

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 75 (2000)

**Heft:** 3: Farbenspiel mit Sonnenlicht

**Artikel:** Selbstverwaltung : ein Auslaufmodell?

**Autor:** Heimgärtner, Eva / Rehmann, Adrian / Weibel, Mike

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106843>

#### 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:** 27.01.2026

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

# SELBSTVERWALTUNG

*Die Verwaltung von Wohnbaugenossenschaften wird komplexer. Entsprechend sind die Anforderungen an die Führung gestiegen. Die Professionalisierung der ehrenamtlichen Vorstände und der Geschäftsleitung ist unvermeidlich. Sie lässt sich allerdings nicht allein mit verbesserten Managementinstrumenten bewerkstelligen.*

EVA HEIMGÄRTNER

Mehrere Faktoren bestimmen die Zusammensetzung der Vorstände von Baugenossenschaften. Entsprechend der Geschichte und der Grösse einer Genossenschaft finden sich unterschiedliche Interessen- und Kompetenzprofile versammelt. Der Vorstand von Genossenschaften, die zu Beginn des Jahrhunderts aus der Gewerkschaftsbewegung entstanden sind, ist auch heute noch mehrheitlich mit gewerkschaftlichen und politischen Interessenvertretern besetzt. Dagegen praktizieren neuere, von MieterInnen initiierte kleinere Genossenschaften eher eine Mieterselbstverwaltung. Daneben gibt es eine ganze Reihe von Mischformen. Hier finden sich etwa VertreterInnen von Subvenienten und Kreditgebern sowie weiterer interessierter Kreise wie ArchitektInnen, Bauunternehmen und JuristInnen. Häufig sind die Vorstände in zwei Lager gespalten: die «Wertorientierten» haben vor allem soziale Dimensionen im Auge, die «wirtschaftlich Orientierten» richten ihr Handeln auf ökonomische Zusammenhänge aus.

Genauso verschieden wie die historischen Eigenheiten präsentieren sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Alte Organisationen, mit einem geringen Anteil an WEG-Objekten, kämpfen mit anderen Problemen als jüngere Genossenschaften. Die Alteingesessenen können, entsprechend der allgemeinen Zielsetzung von Baugenossenschaften, günstigen Wohnraum anbieten. Dies macht ihre Mietobjekte auf dem Markt attraktiv. Der «Schönwettervorstand» einer solchen Genossenschaft muss sich nicht primär mit Mietzinsverlusten und hohen Zinsbelastungen herumschlagen. Er könnte deshalb mehr Energie dafür aufwenden, inhaltlich neue Wege zu gehen.

Jüngere Genossenschaften, die in der Hochkonjunktur gebaut haben und einen hohen Anteil an WEG-Objekten aufweisen, befinden sich hingegen oft in einer wirtschaftlich schwierigen Situation. Sie können die allgemeinen Marktpreise kaum unterbieten, im schlimmsten Fall sind ihre Wohnungen gar teurer, und der Leerbestand ist hoch. Kommt hinzu, dass der allgemeine Einbruch auf dem Immobilienmarkt zu starken Wertebusen bei den Liegenschaften geführt hat. Fragen der Krisenbewältigung bedrängen diesen «Schönwettervorstand».

Immer wieder lässt sich feststellen, dass die Führungsspitzen von Baugenossenschaften die Vorboten einer nahenden «Schlechtwetterlage» nicht rechtzeitig wahrnehmen. Verantwortlich hierfür ist meist die eingespielte Trägheit des Führungssystems, die sich mit juristischen und wirtschaftlichen Fehleinschätzungen paart.

Vorstände sind sich außerdem erschreckend selten darüber im Klaren, in welchem Umfang sie die Verantwortung für die Geschäfte der Genossenschaft tragen. Dies hat seinen Ursprung auch in den starren Systemen, die das WEG vorgibt. Sie verleiten Vorstand und Geschäftsführung dazu, ihre Immobilien beamtenmäßig zu verwalten statt sie unternehmerisch zu bewirtschaften.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Baugenossenschaften Millionenvermögen verwalten. Vorstände treffen also wirtschaftliche Entscheidungen, welche die Finanzkraft des einzelnen Mitglieds und sein Vorstellungsvermögen in aller Regel weit übersteigen.

Solange man die Rechtsform der Genossenschaft sinnvoll findet, weil sie ökonomische Gegebenheiten mit sozialem Handeln versöhnt, stellt sich die Frage nicht, ob die Selbstverwaltung ein Auslaufmodell sei. Die Frage muss vielmehr lauten: Wie wird aus einem «Schönwettervorstand» ein Vorstand, der schwierige Phasen zu meistern versteht?

Dieser Wandel kann nicht nur durch die Einführung von Managementinstrumenten bewerkstelligt werden. Noch ehe über die Behebung von Führungsdefiziten diskutiert werden kann, muss ein Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass es solche gibt, und ein Wille, sie dauerhaft zu beheben. Voraussetzung dafür ist ein Prozess des Umdenkens, der mit einer schonungslosen Standortbestimmung einhergeht. Diese muss den verschiedenen Interessenprofilen innerhalb des Vorstands Rechnung tragen. Sie hat weiter festzustellen, wer welche Kompetenzen in den Vorstand einbringt, welche Kompetenzen der Geschäftsführung übertragen sind und wo Lücken bestehen.

Diese Mängel sind darauf hin zu analysieren, inwieweit sie sich durch internen Umbau und Weiterbildungsmassnahmen beheben lassen oder ob andere Massnahmen zur gewünschten Genossenschaftskompetenz führen. Die Reorganisation einer Genossenschaft fällt bestimmt leichter, solange sie sich noch in einer «Schönwetterphase» befindet.



Eva Heimgärtner (Jg. 1957) studierte an der Universität Freiburg/CH und der Fernuniversität Hagen/D. Seit zehn Jahren arbeitet sie als selbständige Unternehmensberaterin. Sie ist Mitinhaberin des Instituts für gesellschaftsbezogenes Management IGM (Zürich und Freiburg). IGM berät hauptsächlich Nonprofitunternehmen, darunter auch Genossenschaften, in Unternehmensführung und Krisenmanagement.

# EIN AUSLAUFMODELL?



Adrian Rehmann ist Geschäftsführer der gemeinnützigen Stiftung PWG, die in der Stadt Zürich 70 Liegenschaften besitzt, die meisten davon Wohnhäuser. Er ist ausserdem Vorstandsmitglied der Wogeno Aargau und präsidierte 1998/99 die Dachorganisation «WOGENO Schweiz». In diesem Rahmen engagiert er sich auch für die Sanierung der Not leidenden WOGENO St. Gallen. Rehmann ist Treuhänder und Betriebsökonom HWV.

*Ist eine ehrenamtliche Führung besonders krisenfällig, wie Frau Heimgärtner meint?*

Es stimmt sicher, dass das System der Ehrenamtlichkeit ein hohes Mass an Eigenmotivation voraussetzt. Empfindlich gestört wird diese Motivation durch einen schlechten Geschäftsgang oder Konflikte sozialer, wirtschaftlicher und mietrechtlicher Art.

*Werden die Anzeichen einer Krise zu spät erkannt?*

Es besteht wohl eine Neigung, vorhandene Probleme möglichst lange nicht zur Kenntnis zu nehmen, um sich nicht damit beschäftigen zu müssen. Andererseits sind Lösungen für die ökonomischen Probleme schwierig zu finden, weil es ja meist an Eigenkapital fehlt. Man kann nicht einfach mehr Eigenkapital fordern!

*Wie verhält sich ein Vorstand in solchen Krisensituationen?*

Da im besten Falle die Mitglieder eines Vorstandes einen kollegialen oder freundschaftlichen Umgang pflegen, sind bei ökonomischen Krisen auch Freundschaften gefährdet. Das behindert die Handlungsfähigkeit der Beteiligten in alle Richtungen und beeinflusst Wahrnehmung und Kommunikation im Vorstand. Ausserdem sind ehrenamtlich Tätige zeitlich bald einmal überlastet.

*Was ist von den Banken und Behörden zu erwarten?*

Wie der Artikel feststellt, geht die Verantwortlichkeit und Haftung von Vorständen weit. Sie müssen die Entscheide selber fällen. Dabei spielt die Politik der Banken eine wichtige Rolle. Während die Grossbanken ihre Immobilienverluste rasch realisieren, zögern die Verantwortlichen der kleineren Banken die Entscheide eher hinaus. Mit den Sanierern vom Bundesamt für Wohnungswesen haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht.

*Sie kennen sich besonders gut bei den WOGENO aus, die eine föderalistische Struktur mit selbstverantwortlichen Hausvereinen haben. Gibt es dort spezifische Probleme?*

Für alle jungen Genossenschaften oder in der Hochkonjunktur eingestiegenen Immobilieninvestoren gilt, dass sie eine schmale Eigenkapitalbasis haben. Wenn das Anlagevermögen erodiert, geraten sie in Schwierigkeiten, weil keine stillen Reserven auf den Aktiven bestehen. Zusätzliche Probleme gibt es, wenn die Hausvereine keine Rückstellungen für den Unterhalt gemacht haben. Diese Gefahr besteht einfach, weil der Lebenszyklus der MieterInnen nicht derselbe ist wie der Erneuerungszyklus der Liegenschaft.

*Was kann man dagegen tun?*

In einer WOGENO sind wichtige Rückstellungen für den Unterhalt durch die BewohnerInnen – somit ausserhalb der Kontrolle der Genossenschaft – zu leisten. Der Vorstand sollte die Hausvereine aus der Ferne begleiten und ein Reporting über die sinngemäss Fondsverwendung verlangen. Ziel soll sein, die Kosten oder Rückstellungen für Unterhaltsarbeiten oder die Abrechnung der Heiz-, Neben- und Betriebskosten zu garantieren und verdeckte Mietzinssenkungen zu verhindern.

*Besteht bei der Reorganisation die Gefahr, dass nur auf wirtschaftliche Kompetenz gebaut wird?*

In sozialen Modellen, die auf Gemeinschaftlichkeit ausgerichtet sind, prallen Wertemodelle und Fachwissen, aber auch unterschiedliche Vorstellungen über das Wirtschaften zusammen. Solange die Selbstverwaltung allen Beteiligten einen Blick in die «andere Sichtweise» ermöglicht, entsteht persönlicher Gewinn, der produktiv wird für die Gemeinschaft im Haus und für die Genossenschaft.

*Haben kleinere Genossenschaften mit eigener Verwaltung überhaupt eine Zukunft?*

Der Liegenschaftenmarkt hat sich in den vergangenen Jahren verändert und professionalisiert. Es gibt viele Erleichterungen in der täglichen Liegenschaftenverwaltung. Beispielsweise haben die Banken neuartige Finanzprodukte entwickelt und bieten den elektronischen Zahlungsverkehr an. Genossenschaften, die dieses Potential nicht nutzen können, sollten sich fragen, ob eine Delegation dieser Aufgaben nicht eine Erleichterung ist.

Bei der WOGENO Aargau haben wir entschieden, die ganze Verwaltung einer Immobilienverwaltung zu übertragen. Der Vorstand versteht sich nur noch als Moderator und strategische Führung. Die Qualität und Lebensfreude in den Häusern, die Ausstrahlung auf die Quartiere werden durch die administrative Entlastung erst richtig möglich.

■ INTERVIEW: MIKE WEIBEL