

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 75 (2000)  
**Heft:** 4: Küchendesign für Individualisten  
  
**Artikel:** Vorstand = Verwaltungsrat  
**Autor:** Schmid, Peter / Fischer, Willi / Anderes, Dagmar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106851>

### **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>**



# VORSTAND = VERWALTUNGSRAT

PETER SCHMID

Es brauchte nicht erst die Revision des Aktienrechtes, die den VerwaltungsrätInnen eine vermehrte, klar umschriebene und verbindliche Verantwortlichkeit der Unternehmensführung übertrug und deren Inhalte in einem Rechtsfall mit grosser Wahrscheinlichkeit auch für Vorstandsmitglieder von Genossenschaften angewendet würden. Auch die gesellschaftliche, technologische und ökonomische Entwicklung stellt vermehrt Anforderungen an Vorstände von Baugenossenschaften. Viele Vorstandsmitglieder sind sich ihrer effektiven Aufgaben und auch rechtlichen Verantwortung zu wenig bewusst. Wie anders ist es zu erklären, dass mancherorts Vorstände und Präsidenten gewählt werden, die nicht über die notwendigen Qualifikationen verfügen?

**REGLEMENT UND FÜHRUNGSMITTEL** Aus dem Aktienrecht (Art. 716 OR) ergeben sich folgende Hauptaufgaben und Pflichten für den Vorstand:

1. Pflicht zur Organisation und zum Festhalten der Organisation in einem Organisations- oder Geschäftsreglement. Darin müssen insbesondere die Organisation der Geschäftsführung, die Zuweisung der Aufgaben sowie die Berichterstattung geregelt sein.
2. Die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung.
3. Die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen im Hinblick auf die Einhaltung von Statuten, Richtlinien und Weisungen.

Der Vorstand sollte dazu neben einem Geschäftsreglement insbesondere auch folgende Führungsmittel einsetzen:

- \* Schaffung eines Leitbildes, welches die inhaltliche Ausrichtung der Genossenschaft umschreibt.
- \* Die Erarbeitung von Zielen und Strategien, wie sich die Genossenschaft mittel- und langfristig entwickeln soll.
- \* Die Festlegung von Jahreszielen mit den entsprechend notwendigen Mitteln (Budget).
- \* Für Baugenossenschaften konkret auch die Festlegung einer Bau- und Renovationsplanung und darauf basierenden Finanzierungsplanung.
- \* Controllinginstrumente, die über die Zielerreichung Auskunft geben.

**WEITERBILDUNG ALS PFLICHT** Die Organisations- und Aufsichtspflicht des Vorstandes bedingt, dass der Vorstand selbst das nötige Wissen hat oder sich beschafft, um diese Aufgaben professionell wahrzunehmen. Die Verteilung dieses Wissens und der Verantwortung auf verschiedene Vorstandsmitglieder im Sinne eines Ressortsystems ist meist unumgänglich. Das bedingt jedoch, dass

für neue Vorstandsmitglieder ein Anforderungsprofil erstellt und diese auch nach diesem ausgewählt werden. Kann kein entsprechendes Mitglied gefunden werden, muss eine fähige externe Person für diese Aufgabe gesucht werden. Eine langfristige Personalplanung im Vorstand hilft oft mit, geeignete Personen zu finden.

Neben der Auswahl von Vorstandsmitgliedern ist auch die Weiterbildung der bestehenden Mitglieder von grösster Wichtigkeit. Wenn das Ressort nicht der eigenen beruflichen Tätigkeit entspricht, ist es Pflicht, sich als Vorstandsmitglied im entsprechenden Bereich weiterzubilden und, für die Genossenschaft unumgänglich, den notwendigen Obulus daran zu leisten. Davon profitieren alle.

**PROFESSIONELLE KONTROLLSTELLE** Ebenso wichtig ist der Einsatz einer professionellen Revisions- und Kontrollstelle. Wenn der Vorstand es zulässt, dass nicht speziell befähigte Personen (Buchhaltungs- oder Revisionsfachleute) in die Kontrollstelle gewählt werden, wird er mindestens moralisch mitverantwortlich für Fehler, die allenfalls deswegen nicht entdeckt werden. Die Wahl einer professionellen Kontrollstelle gibt dem Vorstand Sicherheit und Legitimation gegenüber seinen Mitgliedern, hilft aber oft auch, eigene Grenzen zu erkennen.

Strategisch inhaltliche Hauptaufgabe der PräsidentInnen ist es, sich zusammen mit dem Vorstand mit der Entwicklung von Gesellschaft und Umwelt zu befassen. Darauf basierend müssen sie die Auswirkungen auf ihre Genossenschaft ableiten und sich überlegen, wie sie die Genossenschaft mit zufriedenen Mitgliedern, einem marktfähigen Wohnungsbestand und finanzieller Gesundheit erfolgreich in die Zukunft führen können. Den aus solcher Analyse gezogenen Schlüssen müssen Massnahmen folgen. Dies nicht nur im Bereich des Bauens und Renovierens (Strukturänderungen), sondern auch im Bereich der Förderung der heutigen Form der Genossenschaftsidee.

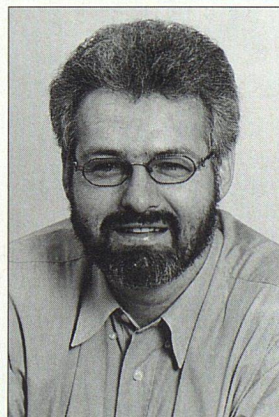
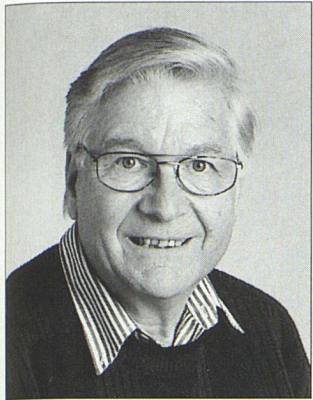


FOTO: ZVG

Peter Schmid, geb. 1958, studierte Betriebswirtschaft und absolvierte einen Postgraduate-Lehrgang für Verbands- und Nonprofit-Management. Heute arbeitet er selbständig als Berater für Nonprofit-Unternehmen. Peter Schmid ist im Nebamt Präsident der Allgemeinen Baugenossenschaft Zürich sowie Vorstandsmitglied des SVW und dessen Sektion Zürich.





Willi Fischer ist seit 1989 Präsident der Wohnbaugenossenschaft Brugg-Windisch sowie seit 1985 Präsident der SVW-Sektion Aargau. Er wohnt an der Kornfeldstrasse – selbstverständlich in einer Genossenschafts-Wohnung.

*wohnen: Herr Fischer, ist Ihnen bekannt, dass Sie als Präsident der WBG Brugg-Windisch gegenüber der Genossenschaft mit Ihrem persönlichen Vermögen haften, wenn Sie ihr pflichtwidrig Schaden zufügen?*

Willi Fischer: Das ist mir bekannt (lacht). Das habe ich an einem SVW-Kurs von Frau Zimmermann (Salome Zimmermann ist Leiterin des Rechtsdienstes beim SVW, Anm. d. Red.) gelernt. Allerdings gilt das gemäss OR nur, wenn der Vorstand der Genossenschaft Schaden durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung der ihm obliegenden Pflichten verursacht.

Wir haben das Thema übrigens für unsere nächste Generalversammlung der Sektion Aargau traktandiert. Frau Zimmermann wird einen Vortrag halten mit dem Titel: «Haftung des Vorstandes einer Genossenschaft».

*Dann vermuten Sie also wie Peter Schmid, dass sich Vorstandsmitglieder ihrer rechtlichen Verantwortung oft nicht bewusst sind.* Ich denke, die rechtliche Kenntnis ist bei vielen tatsächlich nicht vorhanden – deshalb die Idee mit dem Vortrag. Das ist auch eine Art von Weiterbildung, die wir anbieten.

*Stichwort Weiterbildung: Welchen Stellenwert hat sie bei der WBG Brugg-Windisch?*

An und für sich einen grossen. Es ist aber sehr schwierig, die Leute für einen Kurs zu animieren. In der heutigen Zeit sind alle im Beruf so angespannt, dass kaum jemand noch unter der Woche frei machen kann. Trotzdem haben wir einige Vorstandsmitglieder, die jedes Jahr einen Kurs besuchen. Die Kosten übernimmt die Genossenschaft.

Enttäuscht bin ich allerdings über die Genossenschaften der Sektion Aargau. Obwohl wir immer wieder auf die Weiterbildungskurse des SVW aufmerksam machen, ist das Echo minim. Dabei werden nur etwa vier bis fünf der etwa 38 Genossenschaften von Geschäftsführern geleitet. Und auch bei diesen gibt es ja Vorstände, die sich weiterbilden müssten. Ich habe sogar das Gefühl, dass gewisse Genossenschaften auch noch nie an einer von der Sektion veranstalteten Weiterbildung im Aargau teilgenommen haben.

*Peter Schmid hält die Schaffung eines Leitbildes für eminent. Und Sie?*

In der Gemeinde haben wir auch Leitbilder gemacht, die dann alle in der Schublade verschwunden sind... Das kann wohl kaum der Sinn sein. In der WBG Brugg-Windisch gibt es kein Leitbild im Stil eines beschriebenen, allgemein gültigen A4-Blattes. Was wir haben, sind eher Richtlinien respektive Vorgaben, die aber einem ständigen Wechsel unterliegen, also nicht sakrosankt sind.

*Können Sie ein konkretes Beispiel geben?*

Die Vermietung etwa. Früher galt die Regel bei der Wohnungsvergabe: Erstens Familien, dann Alleinstehende mit Kindern, dann Ehepaare und so weiter. Das war zur Zeit, als wir noch Wartelisten führten. Aber jetzt müssen wir ja froh sein, wenn wir unsere Wohnungen überhaupt vermieten können. Mittlerweile kämpfen wir mit Leerwohnungsbeständen, was unter anderem mit den Entlassungen in der Region, Stichwort ABB und Spinnerei, zu tun hat. Die ursprünglichen Richtlinien gelten somit nicht mehr. Vielmehr geht es jetzt darum, Werbestrategien zu erarbeiten, um MieterInnen zu gewinnen.

*Ergeben sich daraus Ziele, die sich die WBG Brugg-Windisch fürs Jahr 2000 steckt?*

Von Jahreszielen, wie Peter Schmid es formuliert, kann nicht gesprochen werden. Die Ziele sind eher längerfristig gesteckt und werden – wie die Richtlinien – der Situation entsprechend laufend angepasst.

Auch «Controllinginstrumente» gibt es bei uns nicht im eigentlichen Sinn. Das hat unter anderem mit unserer Grösse zu tun: Wir haben 296 Wohnungen, die erst noch – im Unterschied zur ABZ von Peter Schmid – alle kompakt beieinander liegen. Der Vorstand besteht aus elf Mitgliedern, die alle ein eigenes Ressort betreuen. Einmal im Monat sitzen wir zusammen, und jedes Vorstandsmitglied berichtet kurz über sein Ressort. So sind immer alle im Bild, was läuft, und wenn Probleme auftauchen, suchen wir gemeinsam nach Lösungen. Das ist aber, wie gesagt, nur möglich, weil wir eine relativ kleine Genossenschaft sind, wie die meisten der Sektion Aargau.

*Gerade kleinere Genossenschaften haben oft Mühe, kompetente Leute für die Revision zu finden. Wie steht es damit bei der WBG Brugg-Windisch?*

Gemäss Statuten setzt sich unsere Revisionsstelle aus drei Personen zusammen. Momentan besteht sie aus zwei Männern aus dem Bankfach sowie einem Kaufmann – also für das Amt befähigte Leute. Trotzdem liessen wir letztes Jahr die Rechnung erstmals durch ein Treuhandbüro prüfen. An der Generalversammlung haben wir unseren GenossenschaftlerInnen erklärt, dass es uns, dem Vorstand, dabei um eine «Rückenstärkung» geht. Der Revisionsbericht, der übrigens positiv ausfiel, ist sehr detailliert und daher informativ. Ich kann anderen Genossenschaften nur empfehlen, ihre Revision zusätzlich ebenfalls extern zu vergeben. Die Treuhandbüros haben gute Vergleichsmöglichkeiten. Ausserdem kann ich mir vorstellen, dass angesichts der für die Kontrolle nötigen Kenntnisse, unter anderem im EDV-Bereich, manche Laienrevisoren mit der Prüfung überfordert sind. ■

INTERVIEW: DAGMAR ANDERES