

Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 88 (2013)
Heft: 12: Renovation

Artikel: "Wir müssen das Netzwerk noch enger knüpfen"
Autor: Hauser, Urs / Liechti, Richard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390640>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.04.2026

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



Bilder: Ueli Steingruber

Urs Hauser, Direktor von Wohnbaugenossenschaften Schweiz, blickt in die Zukunft

«WIR MÜSSEN DAS NETZWERK NOCH ENGER KNÜPFEN»

Der Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz packt die Zukunft an. Bewährte Dienstleistungen sollen klarer strukturiert, das Politlobbying und die regionale Präsenz verstärkt werden. Der «Member Value», von dem jedes einzelne Genossenschaftsmitglied profitiert, ist einer der neuen Schwerpunkte. Doch Verbandsdirektor Urs Hauser verrät auch seine ganz persönliche Vision.

Interview: Richard Liechti

Urs Hauser (links) an einer Besprechung mit dem Verbandspräsidenten und Vertretern des Regionalverbands Romandie (rechts im Bild: Pascal Magnin, Geschäftsführer Regionalverband Romandie).

Wohnen: Sie besitzen nicht nur grosse Erfahrung in der Führung eines Verbands, sondern verfügen auch über einen Master-Abschluss im Management von Non-profit-Organisationen (NPO). Was ist denn der grösste Unterschied zu gewinnorientierten Unternehmen?

Urs Hauser: Der Kernpunkt ist sicher der, dass beim nichtgewinnorientierten Verband ein Auftrag – man könnte sogar von einer Mission sprechen – im Zentrum steht. Die Ressourcen, seien sie nun finanzieller oder personeller Art, sind gänzlich auf die Erfüllung dieses Auftrags ausgerichtet. In der Regel übernehmen NPO zudem Aufgaben, die weder vom Staat noch vom Markt wirkungsvoll wahrgenommen werden können. Hinzu kommen verschiedene Beziehungsfelder, die es bei anderen Firmen nicht gibt. Ich denke dabei an den Einbezug ehrenamtlicher Mitarbeit oder an die Verpflichtung gegenüber den Geldgebern, also den Mitgliedern, Spendern oder der öffentlichen Hand, wenn diese in irgendeiner Form Beihilfe leistet. Ihnen ist stets nachzuweisen, dass die Mittel so wirkungsvoll wie möglich und im Sinne der Missionsziele eingesetzt werden.

Und wie lautet die Mission von Wohnbaugenossenschaften Schweiz?

Der Grundauftrag der gemeinnützigen Wohnbauträger ist in unserem Branchenleitbild, der Charta, festgehalten. Im Wesentlichen geht es darum, die Grundversorgung an Wohnraum sicherzustellen, und zwar für einen breiten Mittelstand, aber auch für Menschen, die auf eine günstige Wohnung angewiesen sind. Danach richten sich die Aufgaben und Leistungen unseres Verbands. Diesen Grundauftrag gemeinsam mit den Mitgliedern langfristig wahrzunehmen – das ist letztlich unsere Daseinsberechtigung als Branche, aber auch als Verband.

Die Mitglieder erwarten aber ganz spezifische Leistungen.

Unser Verband will gemeinsam mit den Regionalverbänden die erste Ansprechstelle für die Mitglieder sein, wenn es um spezifische Fragestellungen in ihrer täglichen Arbeit geht. Oder anders ausgedrückt: Der Verband soll ein Kompetenzzentrum bilden, an das sich die Mitglieder mit jeglichen Anliegen wenden können. Dafür bezahlen sie letztlich ihre Beiträge. Der dritte Pfeiler der Verbandsarbeit ist die Vertretung der Interessen unserer Mitglieder in der Öffentlichkeit und gegenüber der Politik. Sie soll die Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitglieder sich quantitativ und qualitativ weiterentwickeln können.

Wir wollen uns hier zwar vor allem mit der Zukunft beschäftigen. Eines aber fällt auf: Wir erleben alle paar Jahre eine Reform oder eine Neustrukturierung des Verbands. Zuletzt ist sogar der Name geändert worden. Es scheint bisweilen, als müsse das Rad stets neu erfunden werden.

Diese Sichtweise ist interessant – Verbände stehen sonst eher in der Kritik, weil sie zu wenig dynamisch seien. Und hier sehe auch ich das Problem: Als Dachverband müssen wir die unterschiedlichsten Interessen berücksichtigen. Da besteht leicht die Gefahr, dass man nicht mehr dynamisch agieren kann. Natürlich braucht es Beständigkeit. Tatsache ist aber auch, dass wir nicht stehenbleiben dürfen und unsere Strukturen und unsere Organisation laufend so anpassen müssen, dass wir die strategischen Zielsetzungen erreichen. Und diese strategischen Ziele müssen alle paar Jahre überdacht werden, wenn wir mit den immer rascheren Veränderungen des Umfelds Schritt halten wollen.

Die Verbandsmitglieder profitieren von vielen Dienstleistungen: der Beratung in Sachgebieten wie Finanzierung und Recht, der Weiterbildung, den verschiedenen Publikationen, zu denen auch die Zeitschrift *Wohnen* gehört. Wie werden sich diese Angebote weiterentwickeln?

Die bewährten Dienstleistungen werden wir selbstverständlich beibehalten und moderat weiterentwickeln. Ein Pfeiler des Verbandsangebots sei herausgegriffen: Gemeinsam mit den Partnerorganisationen macht unser Verband die Finanzierung gemeinnütziger Bau- und Wohnprojekte möglich. Das ist eine Kernkompetenz unseres Verbands. Auf solche Grundleistungen wollen wir uns konzentrieren, anstatt uns in hundert Zweigen zu verzetteln. Die drei Gefässe Fonds de Roulement, Solidaritätsfonds und Stiftung Solinvest werden wir deshalb noch näher zusammenführen und auf einander abstimmen.

Der Verband baut derzeit vor allem die Interessenvertretung gegen aussen aus. Er hat eine neue Stelle für die Öffentlichkeitsarbeit geschaffen. Auch das Politlobbying soll weiter ausgebaut werden. Warum ist diese Stärkung nötig?

Lobbying hat der Verband seit seiner Gründung im Jahr 1919 schon immer betrieben – manchmal mit mehr, manchmal mit weniger Erfolg. Wir möchten dies künftig aber systematischer tun. Dies bedeutet, dass man nicht nur ad hoc reagiert, wenn etwas passiert, sondern dass

ZUR PERSON

Urs Hauser (50) ist Architekt und Raumplaner. Er bildete sich auf verschiedenen Gebieten weiter. So erlangte er 2008 den Titel Executive Master of Business Administration in NPO-Management an der Universität Freiburg i.Ü. Seit 2001 ist er beim Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz (bis 2012 Schweizerischer Verband für Wohnungswesen) tätig. 2004 wurde er zum Vizedirektor ernannt. Nachdem er Anfang 2013 die interimistische Leitung der Geschäftsstelle übernommen hatte, wählte ihn der Vorstand per 1. November zum Direktor. Urs Hauser lebt in einem Reiheneinfamilienhaus in Küttigen (AG). Er ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder.

man die politische Arbeit kontinuierlich leistet und langfristig auslegt. Nur so kann Lobbying letztlich Früchte tragen. Wobei man durchaus anfügen darf, dass die Öffentlichkeitsarbeit der letzten Jahre etwas bewirkt hat und die Baugenossenschaften in der Politik und in der breiten Bevölkerung bekannter geworden sind.

Das Problem: Die meisten wichtigen wohnpolitischen Entscheide fallen nicht auf Bundesebene, sondern in den Kantonen und Gemeinden. Was kann eine nationale Dachorganisation da leisten?

Das nationale Lobbying ist zwar wichtig, etwa im Zusammenhang mit dem Rahmenkredit für die Fördergelder des Bundes. Ganz klar sehe ich aber auch im kantonalen Bereich Handlungsbedarf: etwa bei der Wohnbauförderung, die in manchen Kantonen gar nicht besteht oder abgeschafft wurde, oder beim Steuerrecht im Bereich Erneuerungsfonds. Ganz aktuell ist die Umsetzung des Raumplanungsgesetzes, wo wir darauf hinwirken müssen, dass die Anliegen der gemeinnützigen Bauträger in den kantonalen Richtplänen berücksichtigt werden. Solche Lobbyaufgaben soll der Dachverband künftig zentral koordinieren. Das wird eine Aufgabe der nun ausgeschrieben Politstelle sein.

Tatsache ist: Die Schweizer Baugenossenschaften sind stark regional verankert. Ob sie bauen und sich weiterentwickeln können, entscheiden die lokalen Gegebenheiten. Deshalb spielen die Regionalverbände von Wohnbaugenossenschaften Schweiz eine wichtige Rolle. Wie sieht deren Unterstützung durch den Dachverband in Zukunft aus?

Zuerst möchte ich betonen, dass sich die Regionalverbände in den letzten Jahren stark professionalisiert und ihr Angebot ausgebaut haben. Tatsächlich besitzen Dachverband und Regionalverbände jedoch unterschiedliche Aufgaben. Die regionale Vertretung ist unabdinglich, um die Mitglieder gezielt zu unterstützen, aber auch um die quantitative Weiterentwicklung des gemeinnützigen Wohnungsbaus – namentlich die Akquisition von Grundstücken und Immobilien – sicherzustellen. Ein Problem sehe ich allerdings darin, dass gewisse Regionalverbände sehr grosse Gebiete abdecken müssen und wir nicht in der ganzen Schweiz präsent sind. Wir müssen das Netzwerk noch enger knüpfen. Es braucht mehr regionale Gefässe, die gezielt auf die örtlichen Bedürfnisse eingehen können.

Ihre Ausführungen zeigen: Der Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz beschäftigt sich stark mit seiner Zukunft. Kürzlich ist denn auch eine Kommission

für Entwicklungs- und Innovationsfragen ins Leben gerufen worden. Welche Funktion hat sie?

Es ist doch so: Die Leitungsgremien des Verbands sind stark mit den jeweils aktuellen wichtigen Geschäften beschäftigt. Da bleibt oft wenig Zeit, um kreative, innovative Ideen zu entwickeln. Solche Denkarbeit leistet nun der Ideenzirkel. Da er aus Mitgliedern aus der ganzen Schweiz zusammengesetzt ist, die ganz unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen einbringen, entsteht eine breite Palette von Ideen. Diese Ideen gilt es nun zu priorisieren und zu überlegen, was wir als Verband umsetzen wollen. Eine Stossrichtung ist dabei sicher die regionale Vertretung, aber auch die Bündelung der

Ressourcen, die über unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit unter den Baugenossenschaften erreicht werden könnte. Ganz abgesehen vom konkreten

«Die regionale Vertretung ist unabdinglich.»

Resultat finde ich es jedoch zentral, dass man für einmal zusammensitzt, um der Kreativität Raum zu geben.

Wenn es um die Zukunftsaufgaben geht, fällt neuerdings der Begriff «Member Value».

Was ist darunter zu verstehen?

Dabei geht es nicht nur um den Mehrwert, den unsere Verbandsmitglieder erhalten, sondern um die Leistungen, die die gemeinnützigen Bauträger ihren Bewohnerinnen und Bewohnern bieten. Aus meiner Sicht werden diese Leistungen künftig stark an Bedeutung gewinnen – Serviceleistungen für das Wohnen im Alter sind dafür nur das offensichtlichste Beispiel. Hier kann auch der Verband seinen Beitrag leisten, etwa indem er diejenigen Angebote schafft, für die das einzelne Mitglied zu klein ist.

Welches ist Ihr persönliches Ziel als Verbandsdirektor? Wo soll der Verband unter Ihrer Leitung in fünf Jahren stehen?

Die Denkweise: hier Dachverband, da Regionalverbände, dort Mitglieder sollte dann absolut passé sein und einem netzwerkartigen Zusammenarbeiten aller angeschlossenen Organisationen Platz gemacht haben. Dazu gehören auch die erwähnten neu zu schaffenden regionalen Gefässe, die eine Art Motorenfunktion übernehmen müssen, wenn der gemeinnützige Wohnungsbau nicht weiter Marktanteile verlieren will. Dafür braucht es zudem vermehrt grössere Genossenschaften, die durch Zusammenschlüsse entstehen könnten. Ziel ist, schweizweit eine Breitenwirkung zu erzielen und den gemeinnützigen Wohnungsbau in allen Regionen zu verankern.

Ihre ganz persönliche Vision?

In fünf Jahren ist die Idee der Genossenschaft als dritter Weg zwischen Miete und Eigentum

für die breite Öffentlichkeit zur Selbstverständlichkeit geworden. Wenn dies wahr werden soll, müssen wir allerdings die vielfältigen Leistungen der Baugenossenschaften noch besser kommunizieren.

Die Genossenschaftsidee in Ehren. Müsste man nicht versuchen, vermehrt aktuelle Themen zu besetzen, wo die Genossenschaften besonders stark sind? Ich denke etwa an die 2000-Watt-Gesellschaft, neue Wohnformen und natürlich an das Alterswohnen.

Da hat der Verband sicher noch Potenzial, indem er die Kräfte der einzelnen Mitglieder bündelt und, wo es Sinn macht, Programme lanciert. Unser Verband hat sich immer für alle Zielgruppen eingesetzt – seien es nun Familien, Betagte, Menschen mit tiefem Einkommen. Das möchten wir auch weiterhin tun und uns nicht auf eine einzelne Gruppe konzentrieren. Aber ich stimme zu: Vom Marketing her müssen wir darauf achten, nicht nur die ursprüngliche Genossenschaftsidee zu verkaufen, sondern vermehrt die Zielgruppen in den Vordergrund zu stellen, für die Baugenossenschaften eine optimale Versorgung bieten können.

Neue Mitarbeiter, neue Aufgabengebiete, Stärkung der Regionen – all das kostet Geld. Steht der Verband auf soliden finanziellen Füßen? Wie will er die Zukunftsaufgaben finanzieren?

Der Verband kann zurzeit ein ausgeglichenes Budget präsentieren. Allerdings stehen keine grossen finanziellen Ressourcen für Weiterentwicklungen oder eine zusätzliche Unterstützung der Regionalverbände zur Verfügung. Der Verband wird deshalb sicher nicht in erster Linie quantitativ wachsen, sondern die weitere Entwicklung kontinuierlich und gezielt auf die Bedürfnisse der Mitglieder ausrichten. Ich denke allerdings auch, dass verschiedene Akteure und auch Mitglieder bereit wären, Geld in den Verband zu investieren, wenn sie überzeugt sind, dass es in ihrem Sinne verwendet wird. Dabei



Führungsduo des Verbands Wohnbaugenossenschaften Schweiz: Präsident Louis Schelbert und Direktor Urs Hauser.

werden wir auch auf projektspezifische Unterstützungen setzen, wie sie etwa beim Uno-Jahr der Genossenschaften sehr erfolgreich waren.

Sie engagieren sich neben der Berufstätigkeit in verschiedenen Gremien und Organisationen des gemeinnützigen Wohnungsbaus und wirken auch als Präsident einer aktiven Baugenossenschaft in Zürich. Welches ist Ihre Motivaton?

Zunächst: Ich wollte nie ein abgehobener Verbandsmanager werden. Durch die Arbeit an der Front weiss ich, wo die Verbandsmitglieder der Schuh drückt und kann daraus die notwendigen Dienstleistungen ableiten. Wenn Sie mir aber ganz grundsätzlich die Sinnfrage stellen: Mir war es schon bei früheren Tätigkeiten als Architekt und Raumplaner wichtig, nicht nur die Bedürfnisse eines einzelnen Bauherrn zu befriedigen, sondern einen Beitrag zu einem breiteren Nutzen zu leisten. Das ist heute nicht anders. Wenn wir spüren, dass unsere Arbeit Früchte trägt, dass wir vielleicht nicht die Welt, aber einen ganz kleinen Teil davon verändern, dann ist das sicher eine grosse Motivation. Unsere Mission, Wohnraum für alle Bevölkerungsschichten zu schaffen, habe ich eingangs erwähnt. Mich dafür weiterhin einzusetzen, darauf freue ich mich. ■

ANZEIGE

Wir beraten und unterstützen **Baugenossenschaften** bei der **Zukunftsplanung** ihrer Liegenschaften.

- Langfristplanungen
- Zustandsanalysen
- Machbarkeitsstudien
- Wettbewerbsorganisation
- Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Bauherrenprojektleitungen
- Kommunikationskonzepte
- Wohnen im Alter

Kontaktieren Sie uns unverbindlich.

arc Consulting, Binzstrasse 39, 8045 Zürich
Ivo Moeschlin, Telefon 044 454 25 00
arc@arc-consulting.ch, www.arc-consulting.ch

