

**Zeitschrift:** Wohnen  
**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger  
**Band:** 92 (2017)  
**Heft:** 10: Energie  
  
**Artikel:** Haupt- oder Nebenamt?  
**Autor:** Suter, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-737509>

### **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:** 15.01.2026

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

VMI-Studie beleuchtet verschiedene Formen der Genossenschaftsführung

# Haupt- oder Nebenamt?

Wohnbaugenossenschaften sehen sich mit wachsenden Ansprüchen ihrer Mitglieder konfrontiert. Eine Professionalisierung der Verwaltung ist eine mögliche Antwort darauf. Welche Vor-, aber auch Nachteile das mit sich bringt, zeigt die Studie des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg i.Ü.

Von Peter Suter, VMI

Schweizer Wohnbaugenossenschaften profilieren sich nebst ihrem gemeinnützigen Grundgedanken durch innovative Wohnformen, qualitativ hochstehende Bauten und einen engen Kontakt zwischen Mitgliedern und Verwaltung. Die hohe Lebensqualität bringt allerdings auch mit sich, dass die Erwartungshaltung der Mitglieder gegenüber ihrer Genossenschaft stetig wächst. Dies zeigen die Antworten der Verantwortlichen von Wohnbaugenossenschaften, die sich im Rahmen einer VMI-Studie (siehe Box) über ihre Erfahrungen äussern konnten.

Demnach sehen sich Genossenschaftsverwaltungen nicht nur mit erhöhten Ansprüchen hinsichtlich des Wohnkomforts und Ausbaustandes konfrontiert, sondern auch mit einer steigenden Erwartungshaltung gegenüber der Dienstleistungsbereitschaft. Das zeigt sich zum Beispiel im Anspruch der Mitglieder, dass die Verwaltung ständig erreichbar ist und umgehend auf persönliche Anliegen reagiert. Darüber hinaus steigt die Zahl der Regularien, die von Wohnbaugenossenschaften berücksichtigt werden müssen, und auch der Grad

der Formalisierung, zum Beispiel im Umgang mit der öffentlichen Hand, nimmt zu.

## Weniger Engagement

Diesen Ansprüchen gerecht zu werden, ist für viele Wohnbaugenossenschaften eine Mammutaufgabe. Es drohen eine Überforderung des Managements und die Reduktion auf die blossе Verwaltung des Bestandes. Kompetente Geschäftsführende sowie Vorstände werden damit unverzichtbar in modernen Wohnbaugenossenschaften. Gleichzeitig bekunden sie – wie auch andere mitgliederbasierte Organisationen – ein rückläufiges Interesse ihrer Mitglieder an der Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben. Die steigenden Ansprüche der Mitglieder gegenüber den Verantwortlichen und die gleichzeitig verminderte Bereitschaft zum Engagement ist und wird für viele Wohnbaugenossenschaften eine der zentralen Herausforderungen.

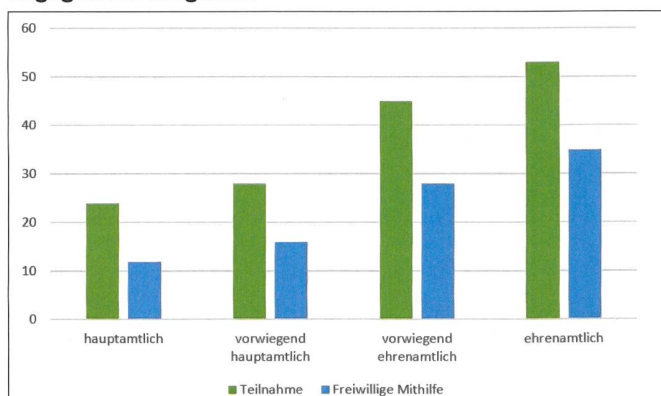
Aktuell verfügen rund neunzig Prozent der Schweizer Wohnbaugenossenschaften über keine professionelle, das heisst hauptamtlich angestellte Geschäftsleitung. Der Grossteil wird demnach noch

immer von Ehrenamtlichen geführt. Dass trotz den beschriebenen Herausforderungen auch ehrenamtlich verwaltete Wohnbaugenossenschaften ihre Vorteile mit sich bringen, zeigt die VMI-Studie, bei der 120 Wohnbaugenossenschaften und über 1500 Mitglieder befragt wurden. Die folgenden Angaben beruhen auf den Selbsteinschätzungen der Managementverantwortlichen, die sie bei der Umfrage vorgenommen haben.

## Werte aufrechterhalten

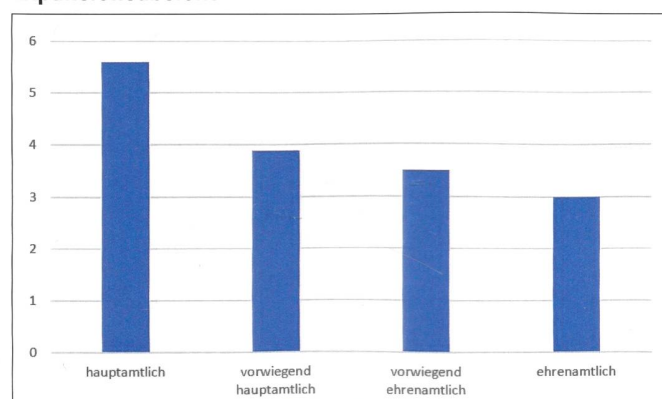
Ehrenamtlich geführte Wohnbaugenossenschaften schaffen es besser, ihre gemeinsamen Werte aufrechtzuerhalten und die Mitglieder innerhalb der Genossenschaft zu integrieren. Beispielhaft zeigen sich diese unterschiedlichen Ausprägungen an genossenschaftlichen Anlässen: Je stärker die Wohnbaugenossenschaft durch ein hauptamtliches Management geprägt ist, desto grösser ist das Veranstaltungsangebot. Gleichzeitig nimmt in diesen Genossenschaften aber gerade einmal ein Viertel der Mitglieder an solchen Anlässen teil. Demgegenüber sind bei ehrenamtlich geführten Wohnbaugenossenschaften über die Hälfte der Mit-

Engagement Mitglieder



In ehrenamtlich geführten Wohnbaugenossenschaften nehmen mehr Mitglieder an Veranstaltungen teil, und sie helfen auch eher freiwillig mit.

Expansionsabsicht



Hauptamtlich geführte Wohnbaugenossenschaften suchen viel häufiger aktiv nach Möglichkeiten, um zu expandieren.

Bilder: zvg.



glieder jeweils bei Genossenschaftsanlässen mit dabei, und es sind auch mehr Mitglieder bereit, freiwillig mitzuhelfen (siehe Grafik). Solche Wohnbaugenossenschaften sind offenbar erfolgreich darin, Gemeinschaftssinn und genossenschaftliches Verständnis innerhalb der Siedlungen zu erzeugen.

Wohnbaugenossenschaften mit einem hauptamtlichen Management bieten andere Vorzüge. Ihre finanzielle Lage ist komfortabler, und sie verfügen über grössere finanzielle Reserven, mit denen sie beispielsweise Neubauten oder Sanierungen realisieren sowie unvorhergesehene Ausgaben decken können. Die Ressourcenplanung ist bei ihnen entsprechend langfristig angelegt, und sie vermögen auch in (finanziell) schwierigen Situationen die Ziele der Genossenschaft im Auge zu behalten. Gemäss Selbsteinschätzung bieten sie tendenziell tiefere Mietzinse als ehrenamtlich geführte Genossenschaften an. Zudem orientieren sich komplett oder mehrheitlich hauptamtlich geführte Wohnbaugenossenschaften stärker am aktuellen regionalen Immobilienmarkt und an der politischen Situation. Sie sind insgesamt als anpassungsfähiger einzustufen und zeigen sich offener gegenüber grösseren Veränderungen von genossenschaftlichen Strukturen und Prozessen sowie von Norm- und Wertvorstellungen ihrer Mitglieder und der Gesellschaft.

#### **Vor allem Grösse bestimmend**

Die Frage der Professionalisierung geht meist mit der Grösse der Wohnbaugenos-

### **VMI-Studie**

Die Daten der vorliegenden Analyse zur Professionalisierung in Schweizer Wohnbaugenossenschaften basieren auf der Studie «Member Value in Wohnbaugenossenschaften» des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg in Kooperation mit dem Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz. An der Studie, die 2016 abgeschlossen wurde, nahmen 120 Wohnbaugenossenschaften und über 1500 Bewohnerinnen und Bewohner

teil. Untersucht wurde, was Mitgliedern besonders wichtig ist und welche Bedürfnisse von den Genossenschaften erfolgreich abgedeckt werden. Ein separater Befragungsteil richtete sich an die Managementverantwortlichen.

Eine Zusammenfassung der Resultate wurde in *Wohnen* 10/2016 veröffentlicht, zentrale Erkenntnisse sind zudem abrufbar unter [www.wbg-schweiz.ch](http://www.wbg-schweiz.ch) > Information > Publikationen > Member Value.


senschaft einher. Während in Kleingenossenschaften mit weniger als fünfzig Wohnungen eine hauptamtliche Geschäftsleitung kaum finanziell tragbar ist, ist eine eigene Geschäftsstelle bei Grossgenossenschaften von mehreren hundert Wohnungen beinahe unumgänglich. Die Studienergebnisse zeigen denn auch, dass ehrenamtliche Wohnbaugenossenschaften nur geringe Expansionsabsichten haben und ihre bewährte Genossenschaftsstruktur beibehalten möchten. Demgegenüber suchen hauptamtlich geführte Wohnbaugenossenschaften oftmals aktiv nach Möglichkeiten, um neue Siedlungen zu bauen und zu expandieren.

Interessant ist, dass sich hinsichtlich der Zufriedenheit der Mitglieder mit ihrer Wohnbaugenossenschaft keine grösseren Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Graden der Professionalisierung aufzeigen lassen. Ebenso zeigen sie weitgehend identische Ausprägungen in Be-

zug auf den gebotenen Mitgliedernutzen (Member Value), zum Beispiel bei Themen wie Nachbarschaft, Sicherheit, Informations- und Kommunikationspolitik.

Insgesamt zeigt sich, dass Wohnbaugenossenschaften mit unterschiedlichen Graden der Professionalisierung – von komplett hauptamtlich bis hin zu komplett ehrenamtlich verwaltet – in gleichem Masse erfolgreich sein können im Sinne einer hohen Mitgliederzufriedenheit. Im Falle einer Expansion oder einer Fusionsabsicht kann es durchaus sinnvoll sein, das ehrenamtliche Modell zugunsten einer hauptamtlichen Verwaltung aufzugeben. Dennoch sollte ein solcher Schritt gründlich überlegt werden, geht doch mit einer zunehmenden Professionalisierung oftmals auch eine Veränderung der genossenschaftlichen Kultur einher und es besteht die Gefahr einer verminderten Teilnahme- und Mitwirkungsbereitschaft. ■

Anzeige



**Wir sind klein genug, um  
schon heute ein grosses Zeichen  
für morgen zu setzen.**

**ammann  
SCHMID**

HEIZEN MIT VERSTAND.

**Die Kinder von heute entwickeln die Innovationen von morgen.**

Mit der Ausbildung und Förderung junger Fachkräfte leisten wir einen aktiven Beitrag für die Energiezukunft der Schweiz.

[ammann-schmid.ch](http://ammann-schmid.ch)

**VINCI**  
ENERGIES