

<b>Zeitschrift:</b>	Wohnen
<b>Herausgeber:</b>	Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
<b>Band:</b>	96 (2021)
<b>Heft:</b>	12: Renovation
<b>Rubrik:</b>	Verband

### **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:** 15.01.2026

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



**wohnbau-genossenschaften schweiz**  
verband der gemeinnützigen wohnbauträger

Dachverband

## DV in Aufbruchstimmung

### Etwas mehr Humor, bitte!

Wir leben in einer Welt voller Unsicherheiten. Was heute gilt, dürfte morgen bereits überholt sein. Die Veränderungsprozesse betreffen alle unsere Lebensbereiche – auch das Wohnen. Planen für die Zukunft wird immer mehr zu einer echten Herausforderung. Auf diese Unsicherheit können wir ganz unterschiedlich reagieren: Wir können uns von ihr lähmen lassen und uns um uns selbst drehen. Oder wir können mutige Schritte wagen und vorwärtsgehen.

Was hilft uns, Veränderungsprozesse in unserer Branche positiv anzugehen? Humor! Humor ist die Bereitschaft und die Fähigkeit, auf bestimmte Dinge gelassen und heiter zu reagieren. In Changeprozessen fehlt es oft an beidem. Doch gerade der Humor fördert den Zusammenhalt in unseren Organisationen und lässt Menschen schwierige Situationen meistern. Manchmal frage ich mich, ob wir es verlernt haben, humorvoll zu sein. Hat Humor in unserem Terminkalender keinen Platz mehr? Sind wir zu gestresst? Vielleicht müssten wir auch bei Rekrutierungen von Mitarbeitenden und Vorstandsmitgliedern Humor ins Kompetenzprofil aufnehmen. Ich meine nicht, dass wir Lachseminare durchführen müssen. Aber wir sollten uns bewusst sein, dass Humor sich positiv auf alle Lebensbereiche auswirkt.

Im Zentrum unserer Branche steht der Mensch. Wir richten alle unsere Tätigkeiten darauf aus, vielen Menschen guten Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Wir begleiten Menschen in diesem zentralen Prozess. Auch schwierige Menschen. Am intensivsten beschäftigen wir uns nicht mit baulichen Entwicklungen, mit dem Unterhalt von Liegenschaften oder mit Buchhaltungsprogrammen. Am intensivsten beschäftigen wir uns mit Menschen. Mein Appell an uns alle ist deshalb ganz ernst gemeint: Etwas mehr Humor, bitte!

*Urs Hauser, Direktor Wohnbaugenossenschaften Schweiz*



Bilder: Wohnen



**Die Delegierten schätzten es sehr, sich an der DV aktiv einzubringen, und diskutierten rege über Entwicklungsoptionen des Verbands.**

Ganz im Zeichen des Strategieprozesses stand die zweite jährliche Versammlung, zu der sich die Delegierten der Regionalverbände am 17. November in Bern trafen. So gewichtig ist dieser für die Zukunft des Verbands, dass auch Präsidentin Eva Herzog in ihrer Begrüssung ohne Umschweife auf die Pläne zu sprechen kam, den Verband in den nächsten Jahren organisatorisch neu aufzustellen. Man wolle den Delegierten am Anlass die Gelegenheit geben, ihre Meinung zu den Strategieschwerpunkten zu äussern, und zwar für einmal nicht im Plenum, sondern auf ungezwungene Art in kleineren Arbeitsgruppen. Vorstandsmitglied Doris Sutter Gresia leitet den Strategieprozess. Sie erklärte, im Austausch mit den Regionen habe sich gezeigt, dass die Bereitschaft in den Regionen gross ist, die Organisation grundsätzlich zu hinterfragen. Sie erläuterte die drei strategischen Ziele, auf die man sich geeinigt hat: den Bedarf an bezahlbarem Wohnraum durch mehr gemeinnützigen Wohnungsbau zu decken, die Weiterentwicklung der gemeinnützigen Bauträger zu fördern und den gesellschaftlichen Nutzen des gemeinnützigen Wohnungsbaus sichtbarer zu machen.

Von zehn möglichen Massnahmen und Projekten, um diese Ziele zu erreichen, hatten die Vertreterinnen und Vertreter der Regionalverbände an ihrer Konferenz im September schon vier priorisiert. Zu den Themen Akquisition, Beratung und Förderstellen, Politik sowie Öffentlichkeitsarbeit diskutierten die Delegierten in der Folge in Gruppen ihre Erfahrungen und Ideen. Sie besprachen etwa, wie Kräfte und Aufgaben gebündelt und Ressourcen aufgestockt, der Austausch des üppig vorhandenen Know-hows optimiert und das Beratungsange-

bot umorganisiert oder sogar ausgebaut werden könnte. Von einem «super Speedating» sprach Eva Herzog beim Zusammentragen der Ergebnisse, und Doris Sutter versprach, die Statements im Prozess mitzunehmen und in den nächsten Wochen Umsetzungskonzepte zu den vier Projekten zu erarbeiten. Schon im März soll an der nächsten Konferenz der Regionalverbände ein konkreter Vorschlag vorgelegt werden.

Vorstandsmitglied Peter Schmid präsentierte danach das Budget 2022, das einen kleinen Verlust vorsieht, der über die Reserven aufgefangen werden soll. Eine langfristige Finanzplanung sei erst möglich, wenn die Auswirkungen der Strategie bekannt sind. Das Budget wurde von den Mitgliedern einstimmig genehmigt. Martin Tschirren, Direktor des Bundesamts für Wohnungswesen (BWO), präsentierte die Situation auf dem Wohnungsmarkt, der – bei den Mietwohnungen – im untersten Preissegment und in den städtischen Gebieten wieder stark angespannt ist. Bei der Leerwohnungsziffer konstatierte er eine deutliche Trendwende: Nachdem sie zwölf Jahre lang angestiegen war, ist sie in diesem Jahr überraschend zurückgegangen. Tschirren informierte darüber, dass 2020 und 2021 je 21 Millionen Franken in den Fonds de roulement geflossen sind, und lud die Genossenschaften ein, das Sonderprogramm für energetische Sanierungen mit zinsfreien Darlehen über zehn Jahre rege zu nutzen. Christian Portmann, Präsident des Regionalverbands Zürich, schloss den Anlass mit der Präsentation des Leitfadens zum Thema «Corporate Governance für gemeinnützige Wohnbauträger», den er mit einer Arbeitsgruppe überarbeitet hat (siehe nächste Seite). pl



## 100 Jahre für gutes Wohnen

Bilder: Roger Zahner



An der 100-Jahr-Feier im St. Galler Pfalkeller nahmen über hundert Gäste teil.

In der Ostschweiz gibt es ausreichend bezahlbaren Wohnraum. Weniger gut ist die Qualität des grossen Altbestands. Die Sanierungsquote muss klar erhöht und der ökologische Fussabdruck verkleinert werden. Diese Herkulesaufgabe gelingt nur,

wenn alle Akteure auf dem Wohnungsmarkt und die öffentliche Hand zusammenspannen. Darin waren sich die Festredner und über hundert Teilnehmenden am Jubiläumsanlass des Regionalverbands im St. Galler Pfalkeller einig.

164 gemeinnützige Wohnbauträgerinnen mit rund 9300 Wohnungen sind dem Regionalverband angeschlossen. Mehr als ein Drittel davon befindet sich in der Stadt St. Gallen. Die deutlich tiefere Leerstandsquote als im Gesamtbestand zeugt vom guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Stadtrat Markus Buschor informierte über die 2020 verabschiedete Wohnraumstrategie, mit der die Stadt gemeinnützige Trägerschaften stärken will. Als Gemeinwohlorientierte seien sie ideale Partnerinnen. BWO-Direktor Martin Tschirren machte auf das Sonderprogramm des Fonds de Roulement 2021 bis 2023 aufmerksam, mit dem der Bund umfassende energetische Sanierungen unterstützt. Jacques Michel Conrad, Geschäftsführer des Verbandes, forderte die Vorstände auf, neben der Bestandespflege neue Projekte zu wagen. Gute Optionen seien Kauf und Sanierung von Bestandesliegenschaften sowie Beteiligungen an Projekten anderer Verbandsmitglieder. *jmc*

### Merkblatt Corporate Governance

## Gute Unternehmensführung bei Genossenschaften

Wie schützen sich Baugenossenschaften vor «Vetterliwirtschaft» und Betrugsfällen? Wie vermeiden sie Interessenkonflikte, die gerade bei nebenamtlich geführten Organisationen auftreten, wenn sich Rollen und Aufgaben von Genossenschafts-, Verwaltungs- und Vorstandsmitgliedern überlagern? Das Merkblatt «Corporate Governance für gemeinnützige

Wohnbauträger» bietet eine praxisnahe Hilfestellung, wie eine gute, verantwortungsvolle Unternehmensführung sichergestellt werden kann. Es ist in der Reihe Fachpublikationen des Dachverbands erschienen und wurde dieses Jahr von einer kleinen Arbeitsgruppe mit ausgewiesenen Praktikern und Branchenkennern vollständig überarbeitet. Das

Merkblatt greift Aspekte wie Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Führung, Beschaffungswesen, Risikoanalyse, Controlling oder Transparenz auf und schlägt dafür konkrete Umsetzungsinstrumente vor. Es ist auf Deutsch und Französisch kostenlos erhältlich. Download: [www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen) *lp*



**Christian Portmann, Präsident des Regionalverbands Zürich, leitete die Arbeitsgruppe, die das Merkblatt überarbeitet hat. Er nimmt Stellung zu den Hintergründen.**

### Wohnen: Was war der Grund für die Überarbeitung des Merkblatts?

*Christian Portmann:* Die Schlagzeilen zu einem vermuteten Fall ungetreuer Geschäftsbesorgung und allfällig weiteren Straftatbeständen in einer Zürcher Wohnbaugenossenschaft rückten nicht nur den betroffenen Wohnbauträger ins grelle Licht der Öffentlichkeit, sondern hatten das Potenzial, eine ganze Branche in Misskredit zu bringen. Aufgrund der Zweckbestimmung haben gemeinnützige Wohnbauträger hohen, vielleicht auch überhöhten moralischen Ansprüchen

der Gesellschaft zu genügen. Man muss klar festhalten, dass es bei Corporate Governance um einen verantwortungsvollen Umgang mit den bei uns wohnenden Menschen sowie den uns anvertrauten Vermögenswerten geht. Unser höchstes Gut ist Vertrauen.

### An wen richtet sich das Merkblatt?

An alle in unserem Verband organisierten gemeinnützigen Wohnbauträger bzw. an die Verantwortlichen in Vorständen, Kommissionen und Geschäftsstellen. Indirekt richten sich die Leitsätze aber auch an die Mitglieder unserer Baugenossenschaften und an die Öffentlichkeit. Sie zeigen auf, was wir unter guter Verwaltungsführung verstehen.

### Was sind die wichtigsten Neuerungen?

Wir haben das Merkblatt ausgebaut und insbesondere mit praktischen Anwendungsbei-

spielen sowie einer Auflistung und Umschreibung der wichtigsten Umsetzungsinstrumente ergänzt. Man kann es vom Aufbau her auch als Check-up einsetzen. Neu ist der Abschnitt zur Risikoanalyse, und wir haben ein besonderes Augenmerk auf Prozesse und Abläufe gerichtet.

### Wie geht es weiter?

Wir hoffen, dass die Leitsätze helfen, ein breites Bewusstsein für Good governance zu schaffen, und Anstoss geben für eine Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation und ihren internen Prozessen, so dass man Schwachstellen erkennt und gezielt angehen kann. In einem nächsten Schritt möchten wir Hilfsmittel, Instrumente und Vorlagen sammeln und über den Verband verfügbar machen. Ebenfalls vorgesehen sind Kursangebote zum Thema. *lp*



# Intelligente Beleuchtung spart 85 % Strom

Bei einer intelligenten Beleuchtung brennt das Kunstlicht nur, wenn sich Personen im Raum aufhalten und ungenügend Tageslicht vorhanden ist. Praktisch wird dies mit vernetzten, dimmbaren und sensorgesteuerten Leuchten erreicht, welche die abgegebene Lichtmenge kontinuierlich und rasch dem Bedarf anpassen.

Die Wohnsiedlung «Im Guss» in Bülach ist eine von sechs Fallstudien im Rahmen des energylight-Projektes «SensoLight». Das Messprojekt soll das effektive Energiesparpotenzial von intelligenten Beleuchtungen gegenüber konventionellen Anlagen mit Standard-Sensorik aufzeigen und dies messtechnisch belegen.

In der 2019 neu erstellten Wohnsiedlung wurden die Beleuchtungsanlagen in zwei grösseren Treppenhäusern (mit und ohne Tageslicht) während mehrerer Wochen ausgemessen. Zuerst im unveränderten Neuzustand, dann in einem simulierten Referenz-Zustand und am Schluss im optimierten Zustand. Die Auswertung der Messungen zeigt: Die Einsparung zwischen Referenz- und optimiertem Zustand beträgt 85 %.

**TRIVALITE reduziert den Planungsaufwand und eignet sich ideal**

für Renovationen, Nachrüstungen und Neubauten. Bis zu 94 % Energieeinsparung, die intuitive Inbetriebnahme via App, als auch die Servicefreundlichkeit überzeugen Bauherren und Fachleute gleichermaßen.



© Bild by Swisslux AG

Die Wohnsiedlung in Bülach spart massiv Strom mit intelligenter Beleuchtung von TRIVALITE.



[www.trivalite.ch](http://www.trivalite.ch)

**Swisslux AG**  
8618 Oetwil am See  
[www.swisslux.ch](http://www.swisslux.ch)

**TRIVALITE**  
**SWISSLUX**

**Age —  
Stiftung**

Wohnen und  
Älterwerden

**Eine Planungshilfe  
für Wohnbauträger**

Das neue Age-Dossier  
Kostenlose Bestellung/Download

→ [age-stiftung.ch](http://age-stiftung.ch)





## «Fair führen – alles andere ist Beilage!»

Die Konferenz der Geschäftsführenden feierte am 2. November in der Zürcher Limmat Hall ein Jubiläum: Sie fand bereits zum zwanzigsten Mal statt. Im Zentrum stand die Frage, was gute Geschäftsführende auszeichnet. Direktor Urs Hauser führte mit persönlichen Gedanken ins Thema ein. Führungskräfte müssten Menschen gernhaben. Er zeigte sich überzeugt, dass ohne Vertrauen und Wertschätzung in der Zusammenarbeit Motivation und Freude an der Arbeit leiden.

Für ihr Inputreferat stellte Sabine Haldemann vom Coachingzentrum Olten das Thema Eigenführung in den Fokus. In Fachkreisen spricht man dabei vom «inneren Team». Dort sind verschiedene Gesichtspunkte in unterschiedlicher Gewichtung vertreten. So neigt jemand vielleicht mehr zur Harmonie, bei einer anderen Person übersteuert die Kontrolleurin den Abenteuerer – oder umgekehrt. Für Führungspersonen sei es darum ratsam, vor wichtigen Entscheidungen die inneren Anteile gleichmässig zu befragen. Wer immer nur dem dominierenden Teil den Vortritt lasse, schaffe sich selbst Probleme. Sébastien Simonet, Geschäftsführer der Nantys AG, berät Menschen, die Mitarbeitende einstellen. Er hat im Vorfeld der Veranstaltung eine Befragung unter den Geschäftsführenden durchgeführt; für etwa die Hälfte von ihnen ist es eine grosse Herausforderung, qualifiziertes Personal zu finden. Simonet referierte darüber, wann bei der Personalauswahl ein Persönlichkeitstest Sinn macht, wieso die Biografie nicht das Mass aller Dinge ist oder warum einem eigene Stereotypen immer wieder im Weg stehen.

Nach der Pause berichtete die Co-Geschäftsleiterin der Genossenschaft Kalkbreite, Valérie Clapasson, über die Vor- und Nachteile dieser Leitungsform. Diese wird bei der Genossenschaft seit drei Jahren praktiziert. Bis das Modell implementiert und Strukturen sowie Prozesse angepasst waren, haben die beiden Co-Leiterinnen sich über Monate regelmässig mit einem Coach getroffen, um beispielswei-

se Schnittstellenprobleme zu lösen. Weil die Kollegin von Valérie Clapasson bald eine neue Stelle antritt, ist noch nicht entschieden, ob es bei der Co-Leitung bleiben wird. Für «ein Team ohne Wenn und Aber» plädierte Andreas Siegenthaler, Geschäftsführer der GWG Winterthur. Bei der GWG würde man sich nicht auf Prozesshandbücher ausrichten. Die offene Kommunikation führe dazu, dass sich alle

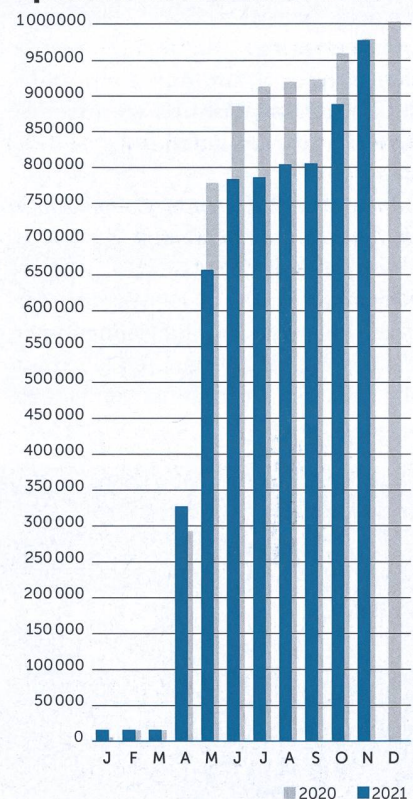
trauten mitzumachen und es keine Funktionen gebe, die nichts zu sagen hätten. Anekdotisch erzählte er, er wisse mehr über die Hobbys seiner Kolleginnen und Kollegen als über deren Überstundensaldo. Zum Abschluss diskutierten die Teilnehmenden in Arbeitsgruppen das Tagungsthema und formulierten dazu einen passenden Slogan. Gewonnen hat «Fair führen – alles andere ist Beilage!» dk

### Solidaritätsfonds

## Wohnungen in Zollikofen (BE) bleiben gemeinnützig

Eine bunte Gruppe von Menschen mit Bezug zu Zollikofen möchte ihr Fachwissen aus Ökologie, Architektur, Bau, Finanzen und Kommunikation einsetzen, um attraktiven, ökologisch und sozial wertvollen Lebensraum zu schaffen. Als sie erfuhr, dass eine Genossenschaft ihr Haus mit Garten in Zollikofen verkaufen wollte, bewarb sie sich umgehend. Nachdem sie den Zuschlag erhielt, gründete sie im Sommer die Wohngenossenschaft Zollikofen und organisierte die Finanzierung. Dies alles war ein riesiger Kraftakt der involvierten Personen, war doch der Kauf auf den 1. November geplant. Das dreigeschossige Haus stammt von 1946 und hatte ursprünglich sechs Dreizimmerwohnungen. Zwei davon wurden zu einer Sechszimmerwohnung zusammengelegt. Bei der letzten grösseren Renovation vor 13 Jahren wurden die Fassade saniert und gedämmt sowie neue Fenster eingebaut. Die Genossenschaft will zwei Wohnungen zu einer weiteren Grosswohnung zusammenlegen und kleine Verbesserungen am Haus vornehmen. Längerfristig sollen das Gebäude energetisch saniert und im Dachstock zwei neue Wohnungen erstellt werden. Dem Stiftungsrat war es wichtig, dass das Haus dem gemeinnützigen Wohnungsbau erhalten bleibt. Er unterstützt die Genossenschaft mit einem Darlehen von 250 000 Franken.

### Spendenbarometer (in CHF)



Kathrin Schriber, Geschäftsführung Stiftung Solidaritätsfonds, Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Bucheggstrasse 109, 8042 Zürich, Telefon 044 360 26 57, [www.wbg-schweiz.ch/solidaritaetsfonds](http://www.wbg-schweiz.ch/solidaritaetsfonds)

**Handgezeichnete Pläne?**  
**Wir digitalisieren.**  
 CAD-Planungsgrundlagen für Ihr Projekt:

digitalgut ag  
 Seestrasse 205  
 8806 Bäch  
 044 787 61 66  
[www.digitalgut.ch](http://www.digitalgut.ch)

**digitalgut**





2014 mit damals sieben Mitgliedern gegründet. Heute zählt sie deren hundert, obwohl ihr Mehrfamilienhaus nur über zwölf Wohnungen verfügt. Das Projekt hätte auch an eine erfahrene Wohnbaugenossenschaft aus der Stadt übergeben werden können. Der Gemeinde war es aber wichtig, dass die erste Genossenschaft im Dorf gegründet wurde und sie eng mit ihr zusammenarbeiten konnte. Sie wollte sichergehen, dass genau das

Wohnungsangebot entsteht, das in der Gemeinde fehlt, und dass Aufträge in der Region vergeben werden. Zu den Bewohnenden zählen mehrheitlich ältere Leute – Einheimische, die ins Zentrum ziehen wollten, um ihr Leben einfacher zu gestalten. Die Menschen in der Gemeinde sehen nun langsam, was Wohnbaugenossenschaften möglich machen. Zum Beispiel neue Wohnformen: Ich lebe mit einer Freundin in einer Wohngemeinschaft – das finden die Leute sehr interessant. Mir ist es wichtig, gerade auch älteren Leuten neue Wohnformen in einer Bergregion zu ermöglichen.»

Yvonne Wespi (55) ist SP-Gemeinderätin in Château-d'Oex und seit Beginn ins Projekt involviert. Dessen Weg war lang und anstrengend: Vom Postulat der SP bis zum Einzug der Bewohnerinnen und Bewohner im September 2021 vergingen 15 Jahre.

Helfen Sie mit,  
die Leitsätze  
bekanntzumachen.  
[zehnleitsätze.ch](http://zehnleitsätze.ch)

Hinsicht, weshalb eine vielfältige Zusammenarbeit möglich ist. Das reicht von der generellen Wohnqualität über die Wohnungsversorgung spezifischer Gruppen bis hin zu Fragen der nachhaltigen Stadtentwicklung. Zudem sind gemeinnützige Bauträger verantwortungsbewusste Auftraggeber, die das regionale Gewerbe stärken und Arbeitsplätze schaffen.

