haben diverse Pläne für die Zukunft. Der langjährige Präsident möchte nun eine Strategie erarbeiten. | <ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Strategie auch bezüglich Angebot und Ausrichtung - Themen Heizungersatz und Aufstockung beleuchten - Voraussetzungen für erfolgreiche Strategie, notwendige strategische Eckpfeiler und Erfahrungsberichte | Vermietungsstrategie, keine Liegenschaftsstrategie |
| 6 | Zwei Ersatzneubauten sind geplant. Sie wollen dort die Ziele der 2000-Watt-Gesellschaft umfassend berücksichtigen und in die Vorgaben für die Architekten integrieren. | <ul style="list-style-type: none"> - Hinweise zu Einbezug von Mobilität, Wasserverbrauch und Nutzerverhalten (konkrete Beispiele) - Architekten richtig anleiten für hochgesteckte Ziele - Vor-/Nachteile verschiedener Strategieoptionen - Übersicht Hilfsmittel/Instrumente | Leitbild/Vision, Vermietungsstrategie, Gebäudeanalysen vorhanden |

Tabelle 5: Ausgangslage und geäußerte Bedürfnisse der sechs angemeldeten Genossenschaften

Die Genossenschaften 2, 3, 4 und 5 waren bezüglich ihrer Ausgangslage die ursprünglichen Ziel-Kandidaten als Teilnehmende im Erneuerungscluster. Denn das explizite Ziel des Clusters war die Unterstützung der Genossenschaften bei der Erarbeitung einer langfristigen Strategie für ihre Liegenschaften, welche das Thema Erneuerung miteinbezieht.

Bei den Genossenschaften 1 und 6 ging es bei der Unterstützung um Inputs für die konkrete Ausgestaltung der Strategie – die Weichen waren mit Ersatzneubauten bzw. einer Gesamtanierung bereits in eine bestimmte Richtung gestellt. Das war auch für eines der beiden Gebäude der Genossenschaft 3 bereits der Fall.

4.2 Aktivitäten der Teilnehmenden zwischen den Workshops

Im Verlauf der Clusterarbeit kristallisierten sich drei Typen von Teilnehmenden in Bezug auf ihre Aktivitäten zwischen den Workshops heraus:

- Genossenschaften mit einer aktiven Gestaltung der Strategiearbeit zwischen den Workshops unter Einbezug des Vorgehensplans
- Genossenschaften, die zwischen den Workshops die Strategieüberlegungen nicht aktiv vorantrieben oder unabhängig von den Inputs des Clusters arbeiteten.
- Die Genossenschaften, welche sich für einen Ausstieg aus dem Cluster entschieden.

Nachfolgend werden die drei Typen beschrieben. In Hinblick auf die Clusterarbeit interessiert bei den Aktivitäten vor allem auch, ob die Instrumente und Angebote des Clusters angewendet und in Anspruch genommen wurden.

4.2.1 Aktive Gestaltung unter Einbezug des Vorgehensplans

Zwei Genossenschaften (Nr. 1 und 2) können als idealtypische Clusterteilnehmende bezeichnet werden. Sie nahmen das Erneuerungscluster zum Anlass, ihre Aktivitäten bezüglich strategischer Überlegungen zu intensivieren oder überhaupt erst aufzunehmen.

Diese beiden Genossenschaften arbeiteten aktiv mit dem abgegebenen Vorgehensplandokument und orientierten sich an dessen Leitlinien. Zudem nahmen beide Genossenschaften das Gratisangebot des Energie-Coachings in Anspruch.

4.2.2 Keine aktive Weiterführung der Arbeit zwischen den Workshops

Zwei Genossenschaften (Nr. 3 und 4) nahmen zwar an den Workshops teil, arbeiteten zwischen den Workshops jedoch nicht mit Hilfe der Cluster-Angebote an ihrer Strategie.

Bei der einen Genossenschaft (Nr. 4) wurde die strategische Arbeit nicht aktiv vorangetrieben, weil zuerst eine extern in Auftrag gegebene Analyse abgewartet werden sollte. Zudem hatte, abgesehen von der einen Person, die an den Workshops teilnahm, im Vorstand momentan niemand Zeit für einen internen Austausch über strategische Fragen.

Bei der anderen Genossenschaft (Nr. 3) liegt einerseits bereits eine extern erarbeitete Teilstrategie vor (für ein Gebäude), andererseits waren die Vorstände insbesondere zwischen dem 2. und 3. Workshop mit den Fusionsvorarbeiten für die beiden Genossenschaften beschäftigt. Erst nach der vollzogenen Fusion soll die strategische Arbeit wieder aufgenommen werden.

Von beiden Genossenschaften wurde weder die Vorgehensplan-Vorlage verwendet noch ein Energie-Coach in Anspruch genommen.

4.2.3 Ausstieg aus dem Cluster

Zwei Genossenschaften (Nr. 5 und 6) meldeten sich nach dem ersten Workshop vom Cluster ab.

Folgende Gründe wurden dabei angeführt:

- Genossenschaft Nr. 5: Die Diskussion im Vorstand habe ergeben, dass man momentan doch keinen Bedarf sehe für die Erarbeitung einer Strategie, welche wahrscheinlich erst in 10 oder 15 Jahren zum Tragen komme. Bis dann ändere sich so viel, dass man erst wenn es dann nötig werde, über weitere Entwicklungsschritte nachdenken wolle.
- Genossenschaft Nr. 6: Der Genossenschaftsvertreter kam zum Schluss, dass die sehr spezifischen Fragen, welche er gerne im Austausch hätte erörtern wollen, im Rahmen des Clusters nicht ausreichend abgedeckt werden können.

Die beiden austretenden Genossenschaften hätten trotz ihrem Rückzug die Möglichkeit gehabt, einen Energie-Coach in Anspruch zu nehmen. Sie verzichteten jedoch darauf.

4.3 Auswertung Vorgehensplan-Dokumente

Die beiden Genossenschaften, welche mit dem Vorgehensplan-Dokument gearbeitet hatten, stellten der Projektleitung den aktuellen Stand des Vorgehensplans (Ende Januar 2016) zur Ansicht zur Verfügung.

Genossenschaft Nr. 1 hat die Vorgehensplan-Vorlage als Checkliste verwendet. In ihrem separaten Dokument wurden nur die Kapitel aufgeführt, die für ihre Situation relevant waren. Der Vorgehensplan der Genossenschaft Nr. 1 per Ende Januar 2016 enthielt folgende Kapitel:

- Vorgehen (mit Meilensteinen bis Ende 2019)
- Aufgaben (Zuständigkeiten für bestimmte Abklärungen und Arbeiten)
- Projektorganisation
- Partizipationsprozess
- Bezug von externen Fachleuten
- Argumentarium zuhanden der GV 2016
- Antrag zuhanden der Ausserordentlichen GV 2017
- Pendenzen

Die Genossenschaft Nr. 1 kommentierte die Vorgehensplan-Vorlage als wertvolle Orientierungshilfe.

Die Genossenschaft Nr. 2 begann nach Workshop 1 mit der Bearbeitung des Vorgehensplans und orientierte sich an dessen Inhalten. Formuliert wurden Texte in den Kapiteln «Ausgangslage» und «Zielsetzung» des Vorgehensplans. Nachdem jedoch ein Wasserschaden die Strategiearbeiten unterbrach, beschloss der Vorstand, zuerst die Resultate der Beratung durch den Energie-Coach abzuwarten, bevor am Dokument weitergearbeitet oder konkrete nächste Schritte definiert werden. Die Resultate bzw. die Beratung durch den Energie-Coach auf Grund der Begehung und der an den Coach gelieferten Unterlagen sollte im April 2016 stattfinden.

4.4 Prozessfortschritt im Verlauf der Workshops

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ausgangslage der Genossenschaften, die vor den Workshops vorhandenen strategischen Unterlagen und die Situation nach Abschluss der Workshops zusammen.

| Genossenschaft Nr. | Ausgangslage | Vorher vorhandene Strategien in Bezug auf Liegenschaftsentwicklung | Stand nach Workshop 3 |
|--------------------|--|---|--|
| 1 | Für eine der Siedlungen wurde kürzlich ein Ersatzneubau beschlossen, für eine zweite Siedlung eine Gesamtsanierung. | Erneuerungsstrategie für 2 Objekte: Entscheid für Abbruch/Ersatzneubau und Gesamtsanierung gefallen | In einem Vorgehensplan wurden die nächsten Schritte festgelegt von Wettbewerb über Jurierung bis Entscheid für Projekt in der a.o. GV 2017 und Umsetzung. Der Energie-Coach gab Inputs u. a. betreffend Wettbewerbsvorgaben für die Heizung. An GV 2016 ist eine Information zu den Wettbewerbsvorbereitungen geplant. |
| 2 | Es besteht kein offensichtlicher Handlungsbedarf aber der Vorstand hat sich erneuert und möchte nun eine langfristige Strategie erarbeiten. | Keine | Im Vorgehensplan ein Kommentar zur Ausgangslage und zur Zielsetzung der Strategiearbeit festgehalten. Die strategischen Arbeiten wurden gebremst u. a. durch eine plötzlich notwendig gewordene Betonsanierung wegen eines Wasserschadens -> sofortiger Handlungsbedarf. Begehung mit Energie-Coach inkl. Infrarot-Aufnahmen fand statt. Die Besprechung mit dem Coach insb. zu Risiken der Bausubstanz und dem energetischen Potenzial ist für April 2016 geplant. An GV 2016 ist die Information zu den strategischen Überlegungen geplant. |
| 3 | Fusion der zwei Genossenschaften steht an, zudem ein Ersatzneubau (auf der Basis einer früher für dieses Objekt erarbeiteten Strategie) und es fehlt eine längerfristige Unterhaltsstrategie für das zweite Gebäude. | Erneuerungsstrategie für eine der beiden Genossenschaften/Gebäude: Entscheid für Abbruch/Ersatzneubau gefallen. | Die Fusion wurde vorangetrieben. Nächste Schritte und die mögliche Taktik betreffend Baurechtsverlängerung wurden im Cluster diskutiert. Die GV 2016 steht im Zeichen der Fusion, erst danach wird an der gemeinsamen Strategie weitergearbeitet. |
| 4 | In absehbarer Zeit muss eine Einfamilienhaussiedlung erneuert oder ersetzt werden. Bereits früher umgesetzt: Ersatzneubauten für Mehrfamilienhäuser | Keine | Die extern erarbeitete Zustandsanalyse liegt nun vor. Die Clusterarbeit hat den Vertreter bestätigt in der Stossrichtung, welche er für die Erneuerung bereits favorisiert hatte. Eine Diskussion im Vorstand ist vorgesehen sowie eine erste Information zu den Überlegungen an der GV 2016. |

Tabelle 6: Ausgangslage und Stand nach der Clusterarbeit pro Genossenschaft in Stichworten (Stand März 2016)

5 Analyse der Nichtteilnahme

5.1 Telefon vor Infoveranstaltung

Auf Grund der wenigen Anmeldungen zur Informationsveranstaltung kontaktierte das Projektteam knapp 20 Vorstände vor dem 31. März 2015 telefonisch, wies auf die Veranstaltung hin, erkundigte sich, ob die Einladung angekommen sei und ob man eine Teilnahme erwäge.

Auf Grund der Telefonate wurde an diverse Genossenschaften die Einladung nochmals verschickt, weil sie nicht mehr vorlag. Mehrmals versprachen die kontaktierten Personen, die Teilnahme an der Informationsveranstaltung im Vorstand zu besprechen, weil sie noch gar nicht thematisiert worden war.

Gründe für eine Abmeldung bereits am Telefon waren insbesondere, dass die Genossenschaft entweder bereits mit baulichen Massnahmen beschäftigt sei oder kürzlich grössere Massnahmen abgeschlossen habe und man deshalb keinen Bedarf für längerfristige strategische Überlegungen sehe oder keine Zeit dafür habe.

5.2 Telefon nach Informationsveranstaltung

Nach Ablauf der offiziellen Anmeldefrist hatten sich vier Genossenschaften angemeldet. Ein paar Genossenschaften hatten sich bereits nach der Informationsveranstaltung mündlich dahingehend geäussert, dass sie nicht teilnehmen werden. Grund war in diesen Fällen, dass sie mit ihren Liegenschaftsstrategien bereits sehr weit waren oder sogar schon in der baulichen Umsetzung seien.

Die anderen Genossenschaften, die an der Infoveranstaltung waren, sich jedoch weder an- noch abgemeldet hatten, wurden zusätzlich telefonisch kontaktiert. Man fragte sie, ob sie eine Clusterteilnahme noch erwägen und falls nicht, weshalb sie auf eine Teilnahme verzichten.

Zweimal wurde die Arbeitsbelastung der einzelnen Personen im Vorstand als Grund für die Nicht-Teilnahme genannt oder dass der Vorstand fast nur aus einer einzigen aktiven Person bestehe. Als Grund wurde einmal auch genannt, dass man sich mit einer kürzlich absolvierten Weiterbildung und externer Unterstützung selbst in der Lage fühle, nun eine Strategie zu erarbeiten. Eine Genossenschaft sah momentan keinen Nutzen einer langfristigen Strategie.

5.3 Telefon Begleitforschung ca. 11 Monate nach der Einladung

Die Begleitforschung führte rund 11 Monate nach der ersten Einladung zur Informationsveranstaltung eine weitere telefonische Befragung durch. Sie kontaktierte zusätzliche (noch nicht im Vorfeld der Informationsveranstaltung kontaktierte) Genossenschaften, die

eine Einladung erhalten hatten, jedoch nicht an die Informationsveranstaltung gekommen waren. Die ausführliche Analyse der Begleitforschung findet sich im entsprechenden Schlussbericht «Cluster "Kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften" – begleitende Evaluation».

Zusammenfassend zeigten diese Telefonate, dass den Genossenschaften die Rolle und der Stellenwert einer Strategie nicht wirklich klar sind. Die Genossenschaften denken bei einer Strategie eher an ein Vorgehen für ein bevorstehendes Projekt und nicht an eine Strategieentwicklung mit einem Zeithorizont von mindestens 10 bis 30 Jahren. Zudem sind viele Vorstände von kleinen und mittleren Genossenschaften mit dem Tagesgeschäft, welches oft auch reine Verwaltungsaufgaben umfasst, vollständig ausgelastet. Dadurch erklärt sich die kurzfristige Planungshaltung: Diese Vorstände sind froh, immer das Dringendste erledigen zu können. Für die eigentlich sehr wichtigen langfristigen, strategischen Überlegungen wird keine Zeit eingesetzt.

5.4 Fazit zur Nichtteilnahme

5.4.1 Persönlicher Kontakt zur Teilnehmer-Akquisition nötig

Wenn die Vorstandsmitglieder keine personellen Ressourcen für eine Strategieentwicklung bereitstellen können oder wollen, zeigt das, dass andere Vorstandsprioritäten höher gewichtet werden. Eine langfristige Liegenschaftsstrategie wird in vielen kleinen und mittleren Genossenschaften offensichtlich nicht als sehr wichtig beurteilt. Es ist mit dem Einladungsbrief zur Informationsveranstaltung nicht gelungen, diese Wichtigkeit überzeugend aufzuzeigen. Es ist anzunehmen, dass eine solche Prioritätenverschiebung vom Tagesgeschäft zur langfristigen Strategie auch nicht allein über ein Einladungsschreiben erfolgen kann.

Das Projektteam geht davon aus, dass für ein allfälliges nächstes Cluster die Teilnehmenden weitgehend im persönlichen Gespräch bzw. mit persönlichen Besuchen bei den Vorständen im Rahmen einer ordentlichen Vorstandssitzung direkt akquiriert werden müssten. Mit Motivationsschreiben, gekoppelt mit einer Einladung zu einer Informations- und Motivationsveranstaltung, lässt sich auf Grund der gemachten Erfahrungen die angestrebte Zahl von 10 teilnehmenden Genossenschaften kaum erreichen.

5.4.2 Knappe Ressourcen der Vorstände thematisieren

Das Problem der zu knappen zeitlichen Ressourcen der ehren- und nebenamtlichen Vorstände ist offensichtlich. Bei kleinen Genossenschaften wird es meist dann akut, wenn zusätzlich zu den normalen Verwaltungs- und Unterhaltsaufgaben Sanierungs- oder Erneuerungsprojekte anstehen. Eine mögliche Massnahme wäre die Vergabe von Verwaltungsaufgaben z. B. an benachbarte, befreundete oder weitere interessierte Genossenschaften. Der Verband wohnbaugenossenschaften zürich erhebt regelmässig entsprechende Kompetenzen und Bedürfnisse mit der sogenannten «Kompetenzenlandkarte»

und unterstützt Mitglieder bei der Suche nach geeigneten Partnern. Weiter besteht die Möglichkeit, spezialisierte Unternehmungen z. B. für die Organisation von Konkurrenzverfahren, die Projektentwicklung oder die Bauherrenvertretung beizuziehen. Im Raum Zürich haben sich die im gemeinnützigen Wohnungsbau spezialisierten Fachleute zu einem Beratungsnetz des gemeinnützigen Wohnungsbaus zusammengeschlossen (www.benewo.ch).

Verschiedene Genossenschaften behelfen sich damit, dass einzelne Vorstandsmitglieder mit entsprechenden zeitlichen Ressourcen spezifische Aufgabenbereiche übernehmen. Meist handelt es sich dabei um Teilzeitarbeitende oder Freischaffende, welche unter Umständen darauf angewiesen sind, dass diese Arbeit entschädigt wird. Der «wbg zürich» empfiehlt dabei, achtsam mit allfälligen Interessenkonflikten umzugehen.

Bei kleinen Genossenschaften kann eine adäquate Bezahlung der Verwaltungs- und Organisationsarbeit dazu führen, dass die gemäss Wohnbauförderung höchstzulässigen Mietzinse nicht für die Kostendeckung ausreichen. In diesem Fall muss beim Büro für Wohnbauförderung der Stadt Zürich eine Spezialbewilligung beantragt werden. Gemäss Erfahrung des «wbg zürich» wird diese jedoch erteilt, wenn der Antrag gut begründet ist. Möglicherweise wäre bezüglich der Entlastungsmöglichkeiten für die Vorstände eine offensivere Informationspolitik beispielsweise des Verbands notwendig.

5.4.3 Teilnahme nur bei akutem Bedarf

Solange der Stellenwert einer Entwicklungsstrategie im Vorstand als tief beurteilt wird und die zeitlichen Ressourcen des Vorstands sehr knapp sind, werden an einem allfälligen zukünftigen Erneuerungscluster immer nur diejenigen Genossenschaften teilnehmen, die bei sich kurz vor dem Bekanntwerden des Angebots Handlungsbedarf festgestellt haben. In diesen Fällen erhalten strategische Überlegungen Priorität und eine Teilnahme am Erneuerungscluster zur Unterstützung der Strategiearbeiten wird als zielführend erachtet.

6 Zielerreichung und Erkenntnisse

6.1 Erreichung der übergeordneten Ziele

6.1.1 Erreichung pro Ziel

Nachfolgend werden die Ziele aus dem Kapitel «Übergeordnete Zielsetzungen» nochmals aufgeführt und jeweils kommentiert, ob und in welchem Ausmass das Ziel erreicht wurde.

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 vorgespurt. 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 aus-

zutauschen – 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.

6.1.2 Fazit zur Zielerreichung

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 diverseren 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.

6.2 Evidenzen für die 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 Vor-

stände 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 nichtteilnehmenden 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.

6.3 Erkenntnisse zur Umsetzung

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.

6.3.1 Rekrutierung

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. Dies war im vorliegenden Fall nicht möglich, weil die Idee für dieses Angebot der Stadt (Umwelt und Gesundheitsschutz Zürich) erst nach der Informationsveranstaltung entstand.

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.

6.3.2 Durchführung

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 Begehung 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.

Literatur

Artho J., Jenny A., Karlegger A. (2012): Wissenschaftsbeitrag. Energieforschung Stadt Zürich. Bericht Nr. 6, Forschungsprojekt FP-1.4, 223 S.

Baumgartner A., Dewald C. (2015): Pilotcluster Stockwerkeigentum. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 23, Forschungsprojekt FP-2.3.1

Bolliger E., Zellweger T. (2007): Moderation. Die Kunst, Veranstaltungen zielorientiert und zeitsparend zu führen. AGRIDEA, Mai 2007

Hammer S. (2015): Begleitende Evaluation des Pilotclusters Stockwerkeigentümerschaften. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 24, Forschungsprojekt FP-2.3.1

Ott W., Baumgartner A., Jakob M., Sunajo B. (2014): Clusterbildung. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 16, Forschungsprojekt FP-2.2.5

Rieder S. (2014a): Strategie 2014–2020 Themenbereich Gebäude. Stand 9. Juli 2014

Rieder S., Arnold T., Gärtner S. (2014b): Externe Synthese im Themenbereich Gebäude. Bericht im Rahmen von Energieforschung Stadt Zürich, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern

Anhang

A-1 Einladungsschreiben zur Informationsveranstaltung

A-2 Absichtserklärung

A-3 Fragebogen

A-4 Vorgehensplan-Vorlage

A-5 Tool-Box-Dokument

ENERGIEFORSCHUNG
STADT ZÜRICH
EIN ewz-BEITRAG
ZUR 2000-WATT-
GESELLSCHAFT

Energieforschung Stadt Zürich
Elektrizitätswerk der Stadt Zürich

Projektleitung:
econcept AG
Gerechtigkeitsgasse 20
8002 Zürich

www.energieforschung-zuerich.ch

Kontaktperson
Meta Lehmann
Direktwahl 044 286 75 82
meta.lehmann@econcept.ch

Anrede Vorname Name
Organisation
Strasse
Postfach
PLZ Ort

Zürich, 28. Januar 2015

Einladung zur Informationsveranstaltung «Genossenschaftsbauten auf dem Weg in die Zukunft»

Sehr geehrter Vorstand der *Bezeichnung der Institution*

Mit der periodischen Erneuerung Ihrer Genossenschaftsbauten können Sie die Entwicklung Ihres Gebäudebestandes aktiv gestalten. Um Fehlentscheide zu verhindern, lohnt es sich, dazu eine längerfristige Strategie zu erarbeiten. Sie bestimmen, ob Sie mit Ihrer Strategie das Visionäre suchen oder eher eine pragmatische Lösung. Sie legen auch fest, welche energetischen Standards angestrebt werden und was es braucht, damit eine energetische Verbesserung möglichst kostengünstig umgesetzt wird.

Im Rahmen des Forschungsprojekts «Erneuerungscluster für kleine und mittlere Genossenschaften» von Energieforschung Stadt Zürich unterstützen wir Genossenschaften und Stiftungen bei der Erarbeitung einer Erneuerungsstrategie für ihre Gebäude. Das Angebot richtet sich an kleine und mittelgrosse Genossenschaften und Stiftungen. Deren Vorstände haben für ausserordentliche Aufgaben wie die Erarbeitung von längerfristigen Strategien in der Regel nur knappe (personelle) Ressourcen. Wenn Sie beim Projekt mitmachen, erhalten Sie fachliche Inputs insbesondere zur energetischen Erneuerung sowie Anregungen für die Erarbeitung einer Strategie. Dies geschieht im Rahmen von drei Workshops und durch individuelle Beratung. Zudem haben Sie so die Möglichkeit, sich mit Vorständen, welche ähnliche Fragestellungen bearbeiten, auszutauschen.

wohnbaugenossenschaften zürich, die Stadt Zürich und die Firma econcept freuen sich deshalb, Sie zur **Informationsveranstaltung zum Projekt am 31. März 2015** einzuladen – im **Saal der Katholischen Hochschulgemeinde aki, Hirschengraben 86, Zürich (direkt beim Central)**.

Programm 31. März 2015

18.15h Begrüssung durch **Stadtrat Andres Türlér**
18.25h Genossenschaften im Fokus der bisherigen Forschung zur nachhaltigen Erneuerung des Gebäudebestandes, **Walter Ott**, econcept AG
18.40h Genossenschaften weiterentwickeln, **Andreas Wirz**, Vorstand wohnbaugenossenschaften zürich

 **wohnbau**genossenschaften schweiz
regionalverband **zürich**

 **Stadt Zürich**

 **ewz**
Die Energie

econcept
Forschung / Beratung / Evaluation

2/2

18.55h So unterstützen wir Sie bei der Erarbeitung Ihrer Erneuerungsstrategie, **Meta Lehmann**,
econcept AG
19.15h Fragen und Diskussion, Moderation **Walter Ott**, econcept AG
19.30h Apéro

Wir freuen uns, wenn Sie an der Informationsveranstaltung teilnehmen. Bitte senden Sie uns Ihre Anmeldung bis zum 16. März 2015. Weitere Informationen finden Sie unter folgendem Link: www.energieforschung-zuerich.ch/genossenschaften/ (Projektbeschrieb Erneuerungscluster kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften)

Bei Fragen steht Ihnen Meta Lehmann von der Firma econcept AG gerne zur Verfügung (Tel. 044 286 75 82, meta.lehmann@econcept.ch).

Mit freundlichen Grüssen



Stadtrat Andres Türler
Vorsteher Industrielle Betriebe



Andreas Wirz
Vorstand
wohnbaugenossenschaften
zürich



Meta Lehmann
Projektleiterin econcept AG

Beilagen:

- Anmeldeformular zum Informationsapéro
- Rückantwortcouvert an econcept AG

Absichtserklärung Wohnbaugenossenschaften, Stiftungen, Vereine

Absichtserklärung zwischen

Energieforschung Stadt Zürich

vertreten durch

Meta Lehmann und Walter Ott
econcept AG
Gerechtigkeitsgasse 20
8002 Zürich

und

Kontaktperson der Institution (Genossenschaft, Stiftung oder Verein)

Name

Vorname

Strasse

Wohnort

Funktion in der Institution

Telefon

Email

Anschrift der Institution

Name

Strasse

Ort

Weitere angemeldete Personen

.....

.....

.....

1. Das Angebot des Erneuerungsclusters für Genossenschaften, Stiftungen und Vereine

Energieforschung Stadt Zürich (EFZ) ist ein auf 10 Jahre angelegtes Programm zur Förderung von Energieeffizienz und erneuerbaren Energien. Im Auftrag von *Energieforschung Stadt Zürich* betreut die Firma econcept AG im Rahmen eines sogenannten «Erneuerungsclusters» kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften und Stiftungen bei der Erarbeitung von nachhaltigen Liegenschafts- und Erneuerungsstrategien.

An drei Workshops und mit individueller Betreuung zwischen den Workshops erhalten die Genossenschaften Inputs zu erneuerungsrelevanten Themen. Dabei werden Fachwissen und Tipps vermittelt und die Diskussion sowie der Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmenden gefördert. Die Strategieerarbeitung selbst erfolgt durch die Teilnehmenden oder durch beauftragte Dritte zwischen den Workshops und nach deren Abschluss.

Das Vorgehen und die Ergebnisse der moderierten Clustergruppen werden im Rahmen einer begleitenden Forschung untersucht. Periodische Rückmeldungen der Begleitforschung an das Projektteam dienen der Optimierung des Vorgehens. Gleichzeitig versucht die Begleitforschung Fragen der zukünftigen Übertragbarkeit dieser innovativen Vorgehensweise im Hinblick auf deren breite Anwendbarkeit zu beurteilen.

2. Engagement der teilnehmenden Institutionen

Die teilnehmenden Wohnbaugenossenschaften, Stiftungen und Vereine verpflichten sich zu folgenden Leistungen:

- Bezeichnung einer Kontaktperson / Anlaufstelle
- Bereitstellung von Objektgrundlagen soweit vorhanden und für die Arbeit notwendig (Statuten, Reglemente, vorhandene Zustandsanalysen, Energieverbräuche etc.)
- Teilnahme an drei moderierten Workshops (je ca. 3h), jeweils 1 bis 3 Vertreterinnen oder Vertreter pro Institution (idealerweise mindestens 2 Personen)
- Bereitschaft zur Entwicklung oder Weiterentwicklung von Erneuerungsstrategien für die Genossenschafts-Liegenschaften bzw. mindestens für die Erarbeitung eines **Vorgehensplans** für diese Arbeiten idealerweise im Hinblick auf die Generalversammlung 2016
- Einverständnis zur späteren Publikation erfolgreicher Massnahmen / Aktionen
- Beitrag der Institutionen: CHF 6.- pro Wohnung, welche die Institution besitzt (max. CHF 1'500.-). Sollte der Beitrag für eine Institution nicht tragbar sein, kann er reduziert oder erlassen werden.

3. Vertraulichkeit - Laufzeit - Unterschriften

Alle dem Projekt zur Verfügung gestellten Dokumente und Informationen werden vertraulich behandelt.

Diese Absichtserklärung tritt mit der Unterzeichnung durch beide Parteien in Kraft und endet automatisch mit Abschluss des dritten Workshops.

Kontaktperson der Institution

Ort, Datum:

Unterschrift(en):

Projektleitung Erneuerungscluster kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften

Meta Lehmann, econcept AG

Stv. Projektleitung

Walter Ott, econcept AG

Ort, Datum: Zürich, 19. Mai 2015

Unterschriften:

Meta Lehmann, econcept AG

Walter Ott, econcept AG

STRATEGIEENTWICKLUNG WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN / STIFTUNGEN / VEREINE

Fragebogen für den 1. Workshop → Bitte einsenden oder mailen bis 5. Juni 2015

Bei Bedarf stellen wir Ihnen den Fragebogen gerne auch elektronisch zu.

Um uns einen ersten Eindruck von der Situation Ihrer Institution bzw. Ihren Liegenschaften machen zu können, bitten wir Sie um einige Angaben. Alle Informationen dienen lediglich dem Erneuerungscluster-Projekt und werden streng vertraulich behandelt. Wenn Sie keine Antwort geben können, lassen Sie das jeweilige Feld einfach offen.

Name Ihrer Institution

.....

Angaben zur Organisation Ihrer Institution

| | | |
|---|--|--|
| 1 | Wie werden die Geschäfte der Institution geführt (insb. Vermietung, Unterhalt etc.)? | <input type="radio"/> Ehrenamtlich durch Personen (Anzahl) <input type="radio"/> Nebenamtlich durch Personen (Anzahl) <input type="radio"/> Geschäftsführung/Verwaltung mit Stellen-Prozenten <input type="radio"/> Anderes:..... <input type="radio"/> Weiss nicht |
| 2 | Erfolgt die Geschäftsführung durch Personen, welche auch im Vorstand sind? | <input type="radio"/> Ja / nein (entsprechendes unterstreichen) Bemerkungen: |
| 3 | Wie gross ist der Vorstand? | <input type="radio"/> Anzahl Personen: <input type="radio"/> Weiss nicht |
| 4 | Wie oft trifft sich der Vorstand? | <input type="radio"/> In der Regel 1x monatlich <input type="radio"/> Weniger als 1x monatlich <input type="radio"/> Öfter als 1x monatlich Bemerkungen: |
| 5 | Gibt es eine offizielle Baukommission zur Koordination baulicher Massnahmen? | <input type="radio"/> Ja / nein (entsprechendes unterstreichen) <input type="radio"/> Anzahl Mitglieder Bemerkungen: |
| 6 | Falls ja: Wie oft trifft sich die Baukommission? | <input type="radio"/> Ca..... mal pro Jahr <input type="radio"/> Bemerkungen: |



| | | |
|----|---|--|
| 7 | Wer bedient die Heizung/Gebäudetechnik in Ihren Liegenschaften? | <input type="radio"/> Hauswart intern <input type="radio"/> Hauswart extern <input type="radio"/> Techniker intern <input type="radio"/> Techniker extern <input type="radio"/> Weiss nicht Bemerkungen: |
| 8 | Wer ist für die Ablage der Gebäudedokumentation (Pläne, Gutachten, Verträge, Abrechnungen, etc.) zuständig? | <input type="radio"/> Geschäftsführung <input type="radio"/> Vorstand <input type="radio"/> Weiss nicht Anderes: |
| 9 | Gibt es neben den Statuten weitere Reglemente zur Geschäftsführung, zu Rückstellungen, zum Unterhalt o. ä.? | <input type="radio"/> Ja, folgende: <input type="radio"/> Nein |
| 10 | Liegen strategische Papiere vor? (Mehrfachnennungen möglich) | <input type="radio"/> Leitbild/Vision <input type="radio"/> Unterhaltsstrategie <input type="radio"/> Vermietungsstrategie <input type="radio"/> Portfoliostrategie (=Bewirtschaftungs- und Entwicklungsstrategie für alle Gebäude) <input type="radio"/> Liegenschaftsstrategie für einzelne Objekte <input type="radio"/> Erneuerungsstrategie für einzelne Objekte <input type="radio"/> Anderes..... |
| 11 | Wurden sonst bereits Schritte zur Entwicklung einer (Erneuerungs-) Strategie für bestimmte Gebäude getroffen? | <input type="radio"/> Ja / Nein <input type="radio"/> Wenn Ja, Stichworte dazu: |
| 12 | Gibt es einen Erneuerungsfonds für alle Gebäude oder wird er pro Gebäude oder Siedlung geführt? | <input type="radio"/> Ein Erneuerungsfonds für alle Gebäude gemeinsam <input type="radio"/> Ein separater Erneuerungsfonds pro Siedlung oder pro Gebäude <input type="radio"/> Anderes |

| | | |
|----|--|--|
| 13 | Wie hoch ist der Erneuerungsfonds dotiert bzw. in welchem Verhältnis steht diese Summe zum Gebäudeversicherungswert (ungefähre Angabe) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Stand Erneuerungsfonds ca. CHF ○ Erneuerungsfonds in Prozent der Gebäudeversicherungswerte:% Bemerkungen:..... |
| 14 | Gab es bisher spezielle Hemmnisse zur (energetischen) Erneuerung von Gebäuden? | <ul style="list-style-type: none"> ○ Finanzierung ○ Denkmalpflege ○ Zeitliche Ressourcen Vorstand/Baukommission ○ Organisation innerhalb der Institution ○ Widerstand der GenossenschafterInnen ○ Anderes..... |

Stammdaten zur den Liegenschaften

| | | |
|--|---|--|
| 15 | Gesamtes Immobilienportfolio der Institution | <ul style="list-style-type: none"> ○ Anzahl Gebäude..... ○ Anzahl Wohnungen..... ○ Baujahr ältestes Gebäude ca. ○ Baujahr jüngstes Gebäude ca. |
| <p>Alle nachfolgenden Fragen beziehen sich nur noch auf diejenigen Gebäude Ihres Portfolios, die aus Ihrer Sicht den grössten Handlungsbedarf aufweisen</p> | | |
| 16 | Gebäude mit dem grössten Handlungsbedarf | <ul style="list-style-type: none"> ○ Anzahl Gebäude mit grösstem Handlungsbedarf ○ Anzahl Wohnungen in diesem/diesen Gebäude/n: ○ Baujahr(e) ca. ○ Erneuerungen (Jahr und was gemacht wurde) |
| 17 | Total Energiebezugsfläche oder Hauptnutzfläche oder Geschossfläche der Gebäude mit dem grössten Handlungsbedarf | <ul style="list-style-type: none"> ○ Energiebezugsflächem² oder ○ Hauptnutzflächem² oder ○ beheizte Geschossflächem² |

| | | |
|----|--|---|
| 18 | Erneuerungsfonds für diese Liegenschaften | Welcher Betrag steht aus dem Erneuerungsfonds für diese Liegenschaften zur Verfügung bzw. wie vielen Prozent des Gebäudeversicherungswerts entspricht dies? <input type="checkbox"/> Ca. CHF <input type="checkbox"/> bzw.% der Gebäudeversicherungswerte der Liegenschaften mit dem grössten Handlungsbedarf |
| 19 | Wärmeerzeugung Raumwärme (Energieträger)? | (zutreffendes/zutreffende unterstreichen) <input type="checkbox"/> Öl / Gas % <input type="checkbox"/> Fernwärme/lokaler Wärmeverbund % <input type="checkbox"/> Wärmepumpe % <input type="checkbox"/> Holz/Pellet % <input type="checkbox"/> Anderes |
| 20 | Kann der Energieverbrauch für Raumheizung und Warmwasser für die einzelnen Gebäude ermittelt werden? (mit (Liefer-) Rechnungen oder auf Grund von Messungen) | <input type="checkbox"/> Ja, wird für jedes Gebäude gemessen <input type="checkbox"/> Ja, kann für jedes Gebäude berechnet werden <input type="checkbox"/> Nur für einen Teil der Gebäude ermittelbar <input type="checkbox"/> Nein Bemerkungen |

Themen, die aus Ihrer Sicht im Erneuerungscluster behandelt werden sollten

Im Rahmen der Workshops werden Sie auch fachliche Inputs in Form von Referaten erhalten. Dabei sind gewisse Themen bereits vorbestimmt, andere werden je nach Interesse der Genossenschaften gewählt. Bitte kreuzen Sie nachfolgend an, welche **sechs** Themen für Ihre Institution insbesondere interessant wären (Bitte ca. drei Themen 1. Priorität und drei Themen 2. Priorität angeben.)

1. Priorität

2. Priorität

- Strategie als Basis: die strategischen Eckpfeiler, welche bekannt sein sollten, bevor über konkrete Erneuerungsmassnahmen entschieden wird.
- Voraussetzungen für die Strategieplanung und -umsetzung: personell, organisatorisch, finanziell (u. a. in Statuten und Reglementen), Gebäudedaten und -informationen
- Funktionen und Aufgaben einer Baukommission und/oder einer Strategiekommission (zutreffendes unterstreichen)
- Technische Lebensdauer von Bauteilen und die Kostenfolgen, wenn Bauteile erneuert werden müssen

5/6

- Ausführungen zu den möglichen Energieträgern, erneuerbaren Energien und Gebäudetechnik bei Gebäudeerneuerungen
- Labels und Standards: die verschiedenen Zielwerte (GEAK-Klassen, Ziele des SIA-Effizienzpfad Energie für Gebäude, CO₂-Ziele und Zielsetzungen der 2000-Watt-Gesellschaft; Anforderungen von Minergie und Energievorschriften für Bauten in der Stadt Zürich)
Interesse besteht insbesondere bei den Folgenden:
.....
- Vor- und Nachteile der verschiedenen Strategieoptionen (Instandsetzung vs. Erneuerung in Etappen vs. Gesamterneuerung vs. Ersatzneubau)
- Übersicht Instrumente und Merkblätter (welche Hilfsmittel sind gratis online verfügbar)
- Finanzierung: Erneuerungsfonds, wertvermehrende Investitionen, Rückstellungen, Abschreibungen, Vor- und Nachteile von Etappierungen bzgl. Finanzierung/Steuern
- Konkrete Beispiele von erfolgreichen 2000-Watt-Erneuerungen und Neubauten
- Konkrete Erfahrungsberichte aus Strategieprozessen in anderen Genossenschaften
- Ausschreiben und Durchführen von Wettbewerbsverfahren (Studienaufträge, Architekturwettbewerbe etc.)
- Möglichkeiten zur Nutzung von Ausnützungsreserven im Rahmen der Liegenschaftsentwicklung
- Wie erstellt man einen Siedlungsspiegel (Wohnungsspiegel inkl. Mieterstruktur, Wohndauer etc.) als Basis für die Formulierung von langfristigen Bewirtschaftungs- und Entwicklungszielen
- Mitwirkungsverfahren mit Genossenschafter/innen (wie und bei was können/sollten die Genossenschafter/innen einbezogen werden)
- Wie kommunizieren wir bei der Strategieentwicklung und/oder bei Erneuerungsvorhaben mit unseren Genossenschaftern und Genossenschafterinnen (Hinweise für das erfolgreiche Durchbringen eines Anliegens im Rahmen der GV bzw. wie diese vorbereitet werden kann)

Weitere Themen mit grosser Bedeutung für Sie:

.....
.....
.....
.....

6/6

Damit das Angebot möglichst auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden kann, werden wir Sie zur Vorbereitung der Workshops in den nächsten Wochen telefonisch kontaktieren. Wir bitten Sie deshalb, uns mitzuteilen, welche der teilnehmenden Personen wir kontaktieren dürfen.

Kontaktperson seitens Institution

Name / Vorname

.....

Telefon

.....

Telefonisch unter dieser Nummer erreichbar zu folgenden Zeiten

.....

.....

Bei allfälligen Fragen steht Ihnen Frau Meta Lehmann von der econcept AG gerne zur Verfügung: meta.lehmann@econcept.ch, Tel. 044 286 75 82

Erarbeitung einer Liegenschafts- und Erneuerungsstrategie für die **Genossenschaft xy**

Vorgehensplan und Zusammenstellung der Entscheidungsgrundlagen

Version 0

Autorinnen und Autoren
Vorname Name, Funktion
Vorname Name, Funktion

Berichtsvorlage mit kommentiertem Inhaltsverzeichnis erarbeitet durch Meta Lehmann und Walter Ott, econcept AG, im Rahmen von Energieforschung Stadt Zürich, 2015

24. August 2015



Stadt Zürich



wohnbau**genossenschaften** schweiz
regionalverband **zürich**

econcept

Forschung / Beratung / Evaluation

Inhalt

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Einleitung | 3 |
| 1.1 | Ausgangslage | 3 |
| 1.2 | Zielsetzung | 3 |
| 1.3 | Zeithorizont | 3 |
| 1.4 | Zuständigkeiten | 4 |
| 2 | Ist-Analyse der Gebäude / Gebäudetechnik / Bewohnende | 6 |
| 2.1 | Portfolio-Übersicht gesamte Genossenschaft | 6 |
| 2.2 | Analyse der Gebäude mit dem grössten Handlungsbedarf | 7 |
| 2.3 | Nicht befriedigte Bedürfnisse | 8 |
| 2.4 | Siedlungsspiegel und beobachtete Entwicklungen | 8 |
| 2.5 | Potenzialanalyse der Lage und Nachbarschaft | 8 |
| 2.6 | Finanzielle Grundlagen | 8 |
| 3 | Bedürfnis- und Zielformulierung | 10 |
| 3.1 | Leitbild / Vision der Genossenschaft | 10 |
| 3.2 | Zielsetzungen für die betrachtete(n) Siedlung(en) | 11 |
| 4 | Handlungsbedarf, Strategiediskussion | 13 |
| 4.1 | Zu prüfende Entwicklungsszenarien | 13 |
| 4.2 | Bewertungskriterien | 14 |
| 4.3 | Darstellung Szenario 1 (Kennwort ergänzen) | 14 |
| 4.4 | Darstellung Szenario 2 (Kennwort ergänzen) | 15 |
| 4.5 | Darstellung Szenario 3 (Kennwort ergänzen) | 15 |
| 4.6 | Darstellung Szenario 4 (Kennwort ergänzen) | 15 |
| 4.7 | Fazit zu den Entwicklungsszenarien | 15 |
| 5 | Entscheid über die Erneuerungsstrategie | 16 |
| 6 | Weiteres Vorgehen | 17 |
| 6.1 | Vorgehen zur Fertigstellung des Vorgehensplans zuhanden der GV 2016 | 17 |
| 6.2 | Projektorganisation | 17 |
| 6.3 | Partizipationsprozess | 17 |
| 6.4 | Beizug von externen Fachleuten | 17 |
| 6.5 | Argumentarium zuhanden der GV 2016 | 18 |
| 6.6 | Antrag zuhanden der GV 2016 | 18 |
| 6.7 | Pendenzen | 18 |

Funktion dieses Dokuments

Das Dokument «Vorgehensplan und Zusammenstellung der Entscheidungsgrundlagen, Version 0» (kurz «Vorgehensplan») wird den Teilnehmenden des Erneuerungsclusters für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften in Form eines um Stichworte angereicherten Inhaltsverzeichnisses abgegeben. Die Teilnehmenden erhalten den Vorgehensplan als Word-Dokument, welches sie nach Belieben bearbeiten können.

Vorgesehen ist, dass die Teilnehmenden das Themengerüst des «Vorgehensplans» als Basis nehmen, um ihr eigenes Vorgehen im Hinblick auf die Erarbeitung einer Liegenschafts- oder Erneuerungsstrategie zu strukturieren.

Die Struktur des Vorgehensplans ist angereichert mit konkreten Hinweisen, was in den jeweiligen Kapiteln abgehandelt werden kann. Diese mitgelieferten Hinweise und Vorschläge sind in **roter Schrift** gehalten, damit sie von den späteren Einträgen durch die Genossenschaft unterschieden werden können (falls sie nicht ganz gelöscht werden).

Der Vorgehensplan ist die Vorstufe zur späteren Strategie und dient als eine Art Checkliste. Pro Kapitel/Thema können im Vorgehensplandokument laufend die bereits bekannten oder festgelegten Daten und Ziele festgehalten werden. Pro Kapitel/Thema kann alternativ auch definiert werden, wann oder was im Verlauf des Strategieprozesses zu diesem Punkt noch erarbeitet werden soll.

Der Vorgehensplan enthält die üblicherweise relevanten Punkte bei der Erarbeitung einer Liegenschafts- und Erneuerungsstrategie für eine Wohnbaugenossenschaft oder eine Stiftung/einen Verein mit Immobilienbesitz. Je nach Genossenschaft und Gebäudesituation müssen allenfalls Themen hinzugefügt werden oder es werden Kapitel ganz gestrichen, weil sie für die spezifische Situation nicht relevant sind.

Der Vorgehensplan geht davon aus, dass das Ziel die Erarbeitung einer Liegenschafts- und Erneuerungsstrategie für eine Siedlung bzw. eine räumlich nachbarschaftliche Gruppe von Gebäuden für die nächsten 20 bis 30 Jahre ist.

Für die Analyse und Strategieentwicklung einer ganzen Genossenschaft mit mehreren, räumlich weit auseinander liegenden Siedlungen in sehr unterschiedlichem baulichem Zustand müsste dieses Dokument entsprechend angepasst werden. Die Strategiearbeit muss dann allenfalls zwei- oder mehrstufig erfolgen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Übersicht der Gebäude, für die die Strategie entwickelt wird (kurze Charakterisierung). Angabe der Gründe für die Inangriffnahme des Strategieprozesses (z. B. alte Bausubstanz und sich ankündigender Erneuerungsbedarf, Mieterreklamationen, veränderte BewohnerInnen-Bedürfnisse, Ausbaupotenzial, absehbarer Ersatzbedarf, Prognose des langfristigen Finanzierungsbedarfs, neuer Vorstand u. ä.) Allenfalls Skizzieren des massgeblichen Auslösers für die Strategieentwicklung (akuter Handlungsbedarf, Neukonstituierung Baukommission, Misserfolg von Projekten, Angebot des Clusterprojekts etc.) Allenfalls Aussagen zur Organisation der Genossenschaft und zu den Bewohnenden/ GenossenschaftlerInnen.

1.2 Zielsetzung

Wieso und für welche Aspekte brauchen wir eine Strategie: Zielsetzung

Formulierung des Ziels und der «Flughöhe» des Strategieprozesses und zeitliche Terminierung der Strategie und ihrer Ziele.

(z. B.: Eine übergeordnete Gesamtstrategie ist für die kohärente Entwicklung der Genossenschaft unerlässlich. Im vorliegenden Vorgehensplan steht die Erneuerungsstrategie für Siedlung xy im Vordergrund. Weitere Stichworte könnten sein: langfristige Ausrichtung und Entwicklung der Genossenschaft bzgl. Zielgruppen und daraus abgeleitet bauliche Auswirkungen etc.).

Vorgehen

Der Vorgehensplan skizziert den Weg zur Erarbeitung einer Liegenschafts- und Erneuerungsstrategie. Ziel dieser sorgfältigen Planung ist es... (hohe Akzeptanz, langfristiger Nutzen der Investitionen, Risikominimierung etc.).

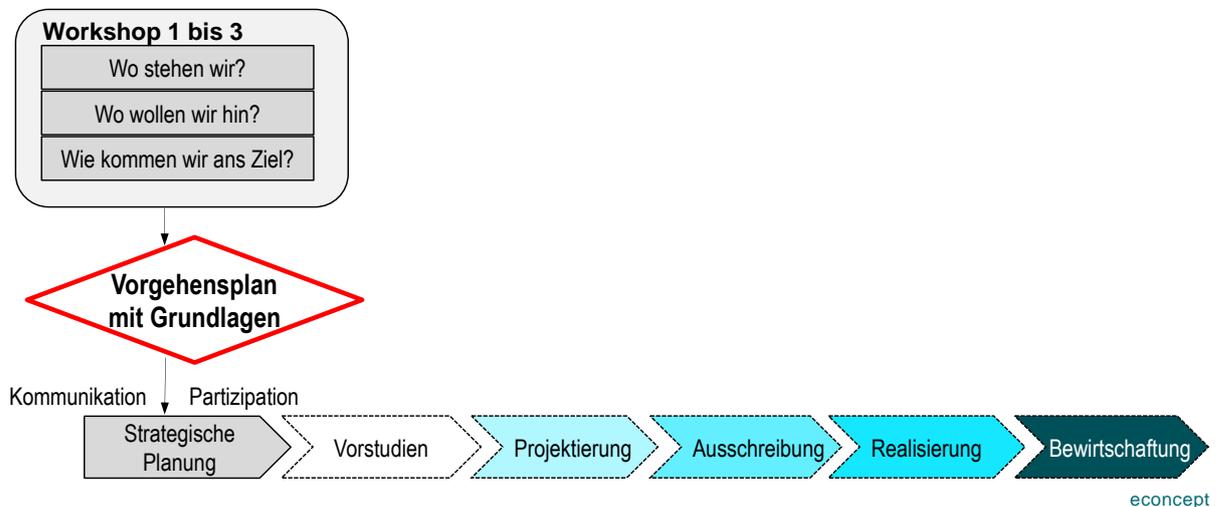
Der Vorstand sieht folgenden Ablauf vor:

(z. B. Besuch der Cluster-Workshops durch drei Vorstandsmitglieder, Entwurf Vorgehensplan zuhanden des Vorstands, Information an der GV 2016, etc.)

1.3 Zeithorizont

Von den ersten Vorarbeiten bis zum eigentlichen Projektentscheid muss bei grossen Sanierungen mit einem Zeitraum von fünf Jahren gerechnet werden. In diesem Kapitel kann der angestrebte Zeithorizont mit gewissen Meilensteinen festgehalten werden. Zur Festlegung der Meilensteine kann man sich unter anderem an den üblichen Bearbeitungsphasen eines Bauprojekts orientieren, wie sie das Leistungsmodell SIA 112 festhält (vgl. Figur 1).

Hinweise zum Vorgehen finden sich auch im Merkblatt «Empfehlungen zur Entscheidungsfindung und zur Kommunikation» SVW Zürich Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Sektion Zürich (http://www.wbg-zh.ch/wp-content/pdf_2012/empfehlungen_ersatzneubauten.pdf)



Figur 1: Bearbeitungsphasen für die bauliche Erneuerung; Bildquelle: Amstein + Walthert, Bearb. econcept

Beispiele für Meilensteine:

Meilensteine zur Portfoliostrategieentwicklung (z. B.):

- Abschluss Inputphase der Cluster-Workshops
- Vorgehensplan bereinigt
- Ausgangslage und Vorgehensplan an GV präsentiert
- Ist-Zustand-Analysen fertiggestellt
- Mitwirkungsverfahren abgeschlossen
- Entwicklungsziel/Vision entworfen
- Portfoliostrategie im Entwurf
- GV zur Genehmigung der Portfoliostrategie
- Gebäudestrategie Gebäude 1-3 entworfen
- Etc.

bis (z. B.)

- Januar 2016
- März 2016
- April 2016
- Dez. 2016
- Mai 2017
- Sept. 2017
- Januar 2018
- April 2018
- Oktober 2018

1.4 Zuständigkeiten

Rechte und Pflichten der verschiedenen Gremien

Der Vorstand prüft, welches Vorgehen gemäss Statuten für Bauprojekte vorgesehen ist. Er klärt, bei welchen Projekten/Budgets der Vorstand Entscheidungsgremium ist, wann bzw. über was die GV entscheidet, wer eine Baukommission wählt, wer welche Vorarbeiten machen sollte bzw. kann etc. Er klärt die Einflussmöglichkeiten einzelner GenossenschafterInnen und ob ein einzelnes Mitglied Bauprojekte blockieren kann etc.

Angabe der Entscheidungskompetenzen in Bezug auf Erneuerungs- und Bauprojekte und möglicher Schwierigkeiten.

Identifikation eines allfälligen Bedarfs für vorgängige Statutenänderungen.

Formulierung eines allfälligen Abklärungsbedarfs.

Allfälliger Anpassungsbedarf von Statuten oder Reglementen

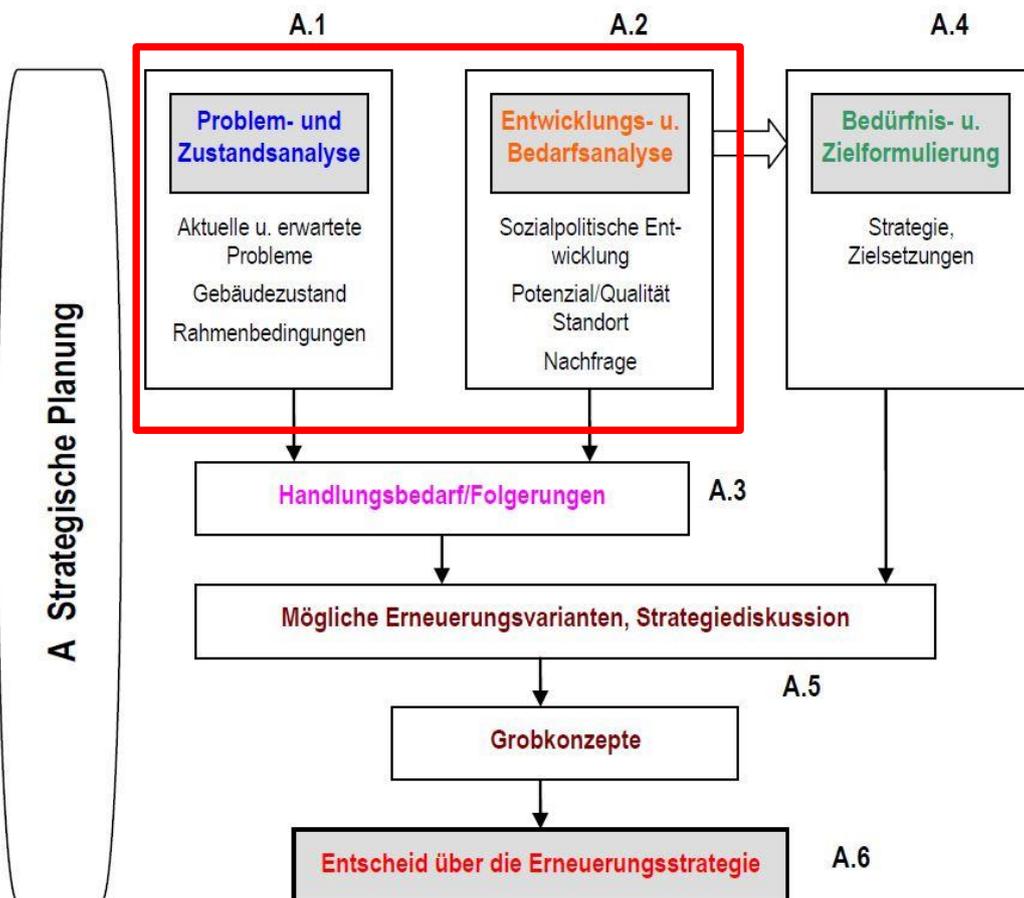
Wurde mit obigen Abklärungen erkannt, dass für einen grösseren, erwünschten Handlungsspielraum des Vorstands eine Anpassung der Statuten oder Reglemente notwendig ist, kann dies hier ausgeführt und das weitere Vorgehen definiert werden.

2 Ist-Analyse der Gebäude / Gebäudetechnik / Bewohnende

Die Ist-Analyse enthält die folgenden zwei Bereiche gemäss der nachstehenden Grafik:

- Problem- und Zustandsanalyse
- Entwicklungs- und Bedarfsanalyse

A Strategische Planung



Figur 2: Strategische Planung; Bildquelle: Checkliste nachhaltige Gebäudeerneuerung für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften. BFE 2007

econcept

2.1 Portfolio-Übersicht gesamte Genossenschaft

Zur späteren Einordnung der Siedlung(en) bzw. Gebäude mit dem grössten Handlungsbedarf in das Portfolio der Genossenschaft und zum besseren Verständnis der Zusammenhänge können hier die wichtigsten Kennzahlen zum Gesamtportfolio aufgeführt werden wie:

- Gebäude je mit Baujahr, Sanierungsjahr(en), was gemacht wurde, Anzahl Wohnungen
- Aktuelle Probleme/Handlungsbedarf pro Gebäude/Siedlung
- Wohnungsstruktur (Anzahl Wohnungen pro Zimmerzahl)
- Durchschnittliche Belegung
- Durchschnittliche Wohndauer differenziert nach Gebäude/Siedlung
- Mietpreisspanne und durchschnittlicher Mietpreis pro Wohnungstyp
- Beurteilung der Mieten im Marktumfeld und Mietpreiserhöhungspotenzial aus Markt- und aus Genossenschaftssicht

2.2 Analyse der Gebäude mit dem grössten Handlungsbedarf

Bzw. Analyse derjenigen Gebäude, die im Fokus der Strategieentwicklung stehen sollen. Eine Strategie über Teilbereiche muss jedoch im Kontext einer Gesamtstrategie und des Gesamtportfolios erarbeitet werden.

Zustandsanalyse

- Adresse und Bezeichnung der Gebäude mit dem grössten Handlungsbedarf (bzw. der Gebäude, die im Fokus der Strategieentwicklung stehen sollen)
- Wohnungsspiegel mit Wohnflächen und Zimmerzahlen
- Gebäudestruktur (Erschliessung, Grundrisseinteilung, Nutzungen)
- Baujahr, Sanierungsjahre: wann wurde was erneuert oder instandgesetzt
- Energieverbrauch Ist -Soll / Beurteilung des Verbrauchs mit Benchmarks
- Wasserverbrauch
- Zusammensetzung des Energieverbrauchs (Heizung, Warmwasser, Allgemeinstrom etc.)
- Zustand und Alter des Innenausbaus, erwartete Instandsetzungszeitpunkte
- Zustand und Alter der Gebäudehülle (Dach, Fassade, Fenster, Decken etc.), erwartete Instandsetzungszeitpunkte
- Zustand und Alter der Gebäudetechnikanlagen und Leitungen (Heizung, Lüftung, Sanitär, Elektro etc.), erwartete Instandsetzungszeitpunkte
- Zustand von Fundament und Keller etc., erwartete Instandsetzungszeitpunkte
- Zustand von Leitungen, Schächten, Rohre etc., erwartete Instandsetzungszeitpunkte

Beobachtete Mängel/Probleme

- Defizite der Liegenschaften
- Defizite der Wohnungen (zu gross, zu klein, heute und in Zukunft je nach demografischer Entwicklung?)
- Bauliche Mängel
- Mieterreklamationen
- Lärmproblematik (Tritt- und Luftschall), Aussenlärm
- Beobachtete Probleme (z. B. hohe Fluktuation etc.)
- Beurteilung der Grundrissqualitäten und allfällige Möglichkeiten für einfache Anpassungen
- Beurteilung des Standards (entsprechen Küchen, Bad etc. noch heutigen Bedürfnissen?)

Potenzialanalyse Gebäude

- Baurechtliche Rahmenbedingungen (Abstände, Ausnutzungsreserven, Denkmalpflege, Risiko für feuerpolizeiliche Auflagen, Erdbebenvorsorge etc.)

2.3 Nicht befriedigte Bedürfnisse

Z. B. Wohnungsgrösse (Anzahl Zimmer) oder Grösse einzelner Zimmer, Fehlen von Gästezimmern, Fehlen von Versammlungsraum, zu wenig Veloparkplätze, Küchengrösse etc.

2.4 Siedlungsspiegel und beobachtete Entwicklungen

Bei Vermutung von Problemen bezüglich der sozialen Entwicklung einer oder mehrerer Liegenschaften empfiehlt sich eine vertiefende Analyse, basierend auf einem Siedlungsspiegel und dessen möglicher Entwicklung: Wohnungsspiegel mit Wohnfläche, Mietertrag, Belegung, Alter der BewohnerInnen und die Veränderungen in den letzten Jahren; Haushaltsformen, Haushaltseinkommen, Wohndauer und die Veränderung der letzten Jahre, Herkunftsländer Bewohnerschaft, benachteiligte Bevölkerungsgruppen etc.

Aus diesen Analysen und anderen Beobachtungen können Aussagen zu aktuellen Entwicklungen in der BewohnerInnen-Struktur gemacht werden und dazu, ob diese gefördert werden sollten oder eher eine Korrektur erwünscht ist.

2.5 Potenzialanalyse der Lage und Nachbarschaft

Hier können die Überlegungen und Erkenntnisse zum Marktumfeld, zur möglichen Entwicklung des Quartiers, zu fehlender Infrastruktur, absehbaren Bauprojekten, Umzonungen, zukünftiger ÖV-Erschliessung etc. festgehalten werden. Ziel ist es, eine Einschätzung der Nachfrageentwicklung (Art der Mieterschaft, adäquates Mietpreisniveau) aus diesen Potenzial-Analysen abzuleiten.

2.6 Finanzielle Grundlagen

Zusammenfassende Darstellung der finanziellen Situation der Genossenschaft im Hinblick auf ihre zukünftige Entwicklung, insbesondere bei den Gebäuden mit dem grössten Handlungsbedarf. Bisherige Rückstellungsregeln, Stand Erneuerungsfonds etc.

Erste Überlegungen zum Budget bzw. zu den personellen Ressourcen, die für die Planung und die Ausführung zur Verfügung stehen werden und/oder sollten. Wahrscheinlich sind viele dieser Angaben zu Beginn der Vorgehensplanung noch nicht bekannt. Die verschiedenen Punkte müssen jedoch im Verlauf des Strategieprozesses geklärt werden.

- Reserven im Erneuerungsfonds

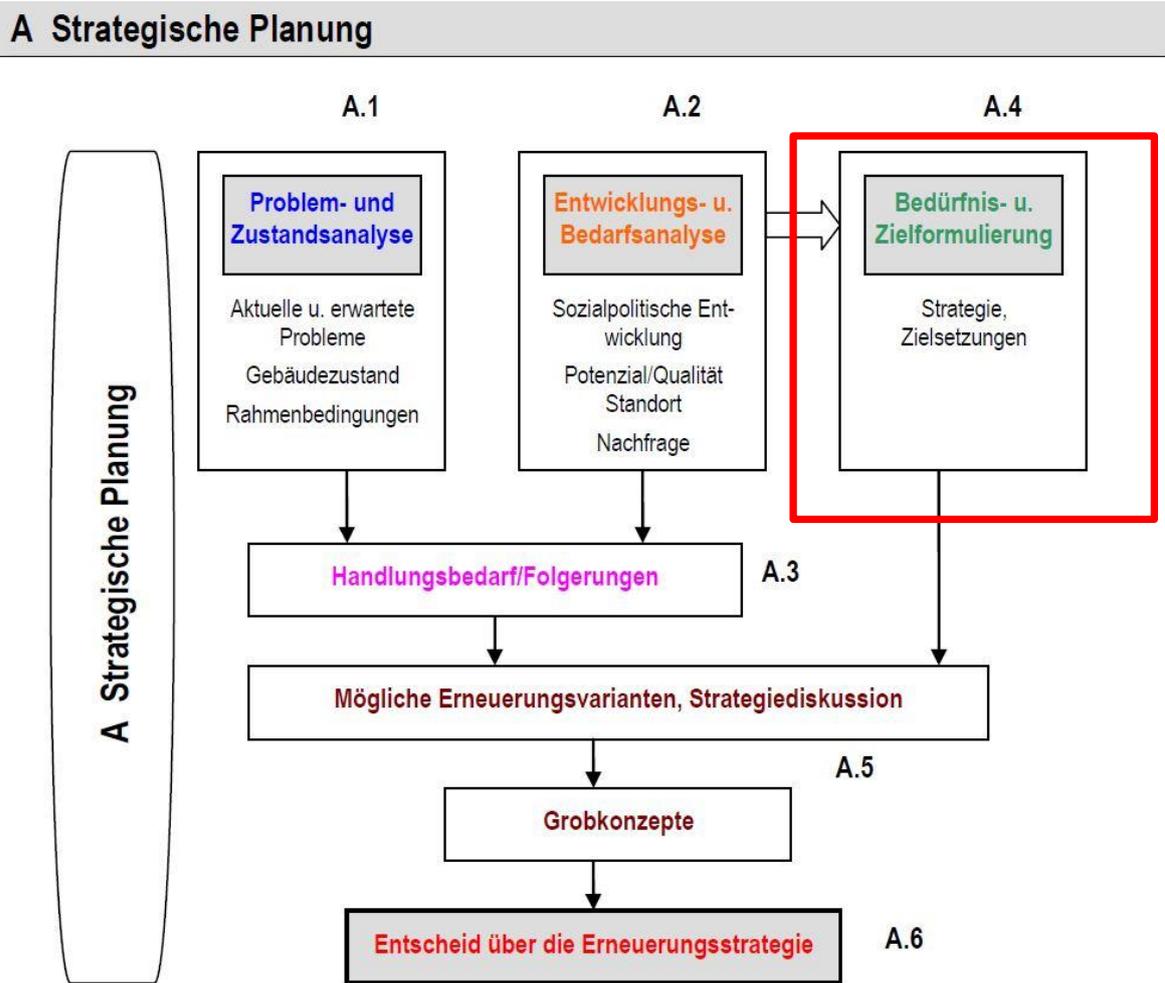
- Angaben zu Abschreibungen und Rückstellungen bzw. zum Restwert des Gebäudes
- Refinanzierungsmöglichkeiten
- Spielraum für Mietzinserhöhungen
- Budget/Ressourcen für die Erarbeitung des Vorgehensplans
- Budget/Ressourcen für die Erarbeitung der Strategie und der weiteren Schritte gemäss Leistungsmodell SIA 112 (vgl. Figur 1)
- Geschätztes Budget/Ressourcen für Baumassnahmen in den nächsten ca. 20 Jahren -> daraus ergibt sich der Spielraum für die konkreten Massnahmen bzw. die Erkenntnis, ob die Rückstellungen erhöht werden müssen.

3 Bedürfnis- und Zielformulierung

In diesem Kapitel geht es darum zu klären:

- Was will die Genossenschaft?
- Was kann das Gebäude?

Diese beiden Aspekte sind in Übereinstimmung zu bringen.



Figur 3: Strategische Planung; Bildquelle: Checkliste nachhaltige Gebäudeerneuerung für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften. BFE 2007

econcept

3.1 Leitbild / Vision der Genossenschaft

Hier kann ein bereits formuliertes Leitbild aufgeführt werden oder es wird auf ein Dokument zu den Grundsätzen der Genossenschaft verwiesen, welches dem Vorgehensplan beizulegen ist. Es kann

auch ausgeführt werden, dass im Rahmen des Strategieprozesses ein Leitbild/eine Vision entwickelt werden soll/kann. Falls vorhanden werden hier erste Ideen formuliert.

3.2 Zielsetzungen für die betrachtete(n) Siedlung(en)

Mindestens für die kommenden 10 bis (besser) 20 Jahre sollen von bereits vorhandenen Vorstellungen konkrete Ziele abgeleitet werden oder Punkte aufgenommen werden, welche im Verlauf des Strategieprozesses geklärt werden sollen. Die Zielformulierung muss natürlich in Abhängigkeit von der Ist-Analyse erfolgen bzw. diese einbeziehen. So ist es beispielsweise bei Erneuerungen sinnvoll, die Struktur der Gebäude so weit wie möglich und zweckmässig zu erhalten, weil strukturelle Eingriffe teuer sind etc.

Angestrebte BewohnerInnen-Segmente

Im Zusammenhang mit den angestrebten BewohnerInnen-Segmenten geht es um Fragen zur generellen demographischen Entwicklung, um Durchmischung, um benachteiligte Bevölkerungsgruppen, um den Nachwuchs und um die Nachhaltigkeit der Altersstruktur der Bewohnenden.

Angestrebter Wohnungsmix und –qualitäten

Z. B. künftig anzustrebende Grösse und Anzahl der Wohnungen im Hinblick auf gesellschaftliche Entwicklungen, mehr oder weniger Familienwohnungen, gewünschter Anteil alters- und behindertengerechte Wohnungen, Ausbaustandard etc. Selbstverständlich müssen der angestrebte Wohnungsmix und die Wohnungsqualitäten den angestrebten BewohnerInnen-Segmenten (oben) entsprechen. Evtl. Verzicht auf gewisse Angebote und dafür Kooperation mit anderen Genossenschaften etc. Strukturelle Eingriffe sind teuer, deshalb lohnt es sich hier besonders zu prüfen, wie weit und welche Bedürfnisse in der bestehenden Struktur mit geringen Anpassungen befriedigt werden sollen und können.

Bei der Frage zum Wohnangebot ist es wichtig zu unterscheiden, ob die Zielsetzung ein konkretes Gebäude oder die Genossenschaft als Ganzes betrifft.

Angestrebte Infrastruktur(en)

Allgemeinräume, Abstellräume, (Velo-) Parkplätze, Drittanbieter wie Detailhandel, Hort etc.

Angestrebte energetische/ökologische Zielsetzungen

- Bezüglich Energieverbrauch und Energieträger (erneuerbar/fossil)
- Allenfalls angestrebte Gebäudeenergie-Standards und Labels
- Materialwahl im Hinblick auf die Graue Energie und gesundheitliche Aspekte (ökologische Bauteile/Materialien)

- Gebäudevolumen/-struktur (u. a. auch im Hinblick auf die Graue Energie und den Energiebedarf)
- Mobilitäts-Zielsetzungen (Mobility-Standort, Beschränkung der Anzahl Parkplätze etc.), sichere und hochwertige Infrastrukturen für den Fussgänger- und Veloverkehr
- Wasserverbrauch, Wohnflächenverbrauch (Belegungsvorgaben), Beeinflussung des Konsumverhaltens generell
- Ziele bezüglich Mess-/Kontrollkonzept, Energiebuchhaltung, Erfolgskontrolle o. ä.
- Etc.

Angestrebte Mietzinsen

Indikation zu den anzustrebenden Mietzinsen pro Wohnungstyp.

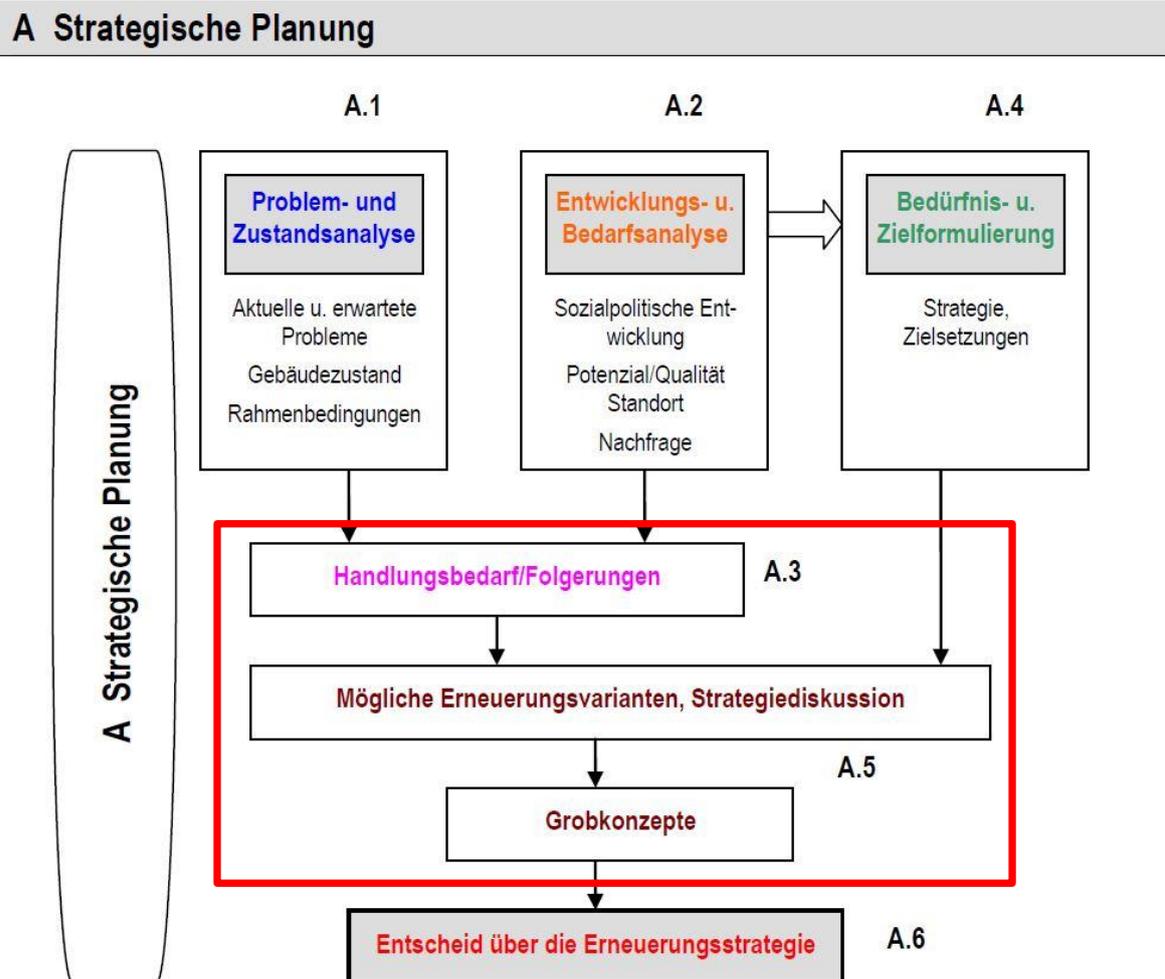
Angestrebte Aussenraumqualität und Biodiversität

Z. B. Naturnahe Aussenraumgestaltung, möglichst niedriger Anteil versiegelter Fläche, Zielsetzungen zur Aufenthaltsqualität, Ausstattung der öffentlichen Räume in der Siedlung, Spielmöglichkeiten, Sicherheit etc.

Etc.

4 Handlungsbedarf, Strategiediskussion

Auf der Basis der Zustands- und Problemanalyse und im Hinblick auf die angestrebten Ziele kann hier, unter Berücksichtigung des finanziellen Spielraums, die Diskussion über den Handlungsbedarf und die Strategie stattfinden.



Figur 4: Strategische Planung; Bildquelle: Checkliste nachhaltige Gebäudeerneuerung für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften. BFE 2007 econcept

4.1 Zu prüfende Entwicklungsszenarien

Hier kann aufgezeigt werden, welche Szenarien anhand eines Grobkonzepts vertieft geprüft werden sollen (die Anzahl und Art der Szenarien hängt von den vorhergehenden Abklärungen in Kapitel 2 und 3 ab):

Erneuerungsstrategie **Szenario 1**

Z. B. **minimale Instandhaltung** mit dem Ziel, in ca. 15 Jahren einen Ersatzneubau zu realisieren

Erneuerungsstrategie **Szenario 2**

Z. B. mit **etappierter Erneuerung** in bewohntem Zustand die Gebäude den heutigen Bedürfnissen anpassen

Erneuerungsstrategie **Szenario 3**

z. B. **Gesamterneuerung** mit Aufstockung zur Realisierung der Ausnutzungsreserven

Erneuerungsstrategie **Szenario 4**

z. B. **Ersatzneubau**

Etc.

Hier ist zudem zu definieren, was im Grobkonzept enthalten sein soll. (So sollen die Grobkonzepte beispielsweise eine Beschreibung der erforderlichen baulichen Massnahmen enthalten, eine Schätzung der Investitionskosten [CHF] und der Lebenszykluskosten [CHF/a], der künftigen Mieten, der Wirtschaftlichkeit, eine ungefähre Terminplanung und Hinweise auf mögliche Risiken.)

4.2 Bewertungskriterien

Kriterien zur Beurteilung der Szenarien:

Z. B. bei der Prüfung der Szenarien sollen folgende Aspekte einfließen:

- Eingriffstiefe Erneuerung
- Auswirkungen auf Bewohnerschaft während der Sanierung
- Auswirkungen auf Wohnkomfort und Wohnungsqualität
- Investitionskosten
- Lebenszykluskosten
- Zukünftige Energiekosten
- Auswirkung auf Mietpreise

Zudem muss pro Szenario ermittelt werden, wie gut die in Kapitel 3 skizzierten Zielsetzungen erreicht werden. Die Vor- und Nachteile pro Szenario sollen z. B. mittels einer SWOT-Analyse¹ pro Szenario aufgezeigt werden.

4.3 Darstellung Szenario 1 (Kennwort ergänzen)

Pro Szenario wird kurz skizziert:

- Um welches Entwicklungsszenario es sich im Detail handelt
- Eckwerte und Kennzahlen der im Grobkonzept erarbeiteten Szenarien
- Ergebnis der Beurteilung anhand der obigen Kriterien.
- Die eigentlichen Grobkonzepte pro Szenario werden bei Bedarf dem Dokument beigelegt.

¹ SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats): Stärken – Schwächen – Chancen – Risiken

4.4 Darstellung Szenario 2 (Kennwort ergänzen)

4.5 Darstellung Szenario 3 (Kennwort ergänzen)

4.6 Darstellung Szenario 4 (Kennwort ergänzen)

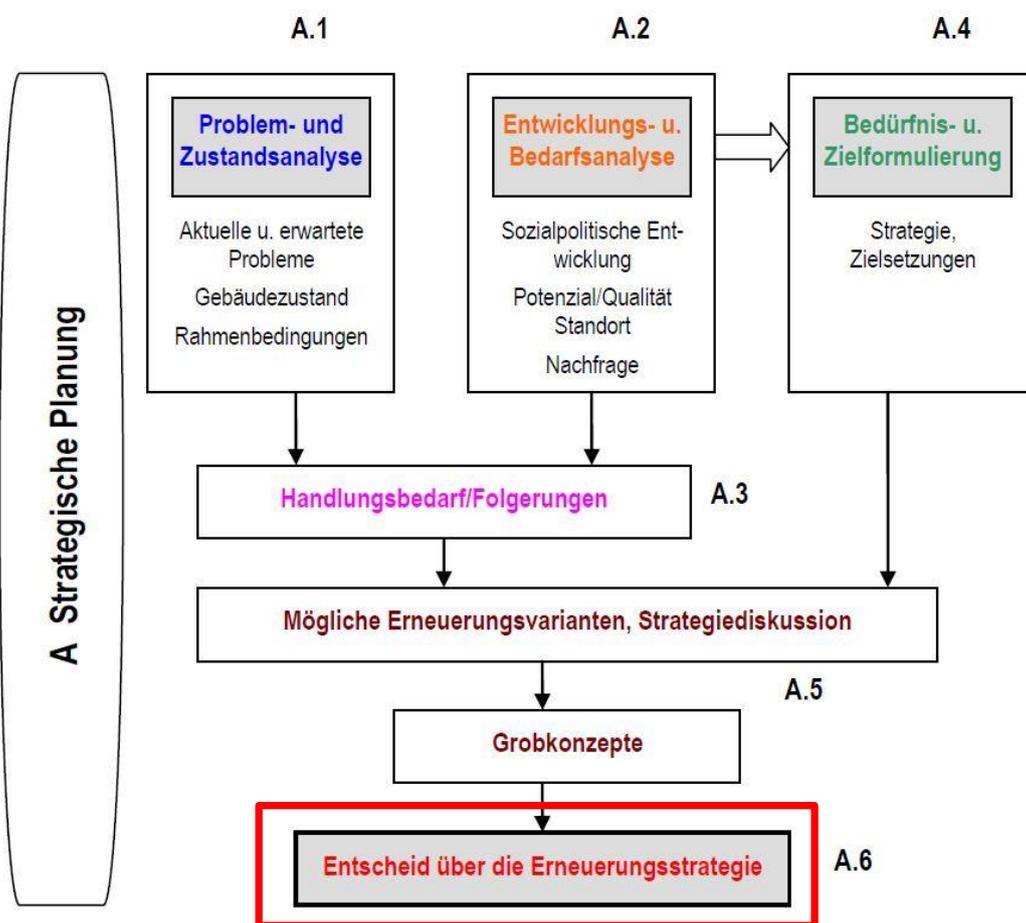
4.7 Fazit zu den Entwicklungsszenarien

Zusammenfassung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Szenarien

5 Entscheid über die Erneuerungsstrategie

Soweit dies nicht bereits in vorhergehenden Kapiteln erfolgt ist, kann in diesem Kapitel der Entscheid für eine bestimmte Strategie oder ein Entwicklungsszenario begründet und die Strategie beschrieben werden. Dieses Kapitel bleibt leer oder wird weggelassen, solange man sich in der Strategieerarbeitungsphase befindet.

A Strategische Planung



Figur 5: Strategische Planung; Bildquelle: Checkliste nachhaltige Gebäudeerneuerung für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften. BFE 2007

econcept

6 Weiteres Vorgehen

6.1 Vorgehen zur Fertigstellung des Vorgehensplans zuhanden der GV 2016

Hier wird definiert, welche Inhalte des Vorgehensplans konkretisiert werden und wie weit nur die geplanten Schritte bis zur Präsentation an der GV ausformuliert werden. So kann z. B. vermerkt werden, welche Abschnitte/Themen aus dem Kapitel Ist-Analyse vollständig abgeschlossen sein sollen, auf was vorläufig verzichtet wird und zu welchen Punkten erste Abklärungen ausreichen etc.

6.2 Projektorganisation

Festlegung, wer in der Phase der Strategieerarbeitung für was zuständig ist. In einer späteren Phase kann hier auch definiert werden, wer für die Planung und Umsetzung zuständig ist (z. B. interne Ansprechperson beim Vorstand und externe Fachperson als Bauherrenbegleitung). Ein Organigramm mit Vorstand, Geschäftsstelle, Kommissionen etc. erleichtert allenfalls das Verständnis.

6.3 Partizipationsprozess

Hier kann formuliert werden, ob, zu welchem Zeitpunkt und in welcher Art die GenossenschafterInnen in den Strategieprozess einbezogen werden. Die Verantwortlichen, das Vorgehen und die Termine können festgehalten werden.

6.4 Beizug von externen Fachleuten

Zu vergebende Aufträge

Hier wird skizziert, für welche Arbeiten externe Fachleute beigezogen werden sollen.

Kriterien für die Auftragsvergabe

Hier wird festgelegt, auf welche Art und nach welchen Kriterien Aufträge vergeben werden.

So z. B., dass nach Möglichkeit Ausschreibungen oder Offertanfragen an mindestens drei Anbieter erfolgen sollen. Auswahlkriterien: Auftragsverständnis, Referenzen/ähnliche Projekte, Preis, Anbieter aus der Region u. ä.

Oder im Fall von Studienaufträgen z. B. für die Erarbeitung eines Grobkonzepts durch drei ausgewählten Anbietern die Kriterien für die Auswahl der drei Anbieter definieren: z. B. Referenzen/ähnliche Projekte, regionale Verankerung, ausgewiesene Erfahrungen im Bereich energetische Erneuerung u. ä.

Direktvergaben, insbesondere an zufälligerweise in der Genossenschaft wohnende Fachleute, sollten zugunsten von wettbewerblichen Verfahren vermieden werden.

6.5 Argumentarium zuhanden der GV 2016

Begründung, weshalb eine Liegenschaftsstrategie erarbeitet werden soll.

Es wird dargelegt, wie die Strategiearbeiten erfolgen sollen und was die Vorteile dieses Vorgehens sind.

Falls an der GV bereits Grobkonzepte vorliegen und der Vorstand ein favorisiertes Konzept hat, werden hier die Argumente für dieses Szenario ausformuliert.

Falls in Kapitel 1.4 «Zuständigkeiten» ein Anpassungsbedarf betreffend der Kompetenzen gemäss Statuten erkannt wurde, können hier ebenfalls die Argumente für eine allfällige Statutenanpassung formuliert werden.

6.6 Antrag zuhanden der GV 2016

Die Präsentation des Stands der Strategiearbeiten kann an der GV nur informativen Charakter haben. Sollte jedoch ein formeller Entscheid der GV notwendig sein (z. B. auf Grund der Statuten, weil Statuten geändert werden sollen oder weil das Budget für die Strategieerarbeitung über die Kompetenz des Vorstands hinausgeht), kann der Antrag hier ausgeführt werden.

Falls in Kapitel 1.4 «Zuständigkeiten» ein Anpassungsbedarf bei den Kompetenzen gemäss Statuten erkannt wurde, können ebenfalls hier die Anträge formuliert werden.

6.7 Pendenzen

Diese Liste enthält die unmittelbar anstehenden Arbeiten, bezeichnet die zuständigen Personen und die Termine zur Erledigung der Pendenzen.

| Nr. | Pendenz | Verantwortlich | zu erledigen bis | erledigt |
|-----|---------|----------------|------------------|----------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

Zürich, Januar 2016

Tool-Box

Zusammenstellung der im Erneuerungscluster für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften erwähnten Merkblätter, Werkzeuge, Tools. Weitere Hinweise auf nützliche Dokumente, Studien etc. finden sich in den abgegebenen Foliensätzen.

1 Strategieentwicklung

1.1 Gebäudeerneuerung Checkliste

Die Checkliste zeigt systematisch auf, wie eine Gebäude nachhaltig erneuert werden kann und führt die Verantwortlichen der Genossenschaft schrittweise von der Zustandsanalyse bis zum Entscheid der Erneuerungsstrategie, publiziert 2007, 18 Seiten (Materialienband siehe nachfolgender Hinweis)

«Checkliste nachhaltige Gebäudeerneuerung für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften», econcept AG, Zürich, 2007

<http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen.html?catid=1>

1.2 Gebäudeerneuerung Materialienband

Der Materialienband vertieft die Aspekte der Gebäudeerneuerung mit vielen zusätzlichen Informationen und erläutert die möglichen Vorgehens- und Lösungsmöglichkeiten, Publiziert 2007, 35 Seiten (ergänzt die Checkliste siehe obiger Hinweis)

<http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen.html?catid=1>

1.3 Vorlage Vorgehensplan

Die im Rahmen von Energieforschung Stadt Zürich erarbeitete kommentierte Dokumentenvorlage «Vorgehensplan und Zusammenstellung der Entscheidungsgrundlagen, Version 0» wurde allen Teilnehmenden des Erneuerungscluster für kleine und mittlere Wohnbaugenossenschaften elektronisch abgegeben.



2/3

Der Vorgehensplan ist die Vorstufe zur späteren Strategie und dient als eine Art Checkliste. Pro Kapitel/Thema können im Vorgehensplandokument laufend die bereits bekannten oder festgelegten Daten und Ziele festgehalten werden. Pro Kapitel/Thema kann alternativ auch definiert werden, wann oder was im Verlauf des Strategieprozesses zu diesem Punkt noch erarbeitet werden soll.

1.4 Standard nachhaltiges Bauen Schweiz

In den Dokumenten des Standards nachhaltiges Bauen Schweiz finden sich zahlreiche Hinweise darauf, was ein nachhaltiges (Um-) Bauprojekt ausmacht. Der Standard nachhaltiges Bauen Schweiz ist ein gebäudespezifischer 2000-Watt-Standard. Er berücksichtigt neben der Energie diverse andere Nachhaltigkeitsaspekte (z. B. Nutzungsdurchmischung und -flexibilität, Bodenversiegelung, Vogelschutzmassnahmen etc.). Demnächst sollte der Standard auch als Label verfügbar sein.

Das Beurteilungstool kann mit Registrierung gratis heruntergeladen werden.

<http://www.nnbs.ch/de/standard-snbs/beurteilungstool/>

2 Empfehlungen zur Entscheidungsfindung und zur Kommunikation

Gut strukturierte Vorgehensübersicht wenn Baugenossenschaften vor umfassenden Erneuerungen stehen: Empfehlungen zur Entscheidungsfindung und zur Kommunikation. SVW Zürich Schweizerischer Verband für Wohnungswesen, Sektion Zürich

http://www.wbg-zh.ch/wp-content/pdf_2012/empfehlungen_ersatzneubauten.pdf

3 Ökologie in der Planung und Ausschreibung

Instrumente von eco-bau und KBOB, z. B. eco devis, Planungsinstrument für die Ausschreibung mit Fokus Ökologie: www.eco-bau.ch

3/3

4 Rechentools

4.1 INSPIRE-Tool: zum Vergleich von verschiedenen Paketen von Erneuerungsmassnahmen

Mit dem INSPIRE Tool können die Treibhausgasemissionen, der Primärenergiebedarf und die Kosten von Altbauten bzw. von verschiedenen Erneuerungsmassnahmen ermittelt werden. Die Massnahmen beziehen sich auf Bereiche wie die Wärmedämmung, Heizsysteme, Lüftungsanlagen, effiziente strombasierte Anwendungen, Materialien mit geringer grauer Energie und Treibhausgasemissionen. Es können zudem Trade-offs und Synergien zwischen verschiedenen Massnahmentypen untersucht und Strategien, die auf die kosteneffiziente Reduktion des Primärenergieverbrauchs und der Treibhausgasemissionen zielen, beurteilt werden. Das Tool ist gratis, seine Anwendung wird idealerweise von einer Einführungsschulung begleitet.

<http://www.energieschweiz.ch/de-ch/wohnen/energierechner/inspire-tool.aspx>

4.2 EnerCoach: Monitoring des Gebäudeenergieverbrauchs

Der EnerCoach von Energiestadt ist ein kostenlos herunterladbares Excel-basiertes Tool (demnächst wird die Online-Version verfügbar sein). Es handelt sich um ein Instrument zur Erfassung, Darstellung und Analyse des Energie- und Wasserverbrauchs von ganzen Gebäudeportfolios. Dank dem Vergleich mit Benchmarks wird das Einsparpotenzial einfach ermittelt. Es kann auch zur Erfolgskontrolle von durchgeführten Massnahmen dienen.

<http://www.energiestadt.ch/instrumente-massnahmen/enercoach/>

4.3 Gebäudeausweis der Kantone GEAK

Der Gebäudeenergieausweis der Kantone zeigt, wie viel Energie ein Wohngebäude, einfache Verwaltungs- oder Schulbauten bei standardisierter Benutzung für Heizung, Warmwasser, Beleuchtung und andere elektrische Verbraucher benötigt. Er schafft einen Vergleich zu anderen Gebäuden und gibt Hinweise auf Verbesserungsmassnahmen.

- GEAK light: Gratis Online-Version für eine erste ungefähre Einschätzung der energetischen Qualität eines Gebäudes: www.geak.ch dort unter: Ihr Einstieg - GEAK® Light
- GEAK: Gebäudeenergieausweis ausgestellt durch eine/n GEAK-BeraterIn (kostenpflichtig)
- GEAK-Plus: GEAK inkl. Beratungsbericht: Gebäudeausweis inklusive Erneuerungsberatung durch eine/n GEAK-BeraterIn (kostenpflichtig, z. T. subventioniert)