

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 68 (1993)

**Heft:** 2

**Artikel:** Unternehmenspolitik in einer Wohnbaugenossenschaft

**Autor:** Schmid, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-105976>

#### 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:** 22.01.2026

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

# Unternehmenspolitik in einer Wohnbaugenossenschaft

**Wohnbaugenossenschaften sehen sich in der heutigen Zeit einer immer schwierigeren, komplexeren Situation gegenüber. Einerseits steigt vor dem Hintergrund der neuen Armut und der Ausländerproblematik in der Schweiz die Bedeutung der Genossenschaften als soziale Wohnmöglichkeit. Andererseits schwinden die Chancen, günstig neu zu bauen oder zu renovieren. Um die schwierigen Aufgaben zu meistern, scheint eine Professionalisierung der Wohnbaugenossenschaften unumgänglich.**

Ursachen für die Schwierigkeiten der Genossenschaften sind die steigenden Bau- und Finanzierungskosten sowie Erschwerungen und Verteuerung durch Verkomplizierung der Baugesetze. Gleichzeitig sinkt die Bedeutung der Genossenschaftsidee als Manifest einer sozialen Form des Zusammenlebens und der Selbsthilfe, und es fehlt ein Konsens über genossenschaftliches Gedankengut. Hinzu kommen zunehmende Individualisierung und Isolierung im eigenen Wohnraum sowie höhere Ansprüche der MieterInnen an die Leitungsgremien samt Forderungen nach mehr Mitsprache.

Weiter sinkt die Bereitschaft der MieterInnen, eigene Leistungen für die Genossenschaft zu erbringen (inneres Ausbluten). Damit verbunden ist ein Mangel an Fachkräften für die Führung von ehrenamtlichen Organisationen. Die Organisation in Genossenschaften wird zudem erschwert durch Konflikte entstehend aus: verschiedenen Machtzentren; Doppelnaturen der Mitglieder; dem grossen Anteil der ehrenamtlichen Arbeit von GenossenschafterInnen in Organen; der politischen Auswahl der Funktionäre.

## Professionalisierung

Wenn die Wohnbaugenossenschaften heute weiter eine aktive Rolle in der Wohn-, Bau- und Sozialpolitik spielen und die komplexe Situation zukunftsorientiert meistern wollen, sind sie zu einer Professionalisierung ihres Handelns gezwungen. Dies bedingt einen Bewusstwerdungsprozess der EntscheidungsträgerInnen, eine professionell gestaltete Organisation und den Einsatz von Management-Knowhow und Managementmitteln.

### Konkret:

strategisch handeln statt wursteln;  
agieren statt reagieren

Grundlage für den geforderten Bewusstwerdungsprozess und für ein strategisch,

zukunftsorientiertes Handeln ist die Schaffung (aber auch Durchsetzung) einer Genossenschaftspolitik. Damit können die vorhandenen Ressourcen auf ein Ziel ausgerichtet und die Zukunft gemeinsam und professionell angegangen werden.

Zuerst ist es nötig, sich Gedanken über die Funktion und den Wert einer Unternehmenspolitik für Genossenschaften (im folgenden Genossenschaftspolitik genannt) zu machen.

## Funktionen der Genossenschaftspolitik

Die hauptsächlichen Funktionen der Genossenschaftspolitik sind: erstens Harmonisierung der unterschiedlichen Ziel- und Wertvorstellungen der EntscheidungsträgerInnen; zweitens die systematische Ausbildung von Führungsinstrumenten als Mittel zur Schaffung einer Unité de doctrine und als Grundlage für eine strategische Ausrichtung zur optimalen Erreichung des Genossenschaftszweckes; drittens die Aktivierung der Mitglieder durch deren Einbindung in den Prozess der Formulierung.

## Definition

In der Fachliteratur gibt es keine einheitliche Definition einer Unternehmens- oder Genossenschaftspolitik. Sie kann aber wie folgt definiert werden:

Die Genossenschaftspolitik ist

1. ein aufgrund einer umfassenden Gesamtanalyse
2. durch die zuständigen Organe
3. in einem innergenossenschaftlichen, politischen Willensbildungsprozess
4. als Ausdruck einer Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und den Werten der Partner

erarbeitetes Grundsatzdokument und Führungsinstrument, das die originären Entscheide über Hauptziele, Hauptstrategien (Verhalten) und Hauptmittel sowie die diesen Entscheiden zugrundeliegenden allgemeinen Wert-, Verhaltens- und Zukunftsvorstellungen enthält.

## Der Autor

Peter Schmid (geb. 1959) war Personalleiter und studiert zur Zeit an der Universität Zürich Betriebswirtschaftslehre. Er ist als Berater von Non-Profit-Organisationen tätig und gehört dem Vorstand der ABZ an. Adresse: Hohlstrasse 601, 8048 Zürich.

Das Leitbild als allgemeiner Teil der Genossenschaftspolitik enthält diese allgemeinen Wert-, Verhaltens- und Zukunftsvorstellungen. Es ist Grundlage für die Ausarbeitung der Teilepolitiken und bildet mit diesen die eigentliche Aufgabe und den Inhalt der Gesamtführung.

Die Teilepolitiken sind Resultat eines zweiten Entscheidungs- und damit Ableitungsprozesses und enthalten als Teil der gesamten Unternehmenspolitik in einem höheren Konkretisierungsgrad Ziele, Mittel und Verfahren (Strategien).

## Inhalte der Genossenschaftspolitik

Das Leitbild als grundsätzlicher, allgemeiner Teil der Genossenschaftspolitik drückt einerseits die zugrundeliegenden Werte und Grundhaltungen aus. Andererseits werden die allgemeinen Grundsätze beschrieben, auf die sich das zukünftige Verhalten der Unternehmung auszurichten hat. Außerdem wird beschrieben, welche Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Damit sind bei einer Wohnbaugenossenschaft Fragen gemeint wie:

Was ist unser Zweck, und was sind unsere generellen Ziele? Welche Mitglieder- und gesellschaftlichen Bedürfnisse wollen wir befriedigen? Mit welchen Hauptstrategien wollen wir diese Ziele in welchem Rahmen erreichen? Damit verbunden ist die Frage, was uns die Genossenschaftsidee an sich bedeutet.

Außerdem gehört in das Leitbild: Welches sind unsere Leitvorstellungen bezüglich des Erwerbs, Bauens und Renovierens von Liegenschaften? Welche Mitgliederstrukturen streben wir an, und wie verhalten sich die Führungsorgane und die Verwaltung gegenüber den GenossenschafterInnen? Welches ist unsere Grundhaltung zur Milizorganisation? Welches ist unsere grundsätzliche Hal-

tung gegenüber Gesellschaft, Staat und anderen Genossenschaften und Verbänden?

Welche Grundsätze sollen unser Verhalten gegenüber unseren externen wirtschaftlichen Partnern bestimmen? Wie stellen wir uns grundsätzlich zu Anliegen der MitarbeiterInnen, und welches sind die wesentlichsten Grundsätze der Mitarbeiterführung?

### Teilpolitiken

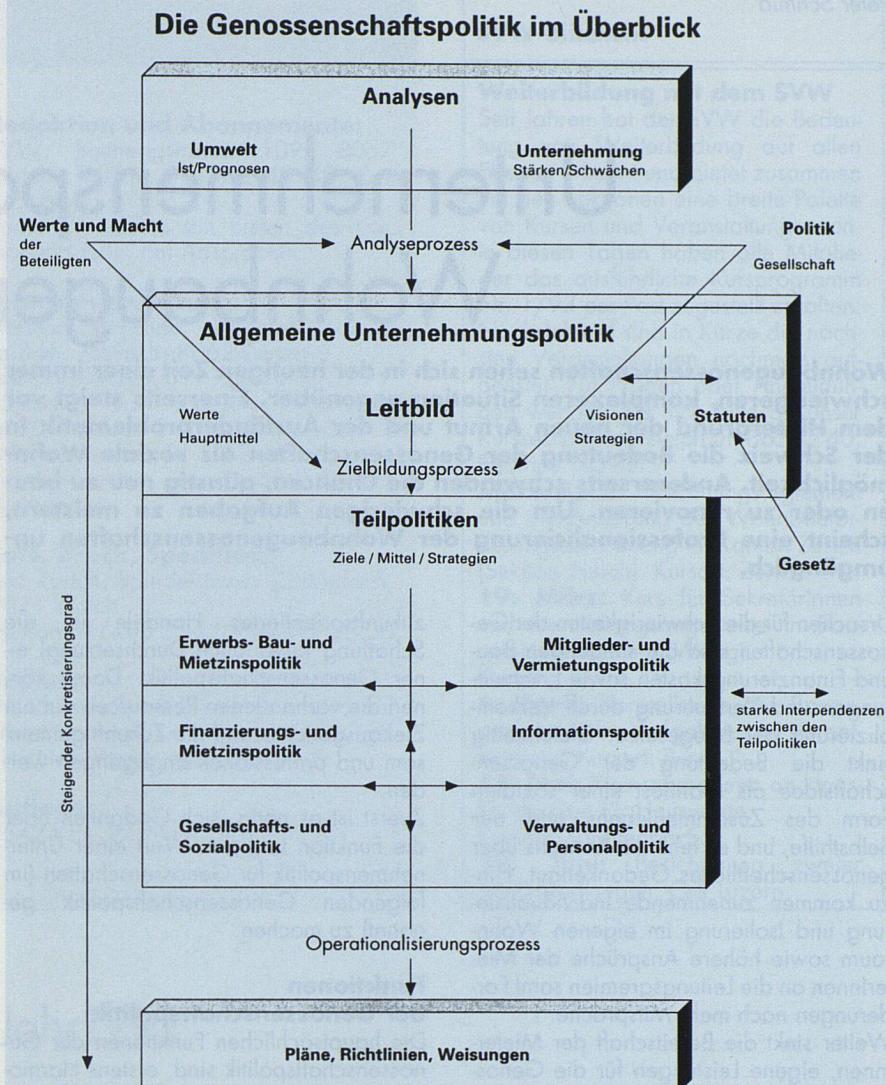
Die im Leitbild beschriebenen grundsätzlichen Unternehmensziele müssen in den Teilpolitiken umgesetzt und konkretisiert werden. In den verschiedenen Teilbereichen müssen Ziele gesetzt, der Mitteleinsatz und die Vorgehensstrategien festgelegt werden. Erst mit der koordinierten Umsetzung des Leitbildes in die Teilpolitiken werden konkrete Grundlagen für die Unternehmensführung geschaffen. Wichtig ist, dass diese Ziele überprüfbar und realistisch sind. Visionen, Utopien und Ideologien haben in den Teilpolitiken keinen Platz mehr. In der Folge sollen die wichtigsten Inhalte der Teilpolitiken mithilfe einiger Fragen verdeutlicht werden.

### Erwerbs-, Bau und Renovationspolitik

Es muss einem bewusst sein, dass heutige Bauvorhaben Investitionen für einen Zeitraum von ca. 70 – 100 Jahren darstellen. Heute erstellte Wohnungen müssen auch zukünftigen Bedingungen und den Bedürfnissen weiterer Generationen genügen. Mit der Größe, der Ausstattung und dem Preis der erstellten Wohnungen beeinflussen wir massgeblich auch die Zusammensetzung der BewohnerInnen (eine 3-Zimmer-Wohnung für Fr. 3000.– kann sich ein/e ArbeiterIn heute nicht leisten). Damit zeigt sich auch der starke Zusammenhang zwischen den verschiedenen Teilpolitiken (hier Bau- und Mitgliederpolitik), die in einem Abstimmungsprozess dauernd aufeinander abgestimmt werden müssen.

Der Inhalt kann mit folgenden Fragen umrissen werden:

1. Wo wollen wir welche Art und Größe von Wohnungen bauen?
2. Wollen wir eine flexible Grundrissplanung?
3. Was bedeutet uns oekologisches Bauen? Was ist es uns wert?
4. Welche Bedeutung und Funktion haben die Umgebungsgestaltung und die Schaffung von Außenräumen?
5. Wie hoch bewerten wir soziale Faktoren wie Gemeinschaftsräume, Treppunkte, etc.?



### Finanzierungs- und Mietzinspolitik

Die Finanzierungs- und Mietzinspolitik sollte Antworten auf folgende Fragen geben:

1. Werden einzelne Siedlungsrechnungen geführt?
2. Wie werden die Mietzinse gestaltet und berechnet?
3. Wollen wir Mietzinsausgleiche und Solidaritätsfonds?
4. Wie gehen wir mit unterbesetzten Wohnungen um?
5. Wollen wir einen Landwertausgleich zwischen verschiedenen Siedlungen mit verschiedenen Landpreisen?
6. Wie beschaffen wir die Finanzen (Eigene Depositen, höhere Anteilschulden, Banken, Bund, etc.)? Und wie soll unsere Finanzstruktur aussehen?

2. Wie gestalten wir die Vermietungspolitik zur Erreichung dieser Mitgliederstruktur?

3. Welche Bedeutung hat das Mitglied, was erwarten wir von ihm und wie gestalten wir unsere Milizorganisation?

4. Wie wollen wir konkret unsere Mitglieder fördern?

5. Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten wollen wir unseren Mitgliedern bieten?

Zur Definition des Inhalts der Genossenschaftspolitik gehört ferner die Klärung der Richtlinien bezüglich Information, Verwaltung und Personal. Wie kann der Informationsfluss in der Genossenschaft gewährleistet werden? Was soll die Verwaltung übernehmen, was ist extern zu erledigen? Schliesslich muss auch die Gesellschaftspolitik ein Thema sein: Wie arbeiten wir mit staatlichen und sozialen Institutionen zusammen? Wie weit wollen wir politisch tätig sein? Welche Rolle wollen wir im Dachverband spielen?

### Mitglieder und Vermietungspolitik

1. Welche Struktur von Mitgliedern wollen wir in unserer Genossenschaft?

### Einführung einer Genossenschaftspolitik

Grundsätzlich ist festzuhalten: Die Erarbeitung und Einführung einer Genossenschaftspolitik ist eine einmalige Chance,

verschiedenste Ziele zu erreichen. Besonders kann mit einer partizipativen Einbindung der Mitglieder erreicht werden, dass diese aktiviert und sensibilisiert werden. Zweitens lassen sich damit das Verständnis für die Problematik der Führung fördern und kompetenter Partner innerhalb der Genossenschaften gewinnen. Es muss einem bewusst sein, dass damit auch ein Lernprozess stattfindet. Folgende konkrete Anregungen sind zu beachten:

Hilfe von aussen kann sich auszahlen. Professionelle Beratung durch Externe erweitert die eigene Sichtweise und hilft, die komplexen Zusammenhänge zu verstehen und die Projektplanung effizient durchzuführen. Dies gilt insbesondere für ehrenamtliche Organisationen. Die Schaffung und Einführung muss gründlich geplant und Schritt für Schritt durchgeführt werden.

Meinungsbildung braucht Zeit, und eine Genossenschaftspolitik kann nicht innert zweier Monate vorbereitet und beschlossen werden. Wichtig ist auch der Prozess und nicht nur das Ziel.

Widerstände gehören zu jedem Meinungs- und Zielbildungsprozess. Konfliktmöglichkeiten müssen vorausgesehen und der Umgang damit eingeplant werden. Erst die Opposition und eine kritische Einstellung helfen, eine durchdachte und realistische Genossenschaftspolitik zu schaffen.

Konflikte müssen offengelegt und die verschiedenen Ebenen der Auseinandersetzung (Sachebene, Verhaltensebene, etc.) analysiert werden. Schliesslich ist zu beachten, dass die beste Genossenschaftspolitik nichts nützt, wenn damit nicht auch ein Controllingsystem zur Messung der Umsetzung der Politik erarbeitet wird.

### Schlusswort

Wohnbaugenossenschaften können je länger desto weniger ein «Mauerblümchen-Dasein» fristen. Nur ein Umdenken und eine Professionalisierung des Handelns können gewährleisten, dass einerseits auch in Zukunft so viele Mitglieder als möglich durch günstigen Wohnraum gefördert werden können (Spekulationsentzug) und andererseits auch die Genossenschaftsidee (hier besonders Selbsthilfe und Solidarität) und deren soziale Relevanz in unserem täglichen Zusammenleben genügende Beachtung finden und professionell gefördert werden. So kann sichergestellt werden, dass die Genossenschaftsidee auch für zukünftige Generationen weiterwirken kann und sie durch die zunehmende Individualisierung unserer Gesellschaft nicht ausblutet und ausstirbt.

## Wie ein fortschrittliches Leitbild einer BG aussehen könnte

Peter Schmid

1. Unsere Wohnbaugenossenschaft ist eine gemeinnützige, dem Menschen und der Umwelt verpflichtete, politisch und konfessionell neutrale Wohn- und Baugenossenschaft. Ihr Ziel ist die von der Genossenschaftsidee geprägte Förderung ihrer Mitglieder. Diese Förderung findet Ausdruck in günstigem und gesundem Wohnraum, in einer menschen- und gemeinschaftsorientierten Bau- und Renovationspolitik, in unserem gegenseitigen kooperativen Verhalten, sowie unseren, die Genossenschaftsidee unterstützenden Strukturen.

2. Die Genossenschaftsidee bedeutet für uns im wesentlichen:

- Selbsthilfe, indem wir unseren Mitgliedern aktive Hilfe zur Selbsthilfe gewähren
- Selbstverwaltung, indem unsere Genosschafter in ihren Siedlungen/Kolonien soviel wie möglich selbst verwalten sollen
- Selbstbestimmung, indem unsere Genosschafter an grundlegenden Entscheiden der Genossenschaft partizipieren und in sie direkt betreffenden Angelegenheiten miteinbezogen werden
- Selbstverantwortung durch die Übernahme von ehrenamtlichen Funktionen in unserer Genossenschaft
- Solidarität unter Nachbarn, unter Siedlungen/Kolonien und unter Genossenschaften, Solidarität aber auch zwischen unseren verschiedenen Organen und den Genosschaftern

3. Wir wollen durch aktiven, ökologisch und finanziell sinnvollen Erwerb, Bau und Umbau von Liegenschaften im Einzugsgebiet der Region ..... günstigen und gesunden,

der Spekulation entzogenen und auf die zukünftigen Bedürfnisse ausgerichteten Wohn- und Umgebungsraum schaffen, in dem sich genossenschaftliches Gedankengut entfalten kann.

4. Wir wollen am Genossenschaftsge-danken interessierte, aktive Mitglieder gewinnen und das genossenschaftliche Bewusstsein fördern und stärken. Dies indem wir

- bei der Vermietung eine gesunde Durchmischung der Bewohner in den Siedlungen anstreben
- Bedingungen schaffen, die ein gutes Zusammenleben der Genosschafterinnen und Genosschafter ermöglichen (zum Beispiel Gemeinschaftsräume, Begegnungsmöglichkeiten)
- gemeinschaftliche Aktivitäten der Genosschafterinnen und Genosschafter sowie der Koloniekommissionen im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe fördern
- offen informieren und ein angemessenes Mitspracherecht gewähren.

5. Unsere Verwaltung ist Dienstleistungsbetrieb für unsere Genosschafter und arbeitet nach leistungsorientierten, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich der Genossenschaftsidee verpflichtet und werden nach partizipativen Grundsätzen geführt. Wir bieten fortschrittliche Arbeitsbedingungen.

6. Wir nehmen in unserer Gesellschaft Verantwortung wahr, indem wir auch sozialen Randgruppen genügend Wohnraum zur Verfügung stellen. Mit Behörden und Geschäftspartnern arbeiten wir kooperativ zusammen und bevorzugen Geschäftspartner, die selber genossenschaftliches Gedankengut fördern.