

# Genossenschaftsführung im Wandel

Autor(en): **Schmid, Peter**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Wohnen**

Band (Jahr): **66 (1991)**

Heft 11: **Haustechnik**

PDF erstellt am: **16.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-105856>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# 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 (Hypoziinsen), 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 (Genossenschaffern) 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 Liegenschaftsverwaltung und eventuelle Bauherrschaft (Neubau und Renovationen) nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten (der Vorstand als Verwaltungsrat) und
  - andererseits die Genossenschaft so zu gestalten, dass die Genossenschaftsideen (Selbsthilfe, Selbstverwaltung, 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 Funktionsbeschreibungen 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 Genossenschaffern 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 Konfliktbehandlung andererseits sich immer wieder selbst zu erneuern und in den Dienst der Genossenschaftsidee zu stellen. Dieser Artikel will Anregung dazu bieten.