

**Zeitschrift:** Wohnen

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

**Band:** 76 (2001)

**Heft:** 9

**Artikel:** Günstige Wohnungen bereitstellen genügt nicht

**Autor:** Bumbacher, Urs

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-107015>

#### 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:** 12.01.2026

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

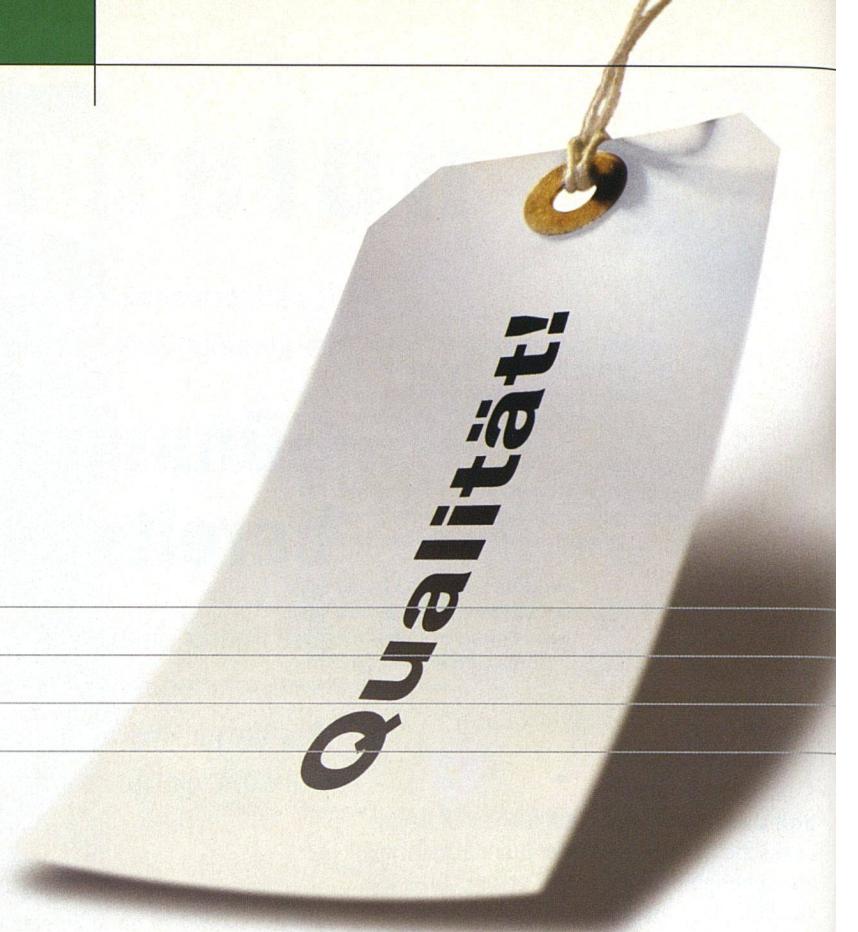
Qualitätsmanagement  
im gemeinnützigen Wohnungsbau

# Günstige Wohnungen bereitstellen genügt nicht

Eine immer anspruchsvollere Mieterschaft fordert hohe Qualität in zunehmendem Mass auch von Wohnbaugenossenschaften. Was dieser Begriff im genossenschaftlichen Kontext überhaupt bedeutet, dürfte allerdings umstritten sein.

**VON URS BUMBACHER\*** ■ Am ehesten ist diesem schillernden Begriff der Qualität wohl auf zwei Ebenen beizukommen: erstens über die Qualität der von den Genossenschaften erbrachten Dienstleistungen und zweitens über die Qualität der Genossenschaft als arbeitsteilige Organisation. Betrachtet man die Ebene der Dienstleistungsqualität, dann ist danach zu fragen, welche Dienstleistungen Genossenschaften überhaupt anbieten und nach welchen Kriterien MieterInnen die Qualität der erbrachten Leistungen beurteilen. Betrachtet man hingegen die Qualität der Genossenschaft als Organisation beziehungsweise als ►





arbeitsteiligen Betrieb, dann muss man sich überlegen, was eine qualitativ hochstehende Wohnbaugenossenschaft ausmacht, welches die zentralen Elemente der Organisationsqualität sind und wie man als Genossenschaft diese Qualität erreichen kann.

#### **WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN ALS DIENSTLEISTER.** Wohnbaugenossenschaften sind Dienstleister. Ihr Leistungsangebot kann grob in drei verschiedene Kategorien unterteilt werden:

- Konzipierung und Bereitstellung von bedarfsgerechtem Wohnraum
- Abwicklung von verwaltungsbezogenen Leistungen
- Koordination und Beeinflussung des Mieter- (bzw. Mitglieder-)Verhaltens.

Eine zentrale Aufgabe von Wohngenossenschaften liegt im Angebot von bedarfsgerechtem Wohnraum. Qualitätskriterien für einen solchen bedarfsgerechten Wohnraum sind eine zielgruppengerechte Wohnlage, hoher Wohnkomfort (Grundriss, Raumgröße, Einrichtungen, Funktionalität usw.) bei gleichzeitig günstigem Mietzins, aber auch Sicherheit und Ökologie. Das Problem bei der Erbringung von Qualität in diesem Sinne liegt zweifellos darin, dass sich einerseits gewisse Qualitätskriterien praktisch gegenseitig ausschliessen (günstige Mieten und hoher Wohnkomfort), weshalb man nicht beides erreichen kann, und dass andererseits das Angebot der Genossenschaften relativ starr ist, während sich die Ansprüche wie auch die Umfeldbedingungen ständig wandeln. Was vor 20 Jahren noch als qualitativ hochstehendes Wohnangebot gegolten hat, wird heute doch nur noch belächelt.

Geändert haben sich dabei nicht nur die demographische Struktur, die berufliche Situation und die Ansprüche der MieterInnen, sondern auch das Umfeld der Genossenschaften, insbesondere deren Umgebung (Verkehrszunahme, Umnutzungen, Verslumung, Verstädterung usw.). Diesen Veränderungen gerecht zu werden, ist für Genossenschaften enorm schwierig, denn Umbauten und -gestaltungen erfordern einen hohen Investitionsaufwand, während die demokratische Entscheidungsfindung der Generalversammlung grössere, mietverteuernde Renovationen und Umbauprojekte erschwert.

**MEHR ALS NUR VERWALTEN.** Das zweite Leistungsbündel der Genossenschaften bilden die verwaltungsbezogenen Dienstleistungen. Qualitätskriterien sind hier die Zuverlässigkeit der Leistungabwicklung, transparente Verwaltungsführung, Sachkompetenz und Vertrauenserweckung wie auch Hilfsbereitschaft und Flexibilität des Genossenschaftspersonals. Dazu gehören schliesslich aber auch Diskretion und Einfühlungsvermögen gegenüber der Mieterschaft. Die Erbringung von Qualität in diesem Sinne scheitert in der

Praxis oft an einer ganzen Reihe von Gegebenheiten: Es fehlt an Sachkompetenz, die Verwaltung sieht sich nicht als Dienstleister und kümmert sich deshalb auch gar nicht um die entsprechenden Qualitätskriterien, zudem fehlen eventuell Richtlinien für das Verhalten der MitarbeiterInnen und für die korrekte Geschäftsabwicklung, oder aber die notwendigen Führungsinstrumente sind nicht vorhanden.

Schliesslich kann es an der Motivation und dem Engagement der MitarbeiterInnen mangeln, oder die Gefahr von Missbräuchen und Korruption wird unterschätzt. Qualität in diesem Sinne zu erbringen, macht auf jeden Fall eine Professionalisierung der Genossenschaftsleitung und den Aufbau einer Dienstleistungsgesinnung über die entsprechende Ausbildung der MitarbeiterInnen notwendig.

**VERHALTEN DER MIETERSCHAFT BEEINFLUSSEN.** Die dritte Dienstleistungskategorie ist schliesslich in der Koordination und Beeinflussung des Verhaltens der Mieterschaft zu sehen. Die Schaffung eines aktiven Soziallebens und eines guten Genossenschaftsklimas fällt ebenso in diesen Aufgabenkomplex wie die Motivierung von Mitgliedern zur Über-

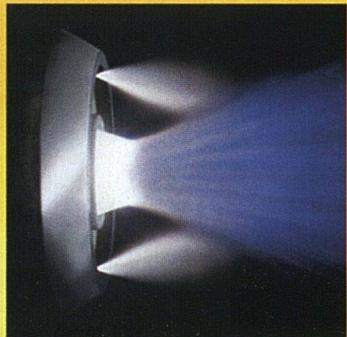
**-weishaupt-**

Brenner und Heizsysteme

## Speziell für die Schweiz: multiflam® - Die innovative LowNOx-Brennertechnik

Eine neuartige Technologie aus dem Weishaupt Forschungs- und Entwicklungszentrum

- NO<sub>x</sub>-Minimierung durch patentierte Brennstoffaufteilung
- Für Öl- und Zweistoffbrenner über 1 MW Leistung
- In der Schweiz erfolgreich im Praxiseinsatz
- Alle Vorgaben der LRV werden deutlich unterschritten



Weishaupt AG, 8954 Geroldswil  
Tel. 01/749 29 29 Fax 01/749 29 00  
24-h-Service 0848 830 870  
[www.weishaupt-ag.ch](http://www.weishaupt-ag.ch)

nahme von ehrenamtlicher Tätigkeit und zur aktiven Beteiligung an Versammlungen. Zudem gilt es die Akzeptanz und die Einhaltung der Hausordnung und der Verhaltensregeln zu gewährleisten. Erschwert wird diese Aufgabe durch gegenwärtige Trends in der Bevölkerung wie Überalterung (verstärkt den latenten Generationenkonflikt), zunehmende Individualisierung (führt zu abnehmendem Gemeinschaftssinn und schwindender Rücksichtnahme auf Schwächere und Benachteiligte), steigende berufliche Belastung und Zunahme allein erziehender Elternteile (Gefahr der Laissez-faire-Erziehung und der Tolerierung von problematischem Verhalten der Kinder).

Die zunehmende Mobilität der Mietergemeinde gepaart mit steigender Multikulturalität beeinträchtigen zusätzlich die Kommunikation und die Herausbildung einer tragfähigen Genossenschaftskultur. Was resultiert, sind vermehrte Konflikte, gehässigere Umgangsformen und ein generell schlechteres Klima. In diesem Umfeld Qualität erbringen zu wollen, erfordert Initiative, Engagement, vorbildliches Verhalten, viel Geduld und Kommunikationsgeschick; alles Charakteristiken, die in unserer schnellen Zeit immer mehr zu verschwinden drohen.

**QUALITÄT DER WOHNBAUGENOSSENSCHAFT ALS ARBEITSTEILIGE ORGANISATION.** Neben der Qualität der Dienstleistungen gilt es einen zweiten Aspekt zu berücksichtigen: die Qualität der Wohnbaugenossenschaft als arbeitsteilige Organisation. In Anlehnung an das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen kann man eine Genossenschaft dann als qualitativ hochstehend bezeichnen, wenn sie die nach Prioritäten geordneten Bedürfnisse und Erwartungen der GenossenschaftsträgerInnen und MitarbeiterInnen zu deren Zufriedenheit zielgerichtet und wirtschaftlich erfüllt und gleichzeitig Akzeptanz und Unterstützung in der Öffentlichkeit und bei den übrigen Geschäftspartnern findet. Säulen einer solchen «Organisationsqualität» bilden die konsequente Orientierung der Tätigkeiten am Nutzen der Mitglieder, die Berücksichtigung der Be-

dürfnisse der Mitarbeiterschaft, der konsequente Einsatz von Führungsinstrumenten (Leitbild, Genossenschaftsstrategie, Marketingkonzept usw.), das Optimieren und Beherrschen der Prozesse, das Eingehen von Partnerschaften mit Lieferanten und anderen Austauschpartnern wie auch die Vorbildfunktion der Genossenschaftsleitung für ein ständiges Streben nach Qualität.

Ein derart umfassendes Konzept der Organisationsqualität ist ohne Einsatz eines Qualitätsmanagementsystems nicht durchzusetzen. Eine ganze Reihe verschiedener Ansätze stehen hierfür heute zur Diskussion, unter anderem die im Jahr 2000 revidierte und vermehrt auf die Bedürfnisse von Dienstleistungsorganisationen zugeschnittene ISO 9000ff-Norm sowie das Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement, das so genannte EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management). In diesen Modellen wird versucht, über die Schaffung, Kontrolle und ständige Verbesserung von Qualitäts-Verständnis, Q.-Instrumenten und Q.-Fähigkeiten die Organisationsqualität in den Griff zu kriegen.

So wird geprüft, inwiefern die Organisationsleitung dem Qualitätsdenken verhaftet ist, ob Führungsdokumente wie Leitbild und Strategie vorhanden sind und auch eingesetzt werden, ob die Bedürfnisse der LeistungsabnehmerInnen und der MitarbeiterInnen erhoben, berücksichtigt und kontrolliert werden und ob die Leistungserbringung fehlerfrei funktioniert. Solche Qualitätsmanagementsysteme sind verständlicherweise außerordentlich anspruchsvoll und herausfordernd. Dafür bieten sie den Wohnbaugenossenschaften wichtige Orientierungshilfen und Wegweiser für den langen Weg zur qualitativ hochstehenden Organisation an. ☺

\* Urs Bumbacher, Dr. rer. pol., ist beim Verbandsmanagement Institut (VMI) an der Universität Freiburg i. Ü. tätig. Der Artikel ist die schriftliche Zusammenfassung eines Referates an der Tagung des Bundesamtes für Wohnungswesen zum Thema «Strategien des gemeinnützigen Wohnungsbaus» vom Oktober 2000 in Grenchen.