

**Zeitschrift:** Wohnen

**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

**Band:** 99 (2024)

**Heft:** 4: Neubau

**Artikel:** "Bei Fragen der Führung hatten wir noch nie Nachholbedarf"

**Autor:** Perrot, Rahel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1090292>

#### **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:** 23.12.2025

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



Bilder: zvg

Im Frühjahr feierten 23 Teilnehmende des nunmehr 15. Management-Lehrgangs ihren Abschluss. Die Abschlussarbeiten bieten Gelegenheit, genossenschaftsrelevante Themen zu vertiefen.

Wie erleben Teilnehmende den Lehrgang «Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern»?

## «Bei Fragen der Führung hatten wir noch Nachholbedarf»

Professionalisierung, Generationenwechsel in den Gremien und Partizipation: Diese Themen beschäftigen Vorstände und Geschäftsstellen gemeinnütziger Wohnbauträger. Das fachliche Rüstzeug und ein wertvolles Netzwerk holen sie sich im Managementlehrgang des Dachverbands. Zwei Absolvierende über ihre Highlights.

Interview: Rahel Perrot

**Wohnen:** Patrick Demierre, Sie sind seit über zehn Jahren Vorstandsmitglied der Wohnbaugenossenschaft Sunneschyn in Biel. Welche Themen beschäftigen Sie aktuell am meisten?

**Patrick Demierre:** Die Genossenschaft besteht seit 75 Jahren und ist mit ihren 322 Wohnungen die drittgrösste auf dem Platz Biel. Ich selbst bin in der Genossenschaft aufgewachsen und mein Vater ist seit über zwanzig Jahren ihr Präsident. Gemäss seiner Aussage will er dieses Amt nicht mehr allzu lange machen. Ein zentrales Thema bei uns ist daher das Alter, und das in vielerlei Hinsicht: Unsere Siedlungen entstanden grösstenteils in den 1950er-Jahren, die Baurechtsverträge mit der Stadt laufen bald aus oder sind es bereits und wir haben eine langjährige ältere Bewohnerschaft. Wie schaffen wir als Genossenschaft all diese Erneuerungsprozesse? Diese Frage beschäftigt uns sehr.

### Zu den Personen



**Maja Hodel** ist seit Dezember 2023 Co-Geschäftsführerin der Zürcher Genossenschaft Hofgarten (Geho). Davor arbeitete sie bei der Geho zwei Jahre als Projektleiterin Bau/Unterhalt. Von 2011 bis 2021 war Hodel als Projektleiterin in verschiedenen Architekturbüros in Zürich tätig. Die Architektin MSc ETH hat zwei Kinder und wohnt mit ihrer Familie in Zürich.

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



**Patrick Demierre** ist seit 2012 im Vorstand der Bieler Wohnbaugenossenschaft Sunneschyn. Der Elektroinstallateur sitzt zudem in den Vorständen der IG Biel–Seeland des Regionalverbands Bern–Solothurn (seit 2021) und der Wohnbaugenossenschaft GurzelenPlus, die er 2020 mitgegründet hat. Außerdem ist er Vorstandsmitglied der SVP Biel.

[www.wbgsunneschyn-biel.ch](http://www.wbgsunneschyn-biel.ch)

## Mit Primobau bauen – auf Referenzen bauen

### ABZ, Allgemeine Baugenossenschaft, Zürich

Siedlung Oberwiesenstrasse Zürich, 108 Wohnungen  
Siedlung Allmend Horgen, 374 Wohnungen  
Siedlung Wacht Adliswil, 88 Wohnungen

### ASIG Wohnenossenschaft

Siedlung Baumacker Buchs, 38 Wohnungen  
Hirzenbachstrasse Zürich, 36 Wohnungen  
Sperletweg Zürich, 36 Wohnungen  
Holzerhurd Zürich, 89 Wohnungen  
Schaffhauserstrasse Zürich, 40 Wohnungen

### BAHOGE Wohnbaugenossenschaft, Zürich

Siedlung Hedigerfeld Affoltern am Albis, 90 Wohnungen  
Siedlung Roswiesen, 71 Wohnungen  
Siedlung Hirzenbach, 225 Wohnungen  
Siedlung Luegisland, 156 Wohnungen

### Baugenossenschaft Heubach, Horgen

Mehrfamilienhäuser Hühnerbühl, 42 Wohnungen  
Mehrfamilienhäuser Speerstrasse, 40 Wohnungen  
Mehrfamilienhäuser Steinbruchstrasse, 20 Wohnungen

### Baugenossenschaft Sonnengarten, Zürich

Wydäckerring, 273 Wohnungen  
Rüthihof, 105 Wohnungen

### Baugenossenschaft SUWITA, Zürich

Thalwiesenstrasse, 106 Wohnungen

### Baugenossenschaft Waidberg, Zürich

Siedlung Tannerau, 165 Wohnungen  
Seminarstrasse, 24 Wohnungen

### Eisenbahnerbaugenossenschaft Zürich-Altstetten

Mehrfamilienhäuser mit 231 Wohnungen  
Neubau Hohlstrasse, Luggwegstrasse, Baslerstrasse, 144 Wohnungen

### GEWOBAG

#### Gewerkschaftliche Wohn- und Baugenossenschaft

Siedlung Burgstrasse Uster, 71 Wohnungen  
Siedlung Weihermatt Urdorf, 110 Wohnungen  
Neubau Malojaweg Zürich, 58 Wohnungen  
Neubau Giardino Schlieren, 172 Wohnungen  
Neubau Dachslerstrasse Zürich, 13 Wohnungen  
Neubau Stampfenbrunnenstrasse Zürich, 14 Wohnungen  
Neubau Fellenbergstrasse Zürich, 75 Wohnungen  
Neubau Siedlung Frankental Zürich, 94 Wohnungen

### Gemeinnützige Baugenossenschaft Heimelig, Zürich

Siedlung Frohalp, 72 Wohnungen

### Gemeinnützige Baugenossenschaft Limmat (GBL)

Neubau In der Wässeri II, Mehrfamilienhäuser, Kindergarten  
Dunkelholzli, 176 Wohnungen, Aufstockungen  
Neubau Tiefgarage, Neubau 10 Einfamilienhäuser  
Neubau Heidenkeller Urdorf, 62 Wohnungen  
Neubau Langhagweg Zürich, 20 Wohnungen

### Siedlungsgenossenschaft Sunnige Hof, Zürich

Neubau Zürich Affoltern, 24 Wohnungen  
Um- und Anbau von 39 Reiheneinfamilienhäusern

### Wohnbaugenossenschaft Holberg, Kloten

Mehrfamilienhäuser in Kloten und Bachenbülach, 180 Wohnungen

### Organisation von Studienaufträgen für verschiedene Baugenossenschaften

Bei diesen Projekten handelt es sich um Neubauten und Renovationen mit unterschiedlichen Sanierungstiefen, die Innen- und Außenrenovationen, Um- und Anbauten, Aufstockungen, Balkonerweiterungen oder -anbauten sowie Umgebungsgestaltungen betreffen.

Wir zeigen Ihnen gerne vollendete oder sich in der Durchführung befindliche Bauten.

### PRIMOBAU AG

Planung und Durchführung von Altbaurenovationen und Neubauten  
Seestrasse 540, 8038 Zürich Telefon 044/488 80 80

Frau Hodel, die Geho aus Zürich konnte 2022 ihr 100-jähriges Bestehen feiern. Wie steht es bei Ihrer Genossenschaft um die vielschichtige Thematik Alter?

*Maja Hodel:* Stimmt, die Geho blickt ebenfalls auf eine lange Geschichte zurück und hat etwa gleich viele Wohnungen wie die Sunneschyn. Anders als die Bieler Genossenschaft hat die Geho den Generationenwechsel in den Greimen bereits vollzogen – dies vor zehn bis fünfzehn Jahren und damit noch vor meiner Anstellung. Ich bin nun seit gut zwei Jahren dabei und seit Ende 2023 Co-Geschäftsführerin. Aber auch bei uns gibt es in den älteren Siedlungen langjährige und damit ältere Bewohnerinnen und Bewohner, die teils allein in Dreizimmerwohnungen leben. Wir sind der Meinung, dass über 80-Jährige in Hinblick auf ihren gesundheitlichen Zustand nicht mehr umziehen müssen. Dennoch suchen wir angesichts von Belegungsvorschriften und der angespannten Wohnraumversorgung hier nach Lösungen.

Sie beide haben diesen Frühling den Lehrgang «Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern» in Zürich erfolgreich abgeschlossen. Wieso haben Sie sich für diese Weiterbildung entschieden?

*P.L.:* Die Sunneschyn hat keine Geschäftsstelle. Jedes der sieben Vorstandsmitglieder verantwortet eine bis zwei Siedlungen, macht das Budget, stellt den Hauswart an, trifft die Mieterauswahl und sorgt für kleine Renovationen. Dadurch sind wir zwar schlank aufgestellt, haben aber keine Trennung zwischen operativer und strategischer Leitung, wie es einer zeitgemässen «Corporate Governance», also professionellen Unternehmensführung entsprechen würde. In Bezug auf Finanzen und Bau sind wir bereits gut aufgestellt. Bei Fragen der Führung und des Managements hatten wir jedoch noch Nachholbedarf. Dieses Wissen wollte ich mir aneignen. Zudem war mir wichtig, mich mit anderen Genossenschaften zu vernetzen und Einblicke zu erhalten, wie es andere machen.

*M.H.:* Das ist genau das Spannende am Lehrgang: Man schaut über den eigenen Tellerrand und kommt in Kontakt mit anderen Genossenschaften, in meinem Fall ausserhalb des «Zürich-Chäche». Ich entschied mich für die Teilnahme, noch bevor ich die Möglichkeit der Co-Geschäftsführung erhielt. Ich bin Architektin und stieg bei der Geho als Projektleiterin Bau und Unterhaltein. Davor hatte ich kaum Berührungs-punkte mit Genossenschaften. Mir war es wichtig, einen Überblick über die Funktionsweise der Branche zu erhalten. Bei vielen behandelten Themen dachte ich, ich wüsste Bescheid, merkte aber schnell, dass dem nicht so ist.

Der Lehrgang bietet die Möglichkeit, ein Wahlmodul zu belegen. Worauf haben Sie Ihren Schwerpunkt gelegt und worüber haben Sie Ihre Praxisarbeit geschrieben?

*M.H.:* Ich entschied mich für den Bereich Finanzen, konkret zu Kennzahlen und Buchhaltung. Da hatte ich noch zu wenig Erfahrung und entsprechenden Nachholbedarf. Auf das Thema fokussierte ich auch meine Praxisarbeit. In ihr ging ich der Frage nach, wo wir bei unserem Neubauprojekt in Stallikon Kosten optimieren können. Dort treibt uns die Finanzierung um. Ohne die Praxisarbeit hätte ich mir im Geschäftsalltag nicht die Zeit genommen, während ein, zwei Tagen nochmals alles durchzurechnen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen für unsere Entscheidungsfindung.

**Und Sie, Herr Demierre, womit haben Sie sich im Wahlmodul und bei der Praxisarbeit befasst?**

*P.D.:* Mich interessieren vor allem die beiden Themenfelder Kommunikation und Bedürfnisse der Mieterschaft. Wie kommunizieren wir mit den Bewohner:innen? Welche Bedürfnisse haben sie, welche Anforderungen stellen künftige Generationen an die Genossenschaft? Ich entschied mich daher für das Wahlmodul rund um das Gestalten der eigenen Website. Meine Praxisarbeit stand ganz im Zeichen der «Transformation einer 75-jährigen Traditionsgenossenschaft». Ich war schon als kleiner Junge an den Generalversammlungen dabei. Ich kenne in jeder Siedlung mehrere Menschen mit Vornamen; mein Vater ebenso. Dadurch ist über die Jahre hinweg ein «Klumpenrisiko» entstanden, das wir aufbrechen möchten. Wichtiges Stichwort ist hier sicherlich die Partizipation. Wie können wir die Bewohnerschaft mehr einbeziehen?

*M.H.:* Genau. Auch bei uns gibt es noch Potenzial bei sozialen Themen und Kommunikation. Die Module zu diesen Themen haben mir wertvolle Inputs geliefert.

**A propos Inputs: Was nehmen Sie konkret mit von der Weiterbildung für Ihre Arbeit in der Genossenschaft? Und was hat Ihnen besonders gefallen?**

*M.H.:* In kurzer Zeit gibt einem der Lehrgang einen guten Überblick über die wichtigsten Themenfelder. Die Gespräche mit den Teilnehmenden während des Unterrichts oder in den Pausen fand ich zudem sehr bereichernd. Die Dozierenden bringen viel Erfahrung mit und teilten mit uns zahlreiche Beispiele aus ihrem Alltag. Spannend fand ich auch die Präsentationen der Praxisarbeiten der Teilnehmenden. So erhält man nochmals Einblicke in ganz unterschiedliche Problemstellungen. Nicht zuletzt konnte ich mich durch den Lehrgang mit anderen Leuten vernetzen – auch für künftigen Erfahrungsaustausch.

*P.D.:* Den wertvollen Austausch untereinander kann ich nur unterstreichen. Der gemeinnützige Wohnungsbau wird politisch eher links verordnet. Für mich als aktives SVP-Mitglied war es schön zu merken, dass ich in keiner Weise

ausgegrenzt wurde. Es war immer ein Miteinander. Konkret prüfen wir derzeit die Schaffung einer Geschäftsstelle. Ich bin auch im Vorstand der Genossenschaft GurzelenPlus. Auf dem Areal Blumenstrasse Süd in Biel soll in den kommenden Jahren gemeinnütziger Wohnraum für 230 Menschen gebaut werden. Die Sunneschyn diskutiert nun Varianten, wie wir allenfalls mit einer anderen Genossenschaft für eine gemeinsame Geschäftsstelle zusammen spannen können. Allgemein möchte ich eine Lanze brechen für mehr Zusammenarbeit unter den einzelnen Genossenschaften. Da liegt aus meiner Sicht noch viel Potenzial.

**Wie haben Sie den zeitlichen Aufwand für den Lehrgang erlebt?**

*M.H.:* Für mich war der berufsbegleitende Lehrgang mit seinen sechs Modulen gut machbar. Ich wohne in Zürich und hatte daher wenig Anreisezeit. Die Weiterbildung war somit gut in den Berufs- und Familienalltag integrierbar. Da man sich thematisch mit dem Wahlmodul und der Praxisarbeit auf seine Bedürfnisse im Genossenschaftsalltag ausrichten kann, fängt man inhaltlich meist nicht bei null an und kann da effizient und zielgerichtet unterwegs sein.

*P.D.:* Mein Job ermöglicht mir viel Flexibilität und ich nutzte die An- und Rückreise von Biel nach Zürich für Arbeiten, die ich gut unterwegs erledigen kann. Für mich hatte Zürich letztlich den entscheidenden Vorteil, dass ich Genossenschaften aus Zürich und Umgebung kennlernte.

*«Bei vielen Themen dachte ich, ich wüsste Bescheid, merkte aber schnell, dass dem nicht so ist.»*

**Wem würden Sie den Managementlehrgang empfehlen?**

*M.H.:* Ich denke, alle Vorstandsmitglieder können davon profitieren, gerade wenn sie noch nicht so viel Wissen über Finanzen und Finanzierungen haben. Generell ist der Lehrgang für «Branchenneulinge», wie ich einer war, sehr zu empfehlen.

*P.D.:* Ich würde das unterschreiben. Meiner Meinung nach profitieren auch «Alteingesessene» vom Lehrgang. Sein Wissen zu aktualisieren und sich auszutauschen, schadet nie. ■

#### Nächster Managementlehrgang

22. August 2024 bis 20. März 2025

Basel

Anmeldeschluss: 2. August 2024

[www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/weiterbildung/managementlehrgang](http://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/weiterbildung/managementlehrgang)