

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 75 (2000)  
**Heft:** 2: Kraftwerk1 hat jetzt festen Boden unter den Füßen  
  
**Artikel:** Befriedigt Vorstandsarbeit?  
**Autor:** Schwarz, Peter / Oetiker, Käthi / Weibel, Mike  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106835>

### **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:** 28.01.2026

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



# BEFRIEDIGT VORSTANDSARBEIT?

PETER SCHWARZ

Wenn es heute und morgen schwierig ist, Frauen und Männer für die Mitwirkung in Genossenschaftsvorständen zu motivieren, so kann das zwei Gründe haben. Zum einen ist es die «gesellschaftliche Grosswetterlage»: Freiwilligen- und Ehrenamtsarbeit stehen nicht sehr hoch im Kurs, die Angebote zum «Verbringen» der arbeitsfreien Zeit sind zahllos, das Tätigwerden für das Gemeinwohl wird zum (ungeliebten) Opfer an Zeit, die man nicht unbedingt sinnvoller, aber doch genussvoller gebrauchen zu können. Diese gesellschaftlich bedingte Motivationslücke vermag die einzelne Genossenschaft nur wenig zu beeinflussen, und es bleibt zu hoffen, dass sich die «Wetterlage» wieder zu Gunsten einer anderen Auffassung von sinnvoller Nutzung der «Sozialzeit» verändert.

Zum andern liegt aber das Nachwuchsproblem in der genossenschaftlichen Vorstandsarbeit selber. Wird diese bloss als Last empfunden und erfahren, dann ist sie nicht attraktiv und wird gemieden. Wie aber können wir Vorstandsämter so interessant machen, dass sie nicht nur Last sind, sondern auch Lust vermitteln? Wir gehen von zwei Voraussetzungen aus:

- 1) dass es – trotz allem – Frauen und Männer gibt, die sich zum Ideal des genossenschaftlichen Gedankens bekennen, und
- 2) dass es gelingt, kompetente, fachlich qualifizierte Leute als Vorstandsmitglieder zu gewinnen.

In der Rekrutierungsphase haben wir die InteressentInnen mit den Vorteilen und Anreizen der Vorstandsarbeit zu überzeugen versucht. Erstes Gebot ist es daher, das zu halten, was wir versprochen haben. Etwa das gute Arbeitsklima, die Kollegialität; die Chance, etwas zu lernen und das vorhandene Know-how einsetzen zu können. Aber auch, sich mit grundsätzlichen – z. B. strategischen, zukunftsorientierten – Fragen zu beschäftigen, etwas Positives und Nachhaltiges für die Genossenschaft zu bewirken, sowie Verantwortung zu tragen.

Vorstandsarbeit wickelt sich zu einem grossen Teil in Sitzungen ab. Es liegt daher nahe, deren Leitung und Organisation höchste Aufmerksamkeit zu schenken. Attraktiv bzw. befriedigend sind Sitzungen dann, wenn

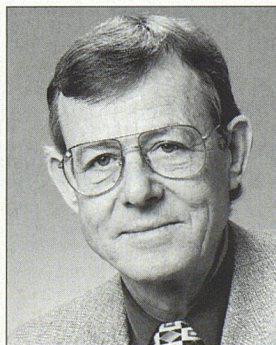
- 1) das «Ambiente» stimmt (heller Raum, zweckmässige Tischanordnung, Visualisierungsmittel usw.);
- 2) die Traktandenlisten nicht überfrachtet sind und für wichtige Geschäfte vorher Unterlagen zugestellt werden;
- 3) der/die PräsidentIn die Sitzung straff leitet, dabei aber moderiert und nicht dominiert, so dass sich alle Mitglieder einbringen können;
- 4) ein Kommunikationsstil herrscht, der «harte» Sachdiskussionen ohne persönliche Verletzungen zulässt;

- 5) nach durchgeführter Diskussion klare Entscheide gefasst, Termine gesetzt und Verantwortliche für die Ausführung bestimmt werden;
- 6) in einer lockeren, kollegialen Atmosphäre auch der Spass nicht zu kurz kommt und Spannungen lockert.

Arbeitet der Vorstand im Ressortsystem oder wird er gar von einer professionellen Geschäftsführung unterstützt, so sind möglichst viele Kompetenzen an diese Verantwortlichen zu delegieren. Nur so kann der Gesamtvorstand entlastet bzw. für Grundsatzfragen freigespielt werden. Die Verantwortlichen haben für ihre «Knochenarbeit» immer mal wieder ein Lob verdient, für zeitintensive Ämter müsste eine gewisse Entschädigung (zusätzlich zum Spesenersatz) selbstverständlich sein. Neben den ordentlichen Sitzungen empfiehlt sich, mindestens einmal im Jahr eine längere Klausurtagung (Retraite) durchzuführen, die sich den grundsätzlichen, wegweisenden Fragen widmet, wo sich die Vorstandsmitglieder in intensiver Zusammenarbeit näher kommen.

Ebenso wichtig für eine gute, ergiebige Sitzungs- und Ressortarbeit ist eine ausgewogene Zusammensetzung des Vorstandes auf der fachlichen Ebene. Dazu ist zu analysieren und festzulegen, welches Know-how optimalerweise in diesem Gremium «vereint» sein sollte, damit für alle wichtigen Sachfragen (z. B. Recht, Kommunikation, Bau, Finanzen) das Spezialwissen verfügbar ist. Aufgrund von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen sind diese Personen gezielt zu suchen. Die Komplexität der Genossenschaftsarbeit erlaubt heute keine «zufällige» Zusammensetzung mehr mit wenigen Leuten, die arbeiten und «drauskommen», und einigen passiven, eher nichts ahnenden «BeisitzerInnen».

Wenn es gelingt, die Vorstandsarbeit im genannten Sinne zu gestalten, den Mitgliedern das Gefühl zu vermitteln, etwas Sinnvolles auf effiziente Weise getan, anstehende Sachprobleme gelöst und bei den KollegInnen Verständnis und Akzeptanz gefunden zu haben, dann dürfte ein solcher «Job» attraktiv und auch befriedigend sein. Und wenn es uns gelingt, dieses positive Image und die Möglichkeit der Selbstentfaltung und -bestätigung für engagierte Leute nach aussen zu vermitteln, so dürfte uns eigentlich um die Gewinnung von Vorstandsnachwuchs nicht bange sein.



Peter Schwarz ist Chefberater der BVM (Berater- und Servicegruppe für Verbände und Nonprofit-Organisationen) und war jahrelang Mitarbeiter des heutigen VMI (Verbandsmanagements-Institut) in Freiburg. Er ist Titularprofessor an der Uni Freiburg.



# «NIE BEWUSST MOTIVIERT»



Käthi Oetiker ist seit der Gründung vor sechs Jahren Präsidentin der WOGENO des Bezirks Uster, die mehr als 80 Wohnungen hat. Sie wohnt selber in einer von der WOGENO initiierten Siedlung, wo sie Eigentümerin einer Wohnung ist.

*wohnen: Finden sich tatsächlich noch Leute, die sich «zum Ideal des genossenschaftlichen Gedankens bekennen», wie Peter Schwarz stipuliert?*

Ja, bei uns schon. Alle Hausvereine der Siedlungen stellen Vorstandsmitglieder. Sie haben ein ganz direktes Interesse am Wohlergehen der Genossenschaft. Die Mitarbeit gehört ja zur Idee des genossenschaftlichen Wohnens, und die wird bei uns gelebt.

*Wie steht es mit den fachlichen Qualifikationen?*

Da wird es schwieriger. Wir haben einen Finanzfachmann, das ist gut und wichtig. Bevor wir gezielt weitere Fachkräfte suchen, wollen wir unsere Strukturen analysieren. Zudem klären wir eine Zusammenarbeit mit ähnlichen Genossenschaften ab, um Synergien besser nutzen zu können. Langfristig sollte Vorstandsarbeit bezahlt sein.

*Dann braucht es gar keine Miliz-Arbeit mehr im Vorstand?*

Je nach gewähltem Modell vielleicht nicht. Aber es bleibt ja in der Genossenschaft ganz allgemein genug Freiwilligenarbeit.

*Peter Schwarz hat sechs Positiv-Kriterien zur Sitzungsgestaltung formuliert. Treffen sie bei euch zu?*

Mir war es immer ein Anliegen, dass das Ambiente stimmt. Eine Sitzung soll kein «Gniet» sein, sondern ein Abend, an dem man gemeinsam möglichst effizient arbeitet. Wir treffen uns jeweils in einem Sitzungszimmer der Genossenschaft «Sonne» in Uster, wo auch unser Büro und die Verwaltung sind. Für mich ist diese Kontinuität wichtig, der

Ort ist uns zu einer Heimat geworden.

Wir haben auch schon eine Tour durch die Gemeinschaftsräume unserer Siedlungen gemacht, um so näher bei den Mitgliedern zu sein.

**«Bevor wir gezielt**

**Fachkräfte suchen,**

**wollen wir unsere**

**Strukturen analysieren.»**

*Wie lange dauern eure Sitzungen?*

In der Regel beginnen wir um halb acht und schliessen um halb elf Uhr ab. Dauert die Sitzung länger, wird es sehr anstrengend, denn es haben alle einen Arbeitstag hinter sich. Wichtig scheint mir auch der Ausklang nach der Sitzung bei einem Bier in der Beiz.

*Welche Vorbereitungen finden statt?*

Wir treffen uns dazu in einem Ausschuss: Der Kassier, der Verwalter, die Sekretärin und ich. Die entscheidungsreifen Geschäfte bereiten wir so auf, dass alle Argumente auch für die anderen Vorstandsmitglieder transparent sind.

*Du bist seit bald sechs Jahren Präsidentin und suchst eineN NachfolgerIn. Mit welcher Einsatz-Dauer rechnest du bei deinen VorstandskollegInnen?*

Ich gehe von drei bis fünf Jahren aus, also viel weniger als früher. Ehrenämter haben nicht mehr denselben Stellenwert wie vor zehn Jahren. Deshalb wollen wir in einer Retraite unsere Strukturen überdenken. Vielleicht liessen sich Fachkräfte besser finden, wenn wir die Vorstandsarbeit tagsüber bezahlen?

*Die anderen Vorstandsmitglieder gehen leer aus?*

Nicht ganz, schliesslich gibts einmal im Jahr ein gutes Nachtessen, und nach der Retraite sind alle zu einem Gourmet-Menü eingeladen.

*Hast du gerne im Vorstand gearbeitet?*

Ja, mehrheitlich, ausser in jener Phase, wo uns das Finanz-Fachwissen fehlte und ich mich diesbezüglich überfordert fühlte. Der Verantwortungsdruck war enorm.

*Wie motivierst du deine VorstandskollegInnen?*

Ich habe nie bewusst motiviert... Wäre mir das Papier von Peter Schwarz früher bekannt gewesen, hätte ich vieles überdenken und einbauen können. ■

INTERVIEW: MIKE WEIBEL

**«Ehrenämter haben**

**heute nicht mehr**

**denselben Stellenwert**

**wie vor zehn Jahren.»**