Zeitschrift: Wohnen
Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger
Band: 66 (1991)
Heft: 11: Haustechnik

Artikel: Genossenschaftsführung im Wandel
Autor: Schmid, Peter
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-105856

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: 02.07.2025

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

Von Peter Schmid

Genossenschaftsführung im Wandel

Immer mehr, besonders grössere Baugenossenschaften, sehen sich einer immer komplexeren Führungssituation gegenüber, welche sie zwingt, sich über ihre Organisation und Führung vermehrt Gedanken zu machen.
Die folgenden Schlagworte sollen das verdeutlichen:

- Immer weniger Aktive und immer mehr «Mieter» statt Genossenschafter/-innen.
- Immer höhere Mietzinse (Hypozinsen), teureres Bauland und steigende Baukosten.
- Steigende Ansprüche der Genossenschafter an die Organe (Informationen, Mitsprache, Effizienz).
- Wertewandel mit steigenden Ansprüchen an Wohngrösse, Wohnqualität und Gestaltung der Umgebung.

Durch die genossenschaftliche Organisationsform bestehen zusätzlich zahlreiche mögliche Problemfelder. Dies sind insbesondere:

- Verschiedene Genossenschaftsverständnisse innerhalb der Genossenschaft und deren Organe und damit verbunden immer wieder auftretende Konflikte.
- Zielkonflikte durch die Doppelnatur der Mitglieder. Diese sind sowohl Entscheidungsträger (GV) als auch Nutzniesser (Mieter). Dadurch entsteht die Gefahr, dass eigene, kurzfristige Ziele bei den Entscheidungen verfolgt werden.
- Statutarischer Auftrag zur Expansion. Daraus ergibt sich eine Wachstumsproblematik. Zum Beispiel entsteht durch das Wachstum und die Grösse eine Entfremdung zwischen Basis (Genossenschaftern) und Leitung (Vorstand und Geschäftsführer).
- Besetzung der Vorstände und Wahl eines eventuellen Geschäftsführers nach politischen Aspekten und erst in zweiter Linie nach Fähigkeiten.
- Konflikte infolge der ehrenamtlichen Mitarbeit der Mitglieder in Organen.
- Mangelndes Reaktionsvermögen am Markt (z.B. Häuserkauf) durch lange Entscheidungswege.

6 Thesen zur Diskussion

Die obenerwähnten Punkte ergeben eine erschwerte, komplizierte Führungssituation, welche zusätzliche Forderungen und Anforderungen an den Vorstand und die Geschäftsführung stellt. Dazu sollen nachfolgend einige Thesen formuliert und zur Diskussion gestellt werden:

1. Es muss erkannt werden, dass die Führung einer Genossenschaft einen *zweifachen* Auftrag beinhaltet:
   - einerseits eine Liegenschaftenverwaltung und eventuelle Bauherrschaft (Neubau und Renovationen) nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten (der Vorstand als Verwaltungsrat) und
   - andererseits die Genossenschaft so zu gestalten, dass die Genossenschaftsideen (Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung) umgesetzt und gelebt werden können.
2. Um die Genossenschaftsideen lebendig erhalten zu können, müssen die Genossenschafter aktiviert und vermehrt in die grundsätzlichen genossenschaftlichen Entscheidungsprozesse miteinbezogen werden (Re-Demokratisierung). Dies bedingt die Bereitschaft der Führung, sich mit Anliegen und Ansichten ihrer Genossenschafter positiv auseinanderzusetzen und Konflikte auszutragen.
3. Die gemäss der modernen Führungslehre notwendigen Führungs- und Organisationsinstrumente müssen erarbeitet und angewendet werden.
   - Es sind dies insbesondere ein Genossenschaftsleitbild (beinhaltet die gemeinsamen Werte im Sinne einer Erweiterung des Zweckartikels und allfälliger Grundsätze der Statuten) sowie die Formulierung einer sich aus dem Leitbild ergebenden Genossenschaftspolitik, in welcher die konkreten Ziele und Verfahren festgelegt werden.
   - Dazu gehören Richtlinien (Bau, Vermietung, Mietzinse, Zusammenleben, Information usw.), die nötigen Unternehmenspläne, die Führungsgrundsätze und klare Aufgaben- und Funktionsbeschriebe für alle Beteiligten (Präsidenten, Vorstandsmitglieder, Kontrollstelle, Geschäftsführer).
4. Gefordert ist eine Professionalisierung der Arbeit des Vorstandes sowie eine zweckmässige Eigenorganisation zur effizienten Erfüllung ihrer Aufgaben.
   In diesem Zusammenhang müssen folgende Fragen geprüft werden:
   - Wie viele Mitglieder soll der Vorstand haben?
   - Muss der Vorstand repräsentativ zusammengesetzt sein?
   - Welches ist das Anforderungsprofil der Vorstandsmitglieder?
     - Genossenschafter versus Externe
     - Spezialisten versus Generalisten
     - Politiker versus Fachkräfte
   - Welche Kommissionen werden gebraucht, und benötigt man dort externe Experten?
   - Soll die Amtszeit beschränkt und in den Funktionen rotiert werden?
5. Die meisten Kontakte von Genossenschaftern betreffen die Verwaltung. Gelingt es dieser, als Dienstleistungsunternehmen aufzutreten und in den Handlungen für die Genossenschafter/-innen durchsichtig und verständlich zu sein, trägt sie viel zur Konfliktverminderung und Aktivierung der Genossenschafter/-innen bei.
6. Grundlagen all dieser Forderungen sind die Fähigkeiten und die Ausstrahlung der Mitwirkenden. Die Auswahl dieser Repräsentanten und Funktionäre aufgrund von Anforderungsprofilen und deren Bereitschaft, sich in den Dienst der Genossenschaft zu stellen, sind von enormer Wichtigkeit für die Zukunft der Genossenschaft und deren Ideen. Es kommt letztlich darauf an, was die Führungsverantwortlichen aus den Strukturen und Pflichten machen und ob sie den Dialog mit ihren Mitgliedern finden.

Eine Genossenschaft ist etwas Lebendiges, Vielseitiges und Anspruchsvolles. Es gilt durch eine optimale Organisation, durch die Professionalisierung der Führung einerseits – und über die Humanisierung durch ein entsprechendes Menschen- und Genossenschaftsbild und über die Fähigkeit der Konflikthandhabung andererseits sich immer wieder selbst zu erneuern und in den Dienst der Genossenschaftsidee zu stellen. Dieser Artikel will Anregung dazu bieten.