

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 78 (2003)  
**Heft:** 7-8

**Vereinsnachrichten:** Verbandserneuerung auf Kurs

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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



Was hat die Arbeitsgruppe «Reform» bisher geleistet?

## Verbandserneuerung auf Kurs

Der Schweizerische Verband für Wohnungswesen (SVW) steckt mitten in einem Erneuerungsprozess. Nun legt die Arbeitsgruppe «Reform» eine Zwischenbilanz ihrer gut einjährigen Tätigkeit vor. Sie hat verschiedene Grundsatzpapiere erarbeitet, Ziele und Massnahmen formuliert und schlägt eine neue, schlankere Organisationsstruktur vor.

**VON URS HAUSER** ■ Der SVW ist die älteste und mit Abstand mitgliederstärkste Dachorganisation der gemeinnützigen Wohnbauträger. Er ist der einzige Verband dieser Art von gesamtschweizerischer Bedeutung. Bei eidgenössischen und bei vielen kantonalen Behörden geniesst der SVW als Fachinstanz für den gemeinnützigen Wohnungsbau hohe Anerkennung. Trotz dieser positiven Fakten wurde aber je länger, desto mehr allgemein spürbar, dass der SVW sein Potenzial nicht optimal ausschöpft. Einige Stichwörter, wo der Verband seine Schwächen sieht:

- Die Aufgabenverteilung zwischen den Organen Verbandsvorstand, Verbandsleitung und Geschäftsleitung ist aufgrund der bestehenden Statuten unausgewogen. Es besteht keine Geschäftsordnung, welche die Aufgabenteilung zwischen den Organen genauer umschreibt.
- Die Statuten sind veraltet und zum Teil unpräzise bezüglich Terminologie und Kompetenzen.
- Die Sektionen, die bezüglich Grösse, interne Struktur, Ressourcen und Aufgabewahrnehmung völlig unterschiedlich sind, haben keine klare Funktion im Gesamtgefüge. Ein Leistungsauftrag fehlt. Klare Bemessungsgrundlagen für Beiträge an die Sektionen fehlen.
- Der öffentliche Auftritt ist defensiv. Es gelingt nicht, die hohen Qualitäten und Kompetenzen des Verbandes nach innen und nach aussen genügend zu vermitteln.

Aus diesem Grund beschloss der Verbandsvorstand im Frühjahr 2002, einen Reformprozess durchzuführen. Die zu diesem Zweck gebildete Arbeitsgruppe, in der neben der Verbandsleitung auch die Sektionen vertreten sind, traf sich bisher zu zwölf Sitzungen. Sie entwickelte eine Charta der gemeinnützigen Wohnbauträger (siehe *wohnen* 1-2/2003) und ein Leitbild des Verbandes, er-

stellte verschiedene Analysen und legte die übergeordneten strategischen Ziele fest. Aus diesen strategischen Zielsetzungen leitete die Arbeitsgruppe einen Massnahmenkatalog ab. Im Weiteren liegt ein erster Entwurf für eine zukünftige Organisationsstruktur des Verbandes vor. Die einzelnen Schwerpunkte der Reform sind in Module unterteilt. Die ersten Module sind bereits abgeschlossen oder liegen im Entwurf vor:

### 1. CHARTA

Die Charta beschreibt das Selbstverständnis, die Ethik sowie den Grundauftrag der Wohnbaugenossenschaften. Sie dient als Orientierungshilfe sowie als Grundlage für die Leitbilder der Wohnbaugenossenschaften.

### 2. LEITBILD

Das Leitbild des Dachverbandes legt fest, mit welchen Instrumenten die Charta umgesetzt wird. Es beschreibt den Grundauftrag des SVW.

### 3. ANALYSE, STRATEGISCHE ZIELE UND MASSNAHMEN

«Analyse, Zielsetzungen und Massnahmen» ist neben Charta und Leitbild ein weiteres wesentliches Grundlagepapier. Die Arbeitsgruppe analysierte die Ist-Situation und führte eine genauere Standortbestimmung durch. Dabei berücksichtigte sie insbesondere die Veränderungen der Rahmenbedingungen im Umfeld der Genossenschaften. Sie verglich die heutige Situation der Genossenschaften mit den Aussagen in der Charta und stellte die Tätigkeit des Verbandes den Aussagen im Leitbild gegenüber. Daraus leitete die Arbeitsgruppe die folgenden übergeordneten strategischen Ziele ab:

- Die gemeinnützigen Wohnbauträger fördern, um ihren Marktanteil zu vergrössern.

- Die Bedürfnisse und Anliegen der Verbandsmitglieder erfassen und befriedigen.

- Die Mitglieder unterstützen und befähigen, guten, preisgünstigen und ressourcensparenden Wohnraum zu erhalten, zu erneuern, zu erwerben und neu zu bauen.

- Die genossenschaftliche Orientierung unserer Mitglieder sowie ihre Vernetzung und solidarische Zusammenarbeit stärken.

- Für die Erhaltung und Verbesserung einer wohnlichen Umgebung und gegen Immissionen kämpfen.

- In der Bevölkerung und bei den Entscheidungsträgern eine positive Einstellung gegenüber den gemeinnützigen Wohnbauträgern erzeugen.

- Engagiert für eine wirksame Wohnbauförderung durch Bund, Kantone und Gemeinden eintreten.

- Organisation, Leistungen und Kommunikation des SVW basierend auf Charta und Leitbild konsequent und vorausschauend nach den Strategien ausrichten.

Die Ziele sind so formuliert, dass sie für die ganze Schweiz verbindlich sein sollen. Wirksam werden solche Ziele verständlicherweise nur dann, wenn daraus konkrete Massnahmen, auch regional, abgeleitet und umgesetzt werden. Die wichtigsten Punkte aus dem Massnahmenplan sind:

- Ausrichten der operativen Arbeiten auf die Umsetzung der Strategien.

- Sektionen gezielter und konsequenter auf die Ziele des Dachverbandes ausrichten.

- «Alte» Genossenschaften motivieren und befähigen, aktiv zu werden und ihre finanziellen Ressourcen offensiv zu nutzen.

- Aktionsprogramm/Konzept erstellen für Landerwerb und Kauf von Liegenschaften. Auf dem Markt aktiv und koordiniert auftreten.

- Finanzierungsinstrumente für Neubau und Erwerb, Siedlungserneuerungen und innovative Projekte verbessern und weiter ausbauen.
- Den Aufbau neuer Genossenschaften durch offensive Information, Beratung und Unterstützung fördern.
- Informationssystem (Kennzahlen, Statistiken, Nutzwerte) aufbauen.
- Leistungskonzept für Dachverband und Sektionen erstellen.
- Netz von Dienstleistungsstellen im Rahmen der Sektionen oder des Verbandes aufbauen.
- Kursangebote weiter entwickeln, die sich auf die Strategien und Zielsetzungen sowie auf die Nachfrage im Verband abstützen.
- Grundlagen und Hilfsmittel für die professionelle Bewältigung der Führungs- und Verwaltungsaufgaben von Genossenschaften entwickeln.
- Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying als Kernaufgaben des Verbandes definieren und entsprechende Ressourcen einsetzen.
- Ausführliches Kommunikationskonzept erstellen. Information und Kommunikation nach innen verbessern.
- Wirkung und Nutzen der Wohnbauförderung vermehrt ermitteln und nach innen und aussen bekannt machen.

Aufgrund dieser Massnahmen ist die Arbeitsgruppe jetzt daran, ein ganzheitliches Leistungskonzept für Dachverband und Sektionen zu erstellen und die konkreten Aufgaben

zu definieren. Dieses Leistungskonzept bildet auch die Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Dachverband und Sektionen.

#### 4. NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die bestehende Leitungsstruktur des SVW hat sich als problematisch erwiesen. Mängel zeigten sich bei der Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen zwischen den einzelnen Organen. Es bestehen gewisse Doppelspurigkeiten, weil Geschäfte zuerst in der Verbandsleitung und anschliessend im Vorstandsvorstand behandelt werden. Dadurch ist der Vorstandsvorstand mit zu vielen Geschäften belastet. Die alle drei Jahre durchgeführte Generalversammlung hat eher eine symbolische Rolle.

Mit der neuen Leitungsorganisation sollen die Abläufe schlanker und transparenter werden. Es wird eine klare Kompetenzordnung sowie eine klare Trennung der Mandate und Verantwortlichkeiten angestrebt. Es soll eine Analogie zu den Organisationsmodellen der Genossenschaften bestehen. Die demokratische Form muss gewährleistet bleiben. Die in den Statuten des SVW vorgesehenen Leitungsorgane des SVW sind:

- der Delegiertenrat
- der Vorstand
- die Geschäftsleitung

Der Delegiertenrat ersetzt die Generalversammlung. Er ist oberstes Wahlgremium, Bewilligungsinstanz für die wichtigsten strategischen Entscheide sowie Aufsichtsbehörde über den Vorstand. Seine Aufgaben soll

der Delegiertenrat an zwei Sitzungen pro Jahr bewältigen können. Er weist mit 40 Mitgliedern eine Grösse auf, die einerseits übersichtlich ist und ermöglicht, dass die Mitglieder sich untereinander persönlich kennen, die andererseits aber eine regional ausgewogene Vertretung gemäss der unterschiedlichen Grösse der Sektionen erlaubt.

Der Vorstand nimmt die Oberleitung des Verbandes wahr und regelt die wichtigsten Verantwortungsbereiche. Er trennt soweit möglich die strategischen und operativen Aufgaben. Letztere delegiert er an die Geschäftsstelle, an ständige Kommissionen, an Sektionen und beauftragte Personen. Soweit eine Aufgabe nicht ausdrücklich einem anderen Gremium zugewiesen ist, fällt sie in die Zuständigkeit des Vorstandes.

Vorsitzende/r des Vorstandes ist der Verbandspräsident oder die Verbandspräsidentin. Im Vorstand soll durch die Besetzung mit (nur) fünf Mitgliedern Gewähr geboten werden, dass alle, die ihm angehören, aktiv

### Sechs Fragen an Urs Hauser, Mitglied der Arbeitsgruppe «Reform»

**wohnen: Sie sind seit Beginn am Reformprozess beteiligt. Wie sieht die Tätigkeit der Arbeitsgruppe konkret aus?**

**Urs Hauser:** Die Arbeitsgruppe trifft sich monatlich und ist sehr aktiv. Es findet ein echter Dialog statt. Wichtig ist dabei immer die Konzentration auf das Wesentliche. In einem Projektpflichtenheft sind die Zielvorstellungen des Prozesses klar formuliert. Um sich nicht in Details zu verlieren, sind diese Vorgaben sehr wichtig.

**Gab es unterschiedliche Vorstellungen über Ziele und Zukunft des Verbandes, wie ging man damit um?**

Natürlich bestehen auch unterschiedliche Zielvorstellungen. Mit den Hauptzielsetzungen, die wir in der Charta und im Leitbild beschrieben haben, können sich jedoch alle identifizieren. Das Spannende an der Arbeit ist, auch bei unterschiedlichen Interessen immer wieder den Konsens zu finden.

**Sie formulieren eine ganze Reihe von Schwächen der heutigen Verbandsstruktur. Hat der SVW denn bisher so schlecht gearbeitet?**

Die Gefahr besteht bei solchen Prozessen immer, dass negative Aspekte überbewertet werden. Wir sind in der glücklichen Lage, eine Reform ohne Sachzwang durchzuführen. Meistens finden solche Prozesse statt, wenn es schon zu spät ist. In erster Linie geht es darum, die Qualitäten des Verbandes zu erhalten und erst in einem zweiten Schritt mit Massnahmen Schwachstellen auszumerken.

**Die Ziele und Massnahmen sind formuliert. Vieles tönt allerdings sehr theoretisch. Wie soll die Umsetzung vonstatten gehen?**

Wir können Massnahmen nur schrittweise umsetzen. An den jährlichen Strategiesitzungen des Verbandes wird entschieden, was in welcher Form und mit welchen Beteiligten durchgeführt wird. An gewissen konkreten

Projekten arbeiten wir jedoch heute schon. Dabei streben wir eine engere Zusammenarbeit zwischen Dachverband und Sektionen an.

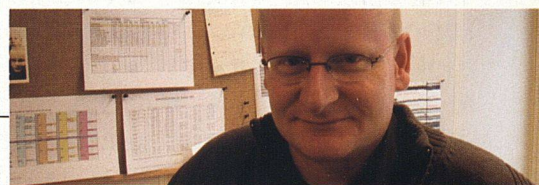
**Warum ist die neue Organisationsstruktur schlanker als die bisherige?**

Den grössten Vorteil der neuen Verbandsstruktur sehe ich darin, dass der Delegiertenrat sowie der Vorstandsvorstand klar zugeordnete Pflichten, aber auch wichtige eigene Entscheidungskompetenzen haben. Gewisse Fragen müssen so nicht mehr verschiedene Organe durchlaufen.

**Was ändert sich für die Sektionen und für die Mitarbeiter der Geschäftsstelle?**

Ich denke, dass Sektionen und Dachverband enger «zusammenwachsen» werden. Eine klare Struktur mit definierten Zielen wirkt sich letztlich auch immer auf die Motivation der Mitarbeitenden aus.

INTERVIEW: RICHARD LIECHTI





mitarbeiten. Um Interessenkonflikte und weitere Arbeitsbelastungen innerhalb des Verbandes auszuschliessen, dürfen Vorstandsmitglieder keine konkurrierenden Aufgaben wahrnehmen, weder in Kommissionen und Sektionen oder auf der Geschäftsstelle noch als Beauftragte.

Die Geschäftsstelle ist zuständig für die ihr durch das Organisationsreglement zugewiesenen Geschäftsfelder. Ihr gehören alle vom Verband angestellten Beschäftigten an. Geleitet wird sie von der Geschäftsleitung. Die Frage, ob der oder die Vorsitzende (Verbandsdirektor/in) durch den Delegiertenrat oder den Vorstand gewählt werden soll, ist noch offen. Sie lässt sich nicht mit Blick auf das Gesellschaftsrecht beantworten. Sowohl bei der AG als auch bei der Genossenschaft können entweder der Vorstand oder die Generalversammlung (im Fall der Genossenschaft gegebenenfalls die Delegiertenversammlung) das zuständige Wahlorgan sein. Wer von beiden zuständig ist, bestimmen erst die Statuten.

Die demokratischen Grundrechte der Mitglieder werden auf das Wesentliche zurückgeführt, dort aber gegenüber heute verstärkt. Zum einen wählen die Verbandsmitglieder

den Delegiertenrat, und zwar an den Generalversammlungen der Sektionen, das heisst, in einem für sie klar überschaubaren Bereich. Zum anderen entscheiden sie durch die Urabstimmung über Festsetzung und Änderung der Verbandsstatuten. Das ermöglicht eine weit höhere Stimmbeteiligung als heute an der schwach besuchten Generalversammlung. Die neuen Statuten sollen überdies vorsehen, dass alljährlich eine Mitgliederversammlung (Verbandstag) stattfindet, an der wichtige Themen erörtert und der Gedankenaustausch gepflegt werden.

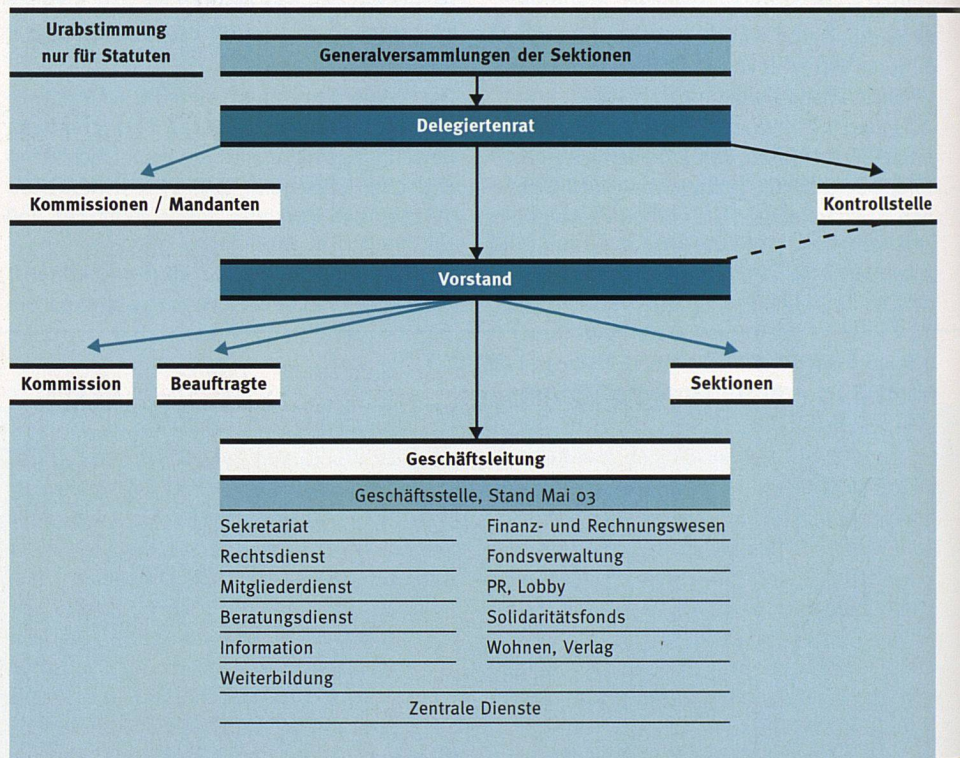
**WEITERES VORGEHEN**

Es werden zwei Vernehmlassungen durchgeführt: die eine bei den Sektionsvorständen

aufgrund der geplanten Führungsstruktur. Die zweite Vernehmlassung wird sich an die Mitglieder richten, wobei die Grundlage ein Entwurf für neue Verbandsstatuten bilden wird. Die Arbeitsgruppe des Reformprozesses rechnet damit, dass die neuen Strukturen ab 2005 in Kraft treten können.

Wir sind überzeugt, dass wir mit klar definierten Zielen sowie der neuen Führungsstruktur für die zukünftigen Herausforderungen des Verbandes gewappnet sind und unsere Position als führenden Verband für den gemeinnützigen Wohnungsbau stärken. Die Herausforderung wird darin bestehen, in einem immer schwieriger werdenden Umfeld die gemeinnützigen Wohnbauträger noch gezielter zu unterstützen und zu begleiten.

**Neue Leitungsorgane des SVW**



Anzeige

**Für Bodenfragen in Neubauten oder für Renovationen und Reparaturen**



**Lenzlinger Söhne AG**  
**Parkett, Teppiche, Bodenbeläge**

Sonnenbergstrasse 11, 8610 Uster, Tel. 01 943 12 67  
pt@lenzlinger.ch, www.lenzlinger.ch

Die besten Marken und Materialien - lassen Sie sich fachmännisch beraten in unserer Ausstellung in der Mühle



**NEU!**

**Auch in Zürich-Brunau** Allmendstrasse 9, 8002 Zürich, Tel. 01 201 12 22