



Markus Gmür / Peter Schmid

Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz

Ein repräsentativer Querschnitt im Jahr 2024
und Entwicklungen der letzten 20 Jahre

VMI-Forschungsreihe – Band 11

**UNI
FR**
■

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Verbandsmanagement Institut
Weiterbildung in NPO-Management
Universität Freiburg Schweiz



Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz

Ein repräsentativer Querschnitt im Jahr 2024 und Entwicklungen
der letzten 20 Jahre

Markus Gmür
Peter Schmid

Vorwort

Der genossenschaftliche Wohnungsbau positioniert sich im Selbstverständnis nicht nur durch ein tiefes Mietpreisniveau sondern auch durch eine innovative, menschengerechte Architektur sowie ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Er will einen nicht zu unterschätzenden Beitrag an ein bezahlbares Wohnen einer breiten Bevölkerungsschicht leisten. Gemeinnützige Wohnbauträger sind als Nonprofit-Organisationen aber auch ein wichtiger Pfeiler des sogenannten Dritten Sektors der privaten, zivilgesellschaftlichen Organisationen. Sie werden meist im Milizsystem geführt und unterliegen einer demokratischen Kontrolle.

Die Ansprüche an die Führung von Wohnbaugenossenschaften haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert, sei es in Bezug auf gesellschaftliche oder regulatorische Anforderungen, sei es wegen der gestiegenen Ansprüche der eigenen Mitglieder an die Führungsorgane. Zudem wurden viele ältere Genossenschaften reaktiviert, wachsen wieder und erneuern ihren Bestand. Das alles führte dazu, dass sich die Führung der Genossenschaften professionalisieren musste.

Die vorliegende Erhebung soll nun Antworten darauf liefern, wie sich Schweizer Wohnbaugenossenschaften heute organisieren und wie professionell sie arbeiten, aber auch, wo sie ihre Herausforderungen sehen. Im Jahr 2004, also vor über 20 Jahren, hat Peter Schmid im Rahmen eines Masterstudiengangs am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) eine umfassende Studie zum gemeinnützigen Wohnungsbau der Schweiz erstellt. Sie lieferte insbesondere auch Informationen über die Organisation und Vorstandsarbeit der Schweizer Wohnbaugenossenschaften und wird heute noch oft zitiert. Es erschien nun an der Zeit, eine erneute Datenerhebung zu machen, um erneut einen aktuellen Blick auf die Vorstandsarbeit und -organisation zu werfen und die Veränderungen der letzten beiden Jahrzehnte sichtbar zu machen – dies erneut in Zusammenarbeit mit dem VMI.

Dank gilt denen, die diese Studie finanziell unterstützt haben: die Stiftung Solidaritätsfonds des Verbands Wohnbaugenossenschaften Schweiz, die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich, die Habitat8000 AG und die Logis Suisse AG.

Freiburg/Zürich im April 2026

Prof. Dr. Markus Gmür und Peter Schmid

Inhaltsverzeichnis

I	Der gemeinnützige Wohnungsbau in der Schweiz	9
II	Hinweise zur Methodik.....	11
III	Gesamtdatensatz und Teilgruppen.....	13
IV	Repräsentativitätsbeurteilung.....	15
V	Ergebnisse.....	16
	1 Zielgruppenfokus, Gemeinnützigkeit und Belegungsvorschriften..	16
	2 Leistungsumfang	17
	3 Vorstandsstruktur	19
	4 Geschäftsstellen	26
	5 Aufgabenverteilung.....	27
	6 Professionalisierung im Management.....	31
	7 Beteiligung der Mitgliederbasis.....	33
	8 Bau- und Kaufstätigkeit.....	36
	9 Weitergehende Wachstumsabsichten	38
	10 Bauliche Aufwertungsmassnahmen.....	41
	11 Kooperationen und Fusionen.....	42
	12 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen.....	43
VI	Zusammenfassung der Befragungsergebnisse.....	47
VII	Literatur.....	51
VIII	Anhang: Forschungsveröffentlichungen der letzten 10 Jahre zum gemeinnützigen Wohnungsbau in der Schweiz.....	52

I Der gemeinnützige Wohnungsbau in der Schweiz

Die Wurzeln des gemeinnützigen Wohnungsbaus in der Schweiz reichen bis zum Jahr 1860 zurück, und eine erste Wachstumsphase entfaltete sich zwischen 1890 und dem ersten Weltkrieg in den Städten Basel, Bern, Biel, Zürich, Winterthur und St. Gallen. Nur wenige Baugenossenschaften der ersten Gründungswelle bestehen bis heute. Erst ab 1910 entstand eine Genossenschaftsbewegung mit der Gründung der ersten von den Bundesbetrieben unterstützten Eisenbahnergenossenschaften. Die Wohnungsnot als Folge des ersten Weltkriegs setzte eine zweite Gründungswelle in Gang, als viele Städte, Kantone und auch der Bund eine aktive Wohnbauförderung ins Leben riefen. Ende der 1920er Jahre kann man von insgesamt rund 100 Baugenossenschaften ausgehen (Ruf 1930). Nach dem zweiten Weltkrieg folgte eine dritte Welle, so dass um 1950 bereits 500 und Mitte der 1960er Jahre bereits über 1000 eingetragene Wohnbaugenossenschaften zu verzeichnen sind (Schmid 2005, S. 5). Heute dürfte die Gesamtzahl der Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz bei rund 2'000 liegen, von denen die meisten gemeinnützig ausgerichtet sind. Gemäss der Gebäude- und Wohnungsstatistik des Bundes sind aktuell 1,4% aller Gebäude und 3,9% aller Wohnungen im Besitz gemeinnütziger Wohnbauträger; überdurchschnittliche Marktanteile haben sie in Städten und Agglomerationsgemeinden; am höchsten ist der Anteil in der Stadt Zürich mit über 20% (BWO/BfS 2024, S. 9f.). In der Förderung des gemeinnützigen Wohnungsbaus wird in der Schweiz mit ihrer wirtschaftsliberalen Tradition vor allem in Form privater – in aller Regel genossenschaftlicher – Träger gefördert; die öffentliche Hand wurde hier nur in Ausnahmefällen tätig (Balmer/Gerber 2018).

Die Managementforschung befasst sich seit der Jahrtausendwende mit der Adoption und den Effekten formalisierter Managementpraktiken in Organisationen des gemeinnützigen Wohnungsbaus. Im Schweizer Kontext hat Peter Schmid (2005) die erste Vollerhebung mit zum Entwicklungsstand des Managements in gemeinnützigen Wohnbauträgern durchgeführt und konnte mit einer Rücklaufquote von 54% ein repräsentatives Bild über den Professionalisierungsstand erzeugen. Anhand der Managementprofile von 86 Wohnbaugenossenschaften klassifizieren Suter/Gmür (2017) genossenschaftliche Strategien entlang der Dimensionen Konsolidierung-Expansion bzw. Kontinuität-Innovationen und arbeiten die Kontingenzfaktoren der strategischen Orientierung heraus. Mit Befragungsdaten von 1263 Mitgliedern aus 32 WBG untersuchten Suter/Gmür (2018) die Einflussfaktoren der Bereitschaft zum ehrenamtlichen Engagement. Dieses hängt massgeblich davon ab, inwieweit Mitglieder in ihrem Engagement sozialen Zusammenhalt und persönliche Wirksamkeit erleben. Auf Organisationsebene ergab die Studie, dass das Organisationsalter das ehrenamtliche Engagement negativ beeinflusst, während Grösse und Professionalisierungsgrad der WBG keinen Zusammenhang zur Einsatzbereitschaft aufwiesen. Eine Befragung von Löffel/Gmür (2022) zur unternehmerischen Orientierung im Management von 222 Genossenschaften im gemeinnützigen Woh-

Der gemeinnützige Wohnungsbau in der Schweiz

nungsbau ergibt, dass sich eine unternehmerische Orientierung im Management der Genossenschaften positiv auf den finanziellen und organisationalen Erfolg von WBG auswirkt.

Vor diesem Hintergrund soll die nachfolgende Studie Antworten auf die Frage liefern, wie sich Schweizer Wohnbaugenossenschaften heute organisieren sowie strategisch orientieren und welchen Herausforderungen sie sich dabei gegenübersehen. Zwanzig Jahre nach der ersten Studie zum Schweizer Wohnbaugenossenschaftssektor (Schmid 2005) sollte eine erneute Datenerhebung erfolgen, um einen aktuellen Blick auf das Management im gemeinnützigen Wohnungsbau zu werfen und die Veränderungen der letzten beiden Jahrzehnte sichtbar zu machen

II Hinweise zur Methodik

Die Befragung der Wohnbaugenossenschaften erfolgte über einen Online-Fragebogen, der vom Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg administriert wurde und in deutscher sowie französischer Sprache zur Verfügung stand.

Im Oktober 2024 wurden 1'164 Mitglieder vom Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz sowie 410 Mitglieder vom Verband WOHNEN Schweiz zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. Eine Erinnerung erfolgte Mitte November. Die Befragten waren frei, ob sie Namen, Anschrift und weitere Kontaktinformationen offenlegen oder ob sie anonym teilnehmen wollten. Für die letztgenannte Option entschieden sich 12% der Befragten.

Unter den eingegangenen Fragebögen wurden ausgeschieden:

- Fragebögen, deren Ausfüllen frühzeitig abgebrochen wurde.
- 16 Doubletten (Mehrfachteilnahmen derselben Organisation); diese resultierten vor allem daraus, dass mehrere WBGs Mitglieder beider Verbände sind und deshalb auch doppelt angeschrieben wurden.
- 9 Genossenschaften in Vorbereitung oder Aufbau, die zum Zeitpunkt der Befragung keine Wohneinheiten vermieteten.
- 10 Organisationen des gemeinnützigen Wohnungsbaus in anderer Rechtsform (davon sieben Stiftungen und drei Aktiengesellschaften)

Es konnten **278 Fragebögen** für die Datenauswertung genutzt werden. Das entspricht einer Teilnahmequote von knapp 20% aller verbandlich gebundenen WBGs. Von den berücksichtigten Fragebögen wurden 255 in Deutsch ausgefüllt (davon einer aus dem Tessin) und 23 in Französisch. Dass sich viele besonders kleine Genossenschaften wenig an Anlässen der Verbände und an Umfragen teilnehmen, entspricht auch der Erfahrung der Verbände.

Die teilnehmenden WBG gaben zu 74% an, nur Mitglied von Wohnbaugenossenschaften Schweiz, zu 6% Mitglieder nur von WOHNEN Schweiz und zu 18% von beiden Verbänden. 2% gaben überraschenderweise an, bei keinem der beiden Verbände Mitglied zu sein, obwohl die Kontaktdaten von den Verbänden stammten.

Alle Informationen im nachfolgenden Text, die sich auf diese Vorgängerbefragung beziehen, sind *in roter Kursivschrift* gesetzt.

Für die Vorgängerstudie vom August 2004 wurden 1'428 Wohnbaugenossenschaften angeschrieben, ebenfalls in Zusammenarbeit mit den damals drei Verbänden: dem Schweizerischen Verband für Wohnungswesen (SVW), der seit dem Jahr 2019 Wohnbaugenossenschaften Schweiz heisst, dem Schweizerischen Verband liberaler Baugenossenschaften (VLB) und dem Schweizerischen Verband für Wohnbau- und Eigentumsförderung (SWE); die beiden letztgenannten fusionierten im Jahr 2010 zu WOHNEN Schweiz. 1'315 der angeschriebenen Wohnbauträger waren Mitglied in mindestens einem der drei Verbände oder

Hinweise zur Methodik

wurden als Eisenbahner-/Bundespersonal-WBG vom Bundesamt für Wohnungswesen betreut. Darüber hinaus wurden 113 weitere vermeintliche WBGs im Kanton Zürich – ermittelt über Handelsregistereinträge – angeschrieben. 30 Adressen stellten sich nachträglich als fehlerhaft heraus, und 14 WBG hatten aktuell keine Wohnungen.

Es konnten schliesslich 754 Fragebögen für die Datenauswertung genutzt werden. Das entsprach damals einer Teilnahmequote von 54% der angenommenen Gesamtheit der angeschriebenen WBG und 44% der angenommenen Gesamtzahl von Schweizer WBG. Von den 740 ausgefüllten Fragebögen stammten 82 aus französischsprachigen Kantonen und zwei aus dem Tessin. Die teilnehmenden WBG sind zu 60% Mitglieder des SVW, 29% des VBL und 23% des SWE; dazu kommen noch 8% Eisenbahner- oder Bundespersonalgenossenschaften. Dabei sind Mehrfachmitgliedschaften möglich. 5% gaben an, keinem der Verbände anzugehören.

Im Vergleich zur Vorgängerstudie ist der Rücklauf im Jahr 2024 deutlich geringer ausgefallen. Da die verwendeten Fragebögen ähnlich lang waren, dürfte der Hauptgrund darin zu suchen sein, dass die Studie von 2004 einen Pioniercharakter hatte und deshalb grosse Aufmerksamkeit in der Branche erzielt hat. Darüber hinaus hat die wachsende Zahl empirischer Studienanfragen auch in der WBG-Branche zwischenzeitlich so stark zugenommen, dass die generelle Mitwirkungsbereitschaft viel geringer geworden ist.

III Gesamtdatensatz und Teilgruppen

Die Studie will einerseits ein repräsentatives Bild einer typischen Wohnbaugenossenschaft in der Schweiz vermitteln, wozu Durchschnittswerte und Verteilungen für den Gesamtdatensatz präsentiert werden. Andererseits soll der jeweilige Kontext, in dem die Genossenschaft steht, Berücksichtigung finden; deshalb werden immer wieder auch einmal Teilgruppen im Vergleich dargestellt, getrennt nach Grössenklassen, Sprachregionen (deutsch- und französischsprachige Schweiz) und Gründungsjahr. Dabei wird ein Mittelweg mit maximalem Informationswert zwischen den Extremen von überbordender Vielfalt («Zahlenfriedhof») und pauschaler Simplifizierung angestrebt. Eine Auswertung nach Teilgruppen erfolgt immer dann, wenn es zwischen den Gruppen auch signifikante Unterschiede aus der erlebten Praxis der Autoren vermutet oder festgestellt werden. Teilgruppen werden immer dann zusammengefasst, wenn ihre Mittelwerte und Verteilungen deckungsgleich sind oder wenn die absoluten Zahlen zu gering sind, um einigermaßen zuverlässige (d.h. unter Berücksichtigung der Irrtumswahrscheinlichkeit bei natürlicher Streuung der Einzeldaten) Aussagen machen zu können.

Es wurden sechs Grössenklassen gebildet, die denen der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2004 entsprechen. Das Gründungsjahr wurde insoweit berücksichtigt, als bei einigen Auswertungen geprüft wurde, ob diejenigen 64 Genossenschaften im Datensatz, die seit der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2004 gegründet wurden, andere Merkmale aufweisen als die damals bereits bestehenden Träger.

Tab. 1: Datenbasis der Befragungen 2004 und 2024 nach Grössenklassen

Klasse	Bezeichnung	Anzahl Wohneinheiten	Datensatz 2024		Datensatz 2004	
1	Kleinst- oder Haus-WBG	unter 20 WE	63	23%	184	25%
2	Kleine WBG	20 bis 99 WE	108	40%	344	47%
3	Mittlere WBG	100 bis 199 WE	47	17%	91	12%
4	Mittelgrosse WBG	200 bis 399 WE	29	10%	62	8%
5	Grosse WBG	400 bis 1'000 WE	15	5%	40	5%
6	Sehr grosse WBG	über 1'000 WE	14	5%	19	3%
	ohne Angaben		2		0	
Alle			278		740	

Gesamtdatensatz und Teilgruppen

Die räumliche Ausbreitung der Genossenschaften hat seit der letzten Befragung etwas zugenommen, hängt aber immer noch stark mit ihrer Grösse zusammen: 78% der Genossenschaften sind nur in einer politischen Gemeinde tätig, 17% in mehreren Gemeinden und fast 5% über Kantonsgrenzen hinweg. *In der Vorgängerbefragung von 2004 waren von 16% in mehreren Gemeinden und nur 1% in mehreren Kantonen präsent.*

Je grösser eine WBG, umso grösser auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie überregional tätig ist; so sind von den 28 grössten WBG (mit mehr als 400 WE), die an der Befragung teilgenommen haben, 60% in mehreren Gemeinden und 25% in mehreren Kantonen angesiedelt.¹

¹ Auch eine der Kleinstgenossenschaften mit nur 8 WE gab an, in mehreren Kantonen aktiv zu sein.

IV Repräsentativitätsbeurteilung

Die beiden Verbände organisieren mit ihren 1'428 genossenschaftlichen Mitgliedern (um Doppelmitgliedschaften bereinigt) gegenwärtig fast 183'000 Wohneinheiten. Die 269 Befragungsteilnehmer verwalten zusammen 49'800 Einheiten.

Die Verteilung der Antworten nach Grössenklassen entspricht weitgehend der Verteilung bei den Mitgliedern der beiden Dachverbände. Allerdings sind Genossenschaften mit mehr als 100 Wohneinheiten über alle Klassen hinweg um rund die Hälfte überrepräsentiert (38% der Befragten gegenüber 26% in der Grundgesamtheit). Auf der anderen Seite haben unterdurchschnittlich viele Kleinst- oder Hausgenossenschaften an der Befragung teilgenommen (23% bei einem Anteil von 30% an der Grundgesamtheit). Die französischsprachige Schweiz ist mit 11% im Vergleich zur Grundgesamtheit von 15% unterrepräsentiert. Aus dem Tessin haben sich zwei der sechs organisierten WBG beteiligt.

Bei der Vorgängerstudie erfolgte ein Abgleich mit den Ergebnissen der Volkszählung aus dem Jahr 2000, wobei der Bezugspunkt nicht die Zahl der Genossenschaften, sondern die Zahl der ihnen gehörenden Wohnungen war. Die an der Befragung teilnehmenden Organisationen repräsentierten 71% des gemeinnützigen Wohnungsbaus in der Deutschschweiz, 48% in der Romandie und 33% des Tessins. Die kantonale höchste Abdeckung wurde mit 88% in Zürich erreicht. Vergleicht man die beiden Stichproben aus 2004 und 2024, so sind in der aktuellen Befragung die Genossenschaften mit mehr als 100 Wohnungen stärker repräsentiert, die kleinen WBG entsprechend weniger stark vertreten. Will man die Verzerrung nach Grössenklassen beseitigen, muss man die Teilergebnisse der Stichprobe korrigieren.

Tab. 2: Korrigierte Datenbasis nach Repräsentativitätsprüfung

Klasse	Anzahl Wohneinheiten	Datensatz 2024		Mitglieder der beiden Verbände		Korrekturfaktor für Repräsentativität
1	unter 20 WE	63	22,9%	417	29,4%	x 1,30
2	20 bis 99 WE	108	39,3%	628	44,3%	x 1,14
3	100 bis 199 WE	47	17,1%	176	12,4%	x 0,73
4	200 bis 399 WE	29	10,5%	108	7,6%	x 0,73
5	400 bis 1'000 WE	15	5,5%	56	3,9%	x 0,71
6	über 1'000 WE	13	4,7%	33	2,3%	x 0,49
Summe		275		1'418		

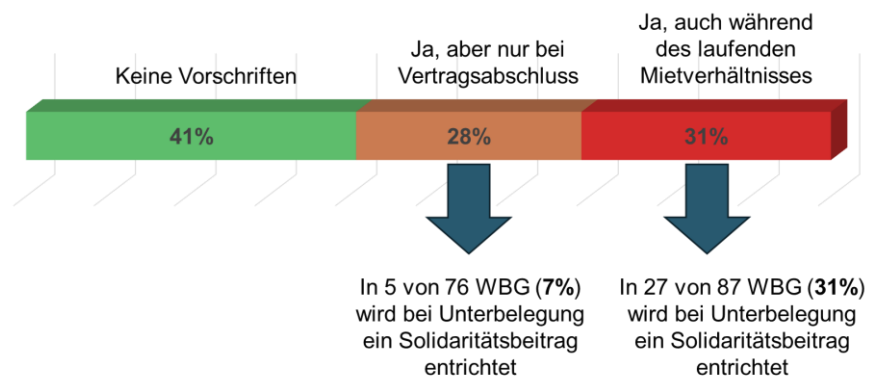
V Ergebnisse

1 Zielgruppenfokus, Gemeinnützigkeit und Belegungsvorschriften

Die befragten Genossenschaften gaben als wichtigste Mitgliedergruppen aus einer vorgegebenen Liste an (Mehrfachnennung möglich): 92% Mieter/innen, 8% Firmen/Unternehmen und 5% (Kirch-)Gemeinden. *Die Werte haben sich gegenüber der letzten Befragung nicht verändert.* Als vorwiegendes Zielpublikum gaben unter den Befragungsteilnehmern wiederum aus einer vorgegebenen Liste an (Mehrfachnennung möglich): 78% alle Generationen, 29% Familien, 21% Senioren/innen, 3% Studierende und 2% eigene Mitarbeitende. Die grosse Mehrheit der Antwortenden hat somit kein spezifisches Zielpublikum.

87% der WBG mit 93% aller Wohneinheiten sind nach Auskunft der Befragten und gemäss ihren Statuten gemeinnützig. *In der Befragung von 2004 gaben das noch 80% der WBG mit 90% aller Wohneinheiten an.* Bei beiden Befragungen überrascht dieser Befund, weil die Mitgliedschaft in den Verbänden eine gemeinnützige Ausrichtung voraussetzt. Es scheint, dass dies nicht bei allen Antwortenden bewusst war. In 83% der WBG gilt zudem die prinzipielle Pflicht für Mieter, Mitglied zu sein.

Abb. 1: Verbreitung von Belegungsvorschriften



Die Anwendung von Belegungsvorschriften kennzeichnen den gemeinnützigen Wohnungsbau und führt statistisch zur Vermeidung einer Unternutzung von Wohnraum.² Sie reduzieren damit die Wohnkosten und den ökologischen Fussabdruck pro Bewohner/in. Wie die Abbildung zeigt, praktizieren die befragten

² Vgl. Sotomo (2017): Gemeinnütziges Wohnen im Fokus: Ein Vergleich von Miete und Eigentum. Bundesamt für Wohnungswesen. Grenchen, S. 28

Ergebnisse

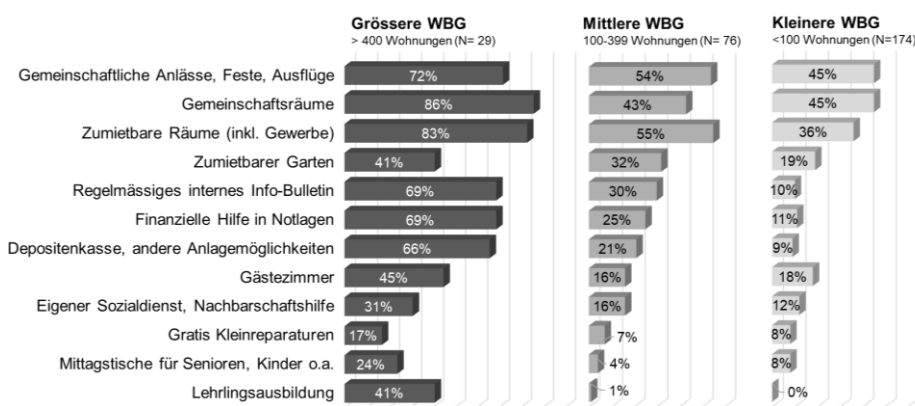
Wohnbaugenossenschaften jedoch unterschiedliche Regeln zur Belegung ihrer Wohnungen. Zwei von fünf Genossenschaften haben keine Belegungsvorschriften; in der Romandie ist es nur eine von fünf.

Von den WBG mit Belegungsvorschriften wendet sie die Hälfte nur zu Beginn des Mietvertrags an, bei der anderen Hälfte gilt sie auch noch im weiteren Verlauf; fortlaufende Belegungsüberprüfungen werden überdurchschnittlich häufig in jüngeren Genossenschaften praktiziert. Generell gilt, dass Belegungsvorschriften umso häufiger zur Anwendung kommen, je grösser die Genossenschaft ist.³

2 Leistungsumfang

Viele Wohnbaugenossenschaften bieten über den Wohnraum i.e.S. hinaus weitere Leistungen, die vor allem dazu dienen, die Gemeinschaft zwischen den Mieterinnen und Mietern zu fördern. Die Abfrage erfolgte über 12 Kategorien. Das Angebot ist, so zeigen die Befunde, in erster Linie von der Grösse der Genossenschaft abhängig. Innerhalb der drei Oberkategorien sind die Differenzen zwischen den jeweiligen beiden Untergruppen nur gering.

Abb. 2: Leistungsumfang der WBG nach Grössenklassen



Abgesehen von Lehrlingsausbildung, die sowieso nur in Genossenschaften mit über 380 Wohneinheiten anzutreffen ist, zeigt die statistische Analyse, dass nicht alle Leistungen in gleichem Masse grössenabhängig sind: Depositenkassen, finanzielle Hilfen, Informations-Bulletins und zumietbare Räume hängen

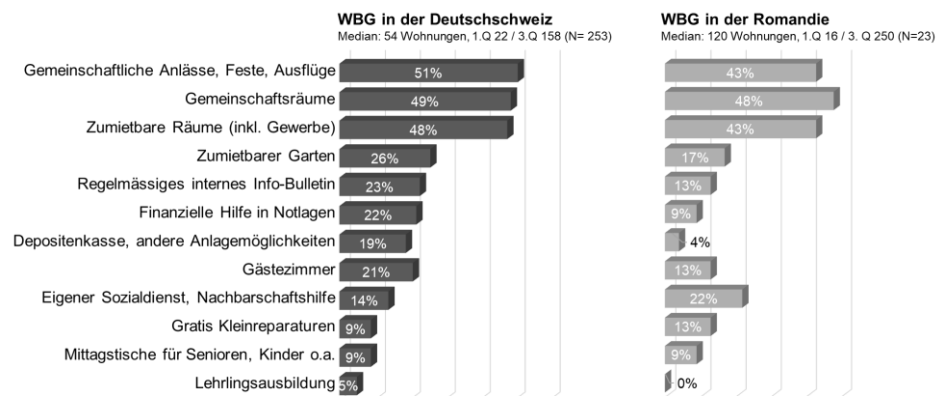
³ Diese Entwicklung hat zum Beispiel in der Stadt Zürich auch damit zu tun, dass die Politik vermehrt Belegungsvorschriften einfordert und fördert sowie diese bei Baurechtsverträgen (die meist an grössere Genossenschaften gehen) verlangt. Der Effekt zeigt sich sowohl in den statistischen Daten der Volkszählung im Jahr 2000 als auch in der vom Bundesamt veröffentlichten Statistik des gemeinnützigen Wohnungsbaus 2024, wo der damit zusammenhängende deutlich kleinere Wohnflächenverbrauch pro Person ausgewiesen ist.

Ergebnisse

besonders stark mit der Grösse zusammen. Mittagstische oder Kleinreparaturen findet man auf der anderen Seite eher selten; das gilt aber in der gleichen Masse für kleinere wie auch grössere Genossenschaften. Eine Lehrlingsausbildung bieten zwei von drei der grössten WBG mit über 1000 WE, und Depositenkassen oder andere Anlagemöglichkeiten bieten in dieser Teilgruppe vier von fünf Genossenschaften; ansonsten sind hier die Unterschiede zur nächstkleineren Klasse nicht erheblich.

Im Vergleich der Sprachregionen zeigt sich eine generelle Tendenz, wonach der Leistungsumfang bei den Genossenschaften in der Deutschschweiz in vielen Bereichen grösser ist als in der Romandie. Das ist umso bemerkenswerter, als die an der Befragung teilnehmenden Genossenschaften auf der französischsprachigen Seite im Durchschnitt etwas grösser sind.

Abb. 3: Leistungsumfang der WBG im Sprachregionenvergleich



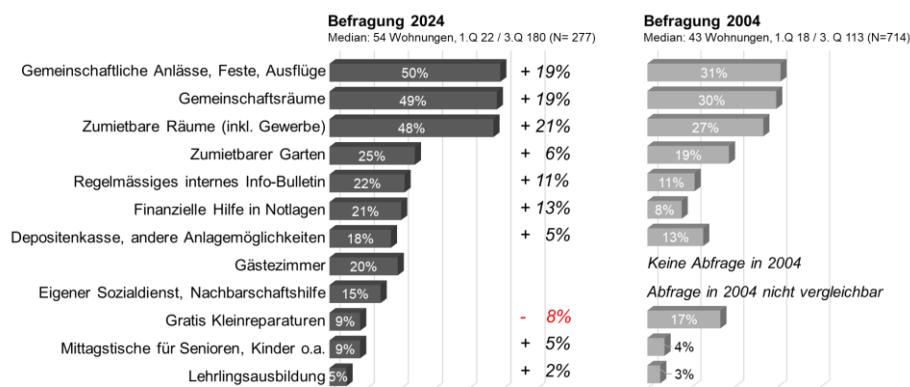
Die grössten Unterschiede zeigen sich bei der Einrichtung von Depositenkassen und finanziellen Hilfen in Notlagen. Auch zumietbare Gärten, Gästezimmer und gemeinschaftliche Anlässe werden in der Deutschschweiz häufiger angeboten. Dagegen sind Sozialdienste oder Nachbarschaftshilfen in der Romandie weiterverbreitet.

Im Vergleich zur Befragung von 2004 erkennt man, dass das Leistungsspektrum in den letzten 20 Jahren generell ausgeweitet wurde: Der Anteil der WBG, die Anlässe, Gemeinschaftsräume und Möglichkeiten zur Zumietung bieten, ist von knapp einem Drittel auf die Hälfte gewachsen. Bei den übrigen Zusatzleistungen

Ergebnisse

gab es einen vergleichbaren Zuwachs. Der Anteil der Genossenschaften, die finanzielle Hilfen in Notlagen bereitstellen, hat sich sogar fast verdreifacht.⁴ Gemeinschaftliche Anlässe, Feste und Ausflüge waren 2004 in der Romandie mit 9% der Antwortenden (Deutschschweiz 34%) noch deutlich weniger angegeben. Offenbar hat hier eine Entwicklung zu mehr gemeinschaftlichen Angeboten stattgefunden. Dagegen haben sich Anlagemöglichkeiten in der Romandie nicht stärker entwickelt und sind eher die Ausnahme. Diese Entwicklung zeigt sich auch im Weiterbildungsangebot von Verbänden, in denen seit 2004 immer mehr verschiedene soziale und gemeinschaftliche Themen angeboten werden. Seither haben auch viele insbesondere grosse Genossenschaften Mitarbeitende für Gemeinwesenusaufgaben angestellt mit dem Ziel, die soziale Nachhaltigkeit und die Genossenschaftsidentität zu stärken.

Abb. 4: Leistungsumfang der WBG im Vergleich zur vorangegangenen Befragung



Die generelle Tendenz, dass die WBG in der deutschsprachigen im Vergleich zur französischsprachigen Schweiz mehr Zusatzleistungen anbieten, zeigt sich in beiden Befragungswellen, auch wenn sie in der Einzelbetrachtung der Leistungen variiert.

3 Vorstandsstruktur

Ein ganzer Frageblock befasst sich mit der Grösse und Zusammensetzung des Vorstands nach verschiedenen demographischen und kompetenzbezogenen

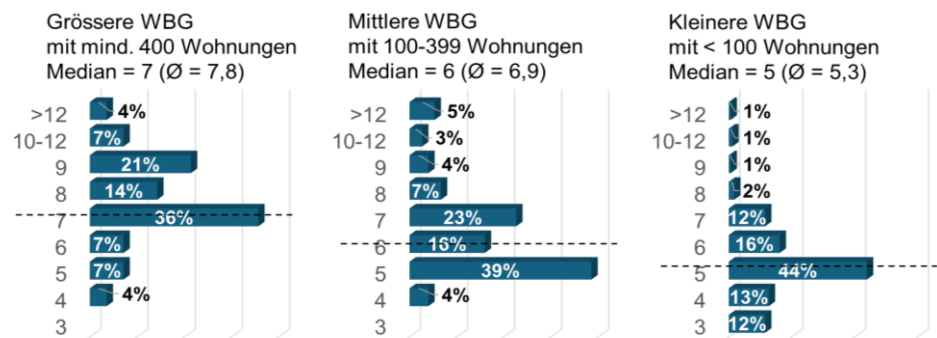
⁴ Möglicherweise ist der festzustellende Zuwachs bei den Zusatzleistungen auch zum Teil auf die geringere Teilnahmequote an der aktuellen Befragung zurückzuführen: Wenn man davon ausgeht, dass bei einer geringeren Rücklaufquote vor allem aktivere WBG dabei sind, würde das dazu führen, dass die Anteile der Zusatzleistungen gegenüber der Grundgesamtheit (die in 2004 wohl besser abgebildet ist) systematisch überschätzt werden.

Ergebnisse

Kriterien. Die Zahl der Mitglieder widerspiegelt einerseits ein Repräsentationsanliegen, andererseits ein Bemühen darum, möglichst viele Kompetenzfelder für die Leitung und Weiterentwicklung der Genossenschaft ehrenamtlich abdecken zu können.

Die Anzahl der Vorstandsmitglieder variiert unter den befragten Genossenschaften zwischen drei und 34 Mitgliedern. Betrachtet man die Mediane der verschiedenen Grössenklassen, so zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Grösse einer Genossenschaft und der Grösse ihres ehrenamtlichen Leitungsgremiums ($r = +.23$). Das Alter der Genossenschaft spielt hingegen keine Rolle, wenn man gleichzeitig die Grösse kontrolliert.

Abb. 5: Mitgliederanzahl der Vorstände nach Grössenklassen



Vergleicht man die Mitgliederzahlen in den Vorständen mit den Befunden aus der früheren Befragung, so zeigt sich, dass die Vorstände der grossen WBG mit mehr als 400 WE heute etwas kleiner sind, während sich ansonsten kaum Verschiebungen zeigen. Die Unterschiede zwischen grösseren und kleineren WBG sind im Zeitverlauf etwas geringer geworden.

Tab. 3: Durchschnittliche Grösse der Vorstände im Vergleich zur Vorgängerstudie

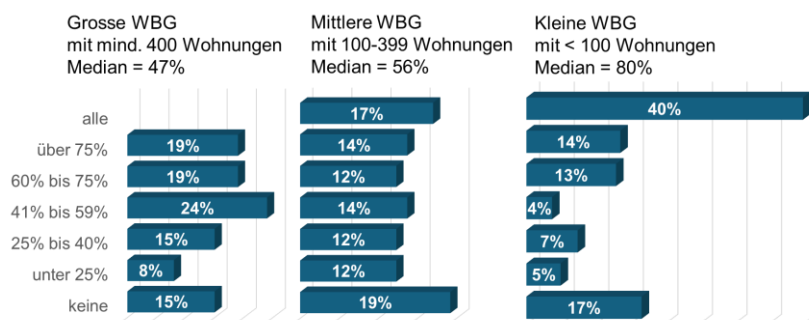
	Bezeichnung	Wohneinheiten	Daten 2024	Daten 2004
1	Kleinst- / Haus-WBG	unter 20 WE	5,1	4,8
2	Kleine WBG	20 bis 99 WE	5,4	5,3
3	Mittlere WBG	100 bis 199 WE	6,9	6,6
4	Mittelgrosse WBG	200 bis 399 WE	6,9	7,2
5	Grosse WBG	400 bis 1'000 WE	7,9	8,9
6	Sehr grosse WBG	über 1'000 WE	7,7	8,9
Alle			6,0 Mitglieder	5,8 Mitglieder

Ergebnisse

Dass der Durchschnittswert für die Gesamtstichprobe angestiegen ist, erklärt sich daraus, dass in der aktuellen Befragung die grösseren Genossenschaften stark überrepräsentiert sind (vgl. Kapitel IV). Insbesondere die grossen Genossenschaften haben die Zahl ihrer Vorstandsmitglieder eher verkleinert. Noch immer sind die Gremien in den WBG der Romandie mit durchschnittlich 7,3 Mitgliedern grösser als in der Deutschschweiz mit 5,9 Mitgliedern. 20 Jahre zuvor betragen die Durchschnittswerte 6,6 gegenüber 5,7 Mitglieder.

So unterschiedlich wie die Grösse des Vorstands ist auch die Praxis der Repräsentation bestimmter Gruppen im Vorstand: In fünf von sechs Genossenschaften haben **Mitglieder** Einsitz im Vorstand. Dass der Vorstand ausschliesslich aus Mitgliedern zusammengesetzt ist, findet man bei 40% der kleineren und bei 17% der mittelgrossen WBG, während das bei keiner der grösseren Genossenschaften, die andere Befragung teilgenommen haben, der Fall ist.⁵ Wie man sehen kann, sind die Mitglieder umso stärker vertreten, je kleiner die Genossenschaft ist: Während es im Mittel bei den kleinen WBG rund 80% sind, beträgt ihr Anteil bei den grossen Organisationen nur knapp die Hälfte. Diese Beobachtung könnte damit zusammenhängen, dass in den grösseren Genossenschaften auch externe Vorstandsmitglieder für die Vorstandsarbeit gesucht werden, damit die notwendige Fachkompetenz im Vorstand gesichert wird, soweit sie nicht schon intern zur Verfügung steht).

Abb. 6: Vertretung der Mitgliederbasis in den Vorstandsgremien



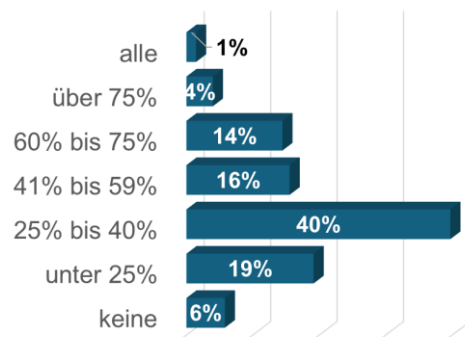
Männer und Frauen sind in den Vorständen gegenwärtig im Verhältnis von 3:2 repräsentiert. Es gibt nur eine leichte Tendenz dahingehend, dass mit zunehmender Grösse der Genossenschaft der Frauenanteil im Vorstand sinkt ($r = -.15$): Während ihr Anteil bei den Grossgenossenschaften gerade mal 30% beträgt, erreicht er bei den Kleinstgenossenschaften 45%. Die WBG in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz unterscheiden sich dabei nicht.

⁵ Das hängt auch damit zusammen, dass in grossen WBG oft Vertretungen der öffentlichen Hand Einsitz oder in den hier vertretenen Unternehmergenossenschaften die Mieter keiner Mitgliederstatus haben.

Ergebnisse

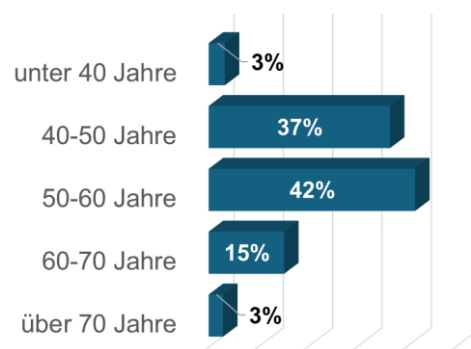
Im Jahr 2004 wurde diese Frage noch nicht gestellt. Es kann jedoch festgestellt werden, dass an Präsidienanlässen die Zahl der Frauen in den letzten 20 Jahre deutlich angestiegen ist. So sind beispielsweise in der grössten Baugenossenschaft ABZ heute sechs von insgesamt acht Vorstandsämtern mit Frauen besetzt. Genossenschaften, die jüngeren Gründungsdatums sind, haben etwas höhere Frauenanteile im Vorstand als solche, die vor längerer Zeit gegründet wurden, auch wenn man dabei die Grösse der WBG kontrolliert.

Abb. 7: Vertretung von Frauen in den Vorstandsgremien



Beim mittleren **Alter der Vorstandsmitglieder** – es beträgt geschätzte 53 Jahre⁶ – findet man keinen Zusammenhang zur Grösse der Genossenschaft; Frauen sind in jüngeren Vorständen aber häufiger vertreten.

Abb. 8: Geschätztes Durchschnittsalter der Vorstandsmitglieder



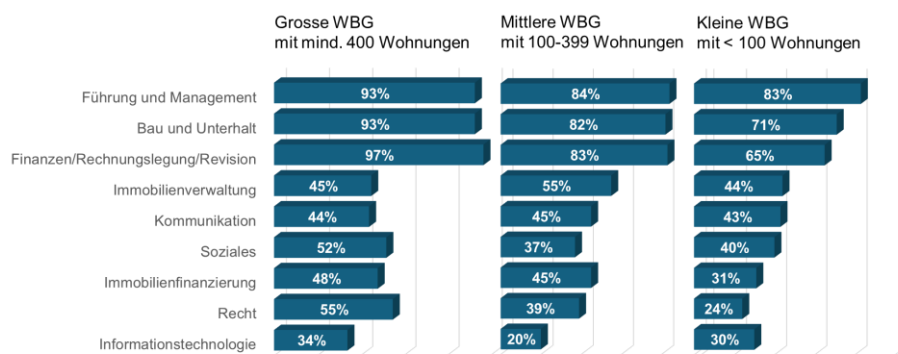
⁶ Abgefragt wurde nur das Durchschnittsalter im Vorstandsgremium in 10-Jahres-Schritten. Wenn man jeweils den wahrscheinlichsten Mittelwert (also 35, 45, 55, 65 bzw. 75 Jahre), errechnet sich ein ungewichteter Durchschnitt von knapp 53 Jahren.

Ergebnisse

Auch wenn die Frage nach der Altersverteilung 2004 nicht gestellt wurde, kann aus Verbandssicht festgestellt werden, dass sich die Vorstände in den letzten zwanzig Jahren verjüngt haben.

Die **ehrenamtlichen Vorstände** decken wichtige **Kompetenzfelder** für die Leitung der Wohnbaugenossenschaften ab. Die WBG wurden gefragt, welche Expertisen in ihren Vorstandsgremien vorhanden seien. Es zeigt sich, dass in dieser Frage die Unterschiede zwischen grösseren und kleineren Genossenschaften eher gering sind, weshalb auf eine differenzierte Darstellung verzichtet wurde; am ehesten sind noch die Ressorts Recht, Finanzen sowie Bau mit der Grösse verknüpft. Allerdings erlaubt die Befragungsmethode keine Einschätzung, in welchem Umfang die entsprechenden Kompetenzen in einem Vorstand vorhanden sind.

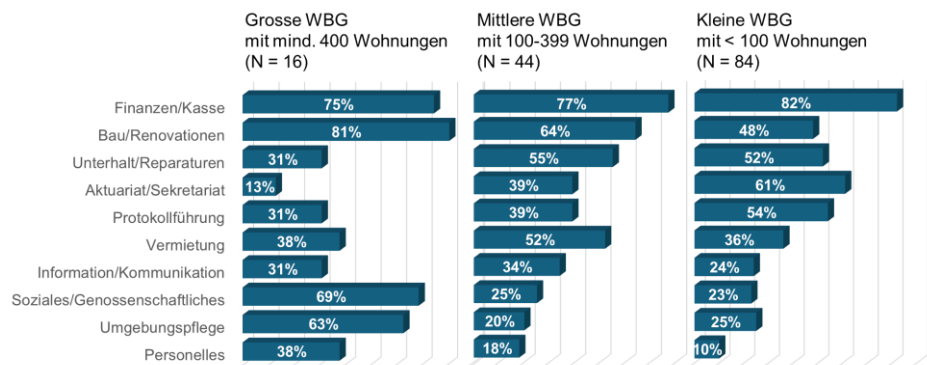
Abb. 9: Fachkompetenzen in den Vorstandsgremien nach Grössenklassen



Die **Ressortbildung** unterscheidet sich je nach Grösse der Genossenschaft: Ressorts zu Bau und Renovationen, Sozialem, Personal und Umgebungspflege haben vor allem die grösseren Wohnbaugenossenschaften eingerichtet; Ressorts für Unterhalt und Reparaturen sowie für die Protokollierung sind eher bei kleineren WBG anzutreffen.

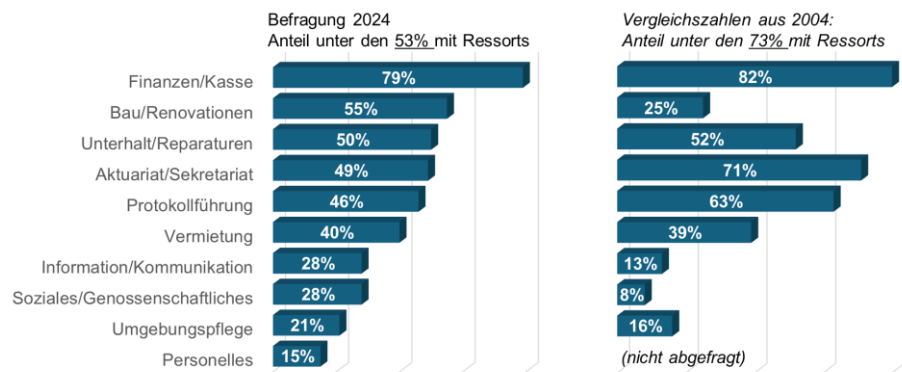
Über ein Finanzressort verfügen vier von fünf Genossenschaften, und das weitgehend unabhängig von der Grösse. Vermietungen werden vor allem in den mittelgrossen Genossenschaften an ein eigenes Ressort delegiert, während das in grösseren WBG zur Geschäftsstellenaufgabe wird, bei den kleinen WBG im Gesamtvorstand oder durch eine entsprechende Kommission (vgl. dazu den nachfolgenden Abschnitt) entschieden wird.

Abb. 10: Verbreitung von Fachressorts in den Vorstandsgremien nach Grössenklassen



Im Vergleich zur Vorgängerbefragung im Jahr 2004 fällt auf, dass der Anteil der Vorstände mit Ressorts deutlich geringer ist als noch vor 20 Jahren: Er ist von 73% auf 53% gesunken. Die Veränderung ist nur in der deutschsprachigen Schweiz zu beobachten (von 79% auf 54% gesunken), während der Anteil in der Romandie nahezu gleichgeblieben ist. Dieser Trend zieht sich durch sämtliche Grössenklassen. Im Jahr 2004 zeigte sich noch, dass mittelgrosse WBGs häufiger Ressorts gebildet hatten als kleine und grosse Genossenschaften.

Abb. 11: Verbreitung von Fachressorts in den Vorstandsgremien im Zeitvergleich

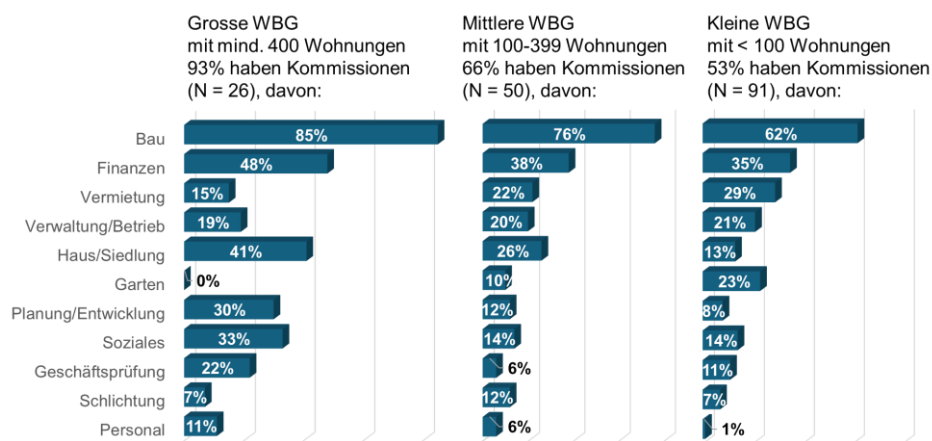


Heute sind Ressorts für Bau/Renovationen, Umgebungspflege, Soziales oder Personelles eher in grösseren WBGs anzutreffen; Ressorts für Protokoll oder Aktuariat/ Sekretariat richten dagegen vor allem kleinere WBGs ein. Dies hängt aus der Erfahrung der Autoren auch damit zusammen, dass Ressorts eher dort bestehen, wo auch operative Aufgaben übernommen werden. In den Vorständen der grösseren und professionelleren WBG dienen Kommissionen eher dazu, eine breiter abgestützte Fachlichkeit sicherstellen. Zudem wird das Protokoll in grösseren WBG immer häufiger ausgelagert.

Ergebnisse

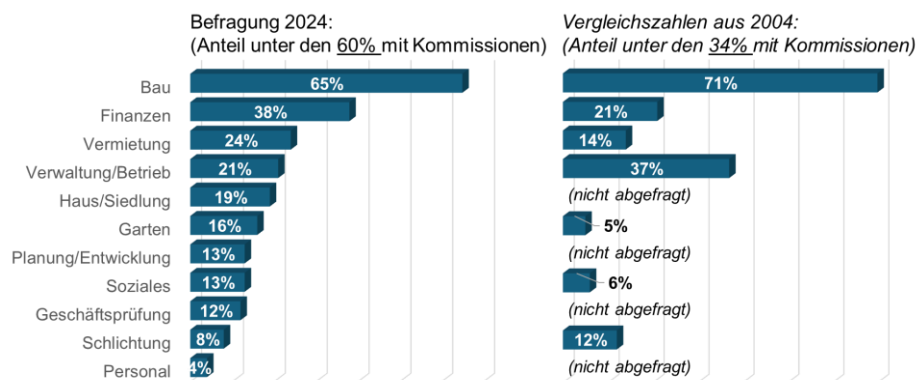
Neben den Ressorts unterstützen auch **Kommissionen** die Vorstände in abgegrenzten Aufgabenbereichen. Die folgende Abbildung zeigt ihre Verbreitung nach Grössenklassen. Während bei den kleineren WBG etwa die Hälfte eine oder mehrere Kommissionen eingerichtet haben, sind es bei den grossen WBG fast alle. Gartenkommissionen sind dabei ein Spezialfall, der kleinere Genossenschaften kennzeichnet.

Abb. 12: Verbreitung von Fachkommissionen nach Grössenklassen



Wie der Vergleich mit der vorangegangenen Befragung zeigt, sind Kommissionen heute viel häufiger anzutreffen als noch im Jahr 2004: Der Anteil der WBG mit Kommissionsstrukturen hat sich von damals 34% auf heute 60% fast verdoppelt.

Abb. 13: Verbreitung von Fachkommissionen im Zeitvergleich

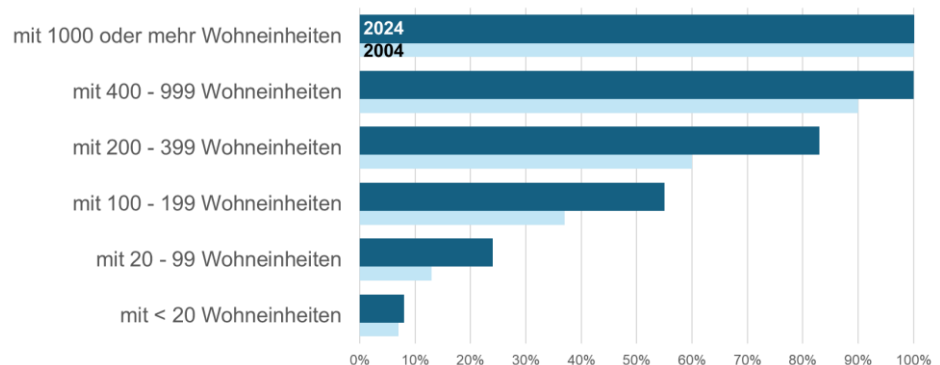


Dieser Zuwachs ist in der Romandie noch stärker ausgeprägt als in der Deutschschweiz. In einigen Fällen ersetzen sie die Ressorts, deren Anteil sich etwa im selben Umfang verringert hat, wie im vorangegangenen Abschnitt zur Ressortbildung hervorgehoben wurde.

4 Geschäftsstellen

Zwei von fünf Wohnbaugenossenschaften haben eine hauptamtliche Geschäftsstelle. Das wurde nicht direkt abgefragt; deren Existenz wurde angenommen, wenn die Befragten angaben, dass mindestens eine wesentliche Leitungsaufgaben von einer eigenen Geschäftsstelle erledigt wird und/oder wenn angegeben wurde, dass die WBG mindestens eine Person angestellt hat. Alle grösseren WBG verfügen über eine Geschäftsstelle. Unter den befragten Genossenschaften hat die grösste Organisation ohne Geschäftsstelle 322 Wohnungen.

Abb. 14: Anteile von WBG mit Geschäftsstelle im Zeitverlauf und nach Grössenklasse

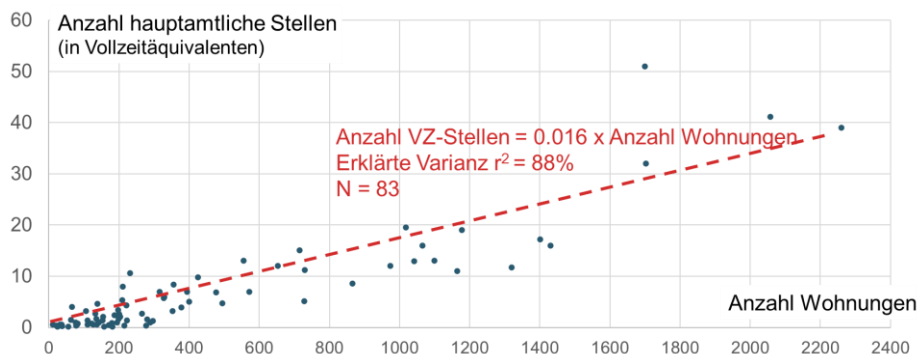


Es zeigt sich, dass der Anteil der WBG, die eine eigene Geschäftsstelle unterhalten, im Bereich der kleineren und mittelgrossen Genossenschaften in den letzten 20 Jahren zugenommen hat. Das ist ein weiterer Hinweis auf einen zunehmenden Professionalisierungsdruck und, damit einhergehend, eine rückläufige Bereitschaft ehrenamtlicher Vorstandsmitglieder, bei wachsenden Anforderungen noch Leitungsverantwortung zu übernehmen. Bei den Kleinstgenossenschaften bewegt sich der Anteil von WBG mit Geschäftsstelle immer noch im einstelligen Bereich.

Auf der Basis von 83 zuverlässigen Angaben zur Anzahl der hauptamtlichen Stellen (in VZÄ) der Geschäftsstelle zeigt sich ein weitgehend linearer Zusammenhang. Danach kann man als Faustregel davon ausgehen, dass auf 100 vermietete Wohnungen 1,6 Vollzeitstellen kommen.

Ergebnisse

Abb. 15: Zusammenhang zwischen WBG-Grösse und der Zahl hauptamtlicher Stellen



Branchenstatistik der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Region Zürich⁷, in der insbesondere auch viele grosse WBG vertreten sind, kommt auf der Grundlage der Daten 2024 auf 1.63 Stellen für Verwaltung und Unterhalt pro 100 Wohnungen, was mit obiger Feststellung in etwa übereinstimmt. Davon sind 0.11 Stellenprozente pro 100 Wohnungen für den Bereich Soziales / Gemeinschaft / Partizipation angegeben, was zeigt, dass das vermehrt auch als Aufgabe der WBG gesehen wird. Zusätzliche 0.15 Stellenprozente werden für Immobilienentwicklung / Bauprojekte eingesetzt.

5 Aufgabenverteilung

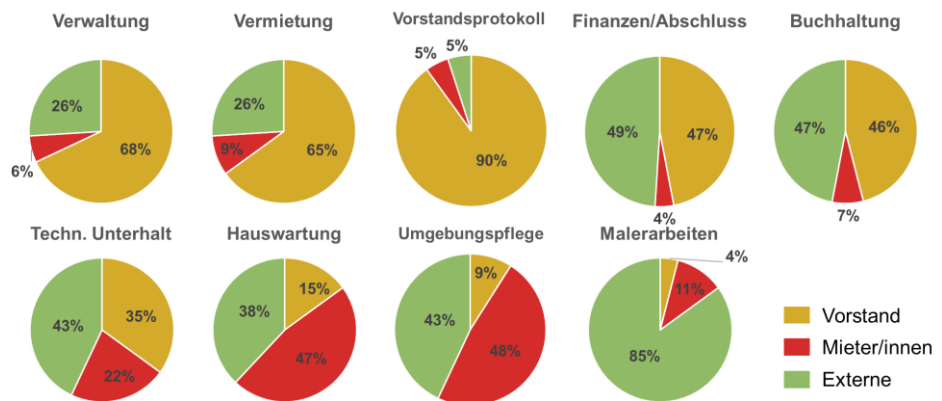
Die Studienteilnehmer wurden für neun verschiedene Aufgabenbereiche in der Genossenschafts- oder Liegenschaftsverwaltung befragt, ob diese von den Mietern und Mieterinnen in Eigenregie, vom Vorstand, einer eigenen Geschäftsstelle oder von mandatierten Personen oder Firmen erledigt würden. Bei der Auswertung sind die WBG, die über eine hauptamtlich besetzte Geschäftsstelle verfügen, von den rein ehrenamtlich geführten zu unterscheiden.

Die folgende Abbildung stellt die Aufgabenverteilung bei den WBG ohne Geschäftsstelle dar. Die Mieterschaft übernimmt hier bei rund der Hälfte der Genossenschaften Hauswartung bzw. die Umgebungspflege, bei einem Viertel auch den technischen Unterhalt. Nach aussen vergeben werden neben den anfallenden Malerarbeiten bei jeweils knapp der Hälfte der Befragten nicht nur die finanzwirtschaftliche Führung, sondern auch Technik, Hauswartung und Umgebungspflege, bei einem Viertel auch Vermietung und Verwaltung.

⁷ Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Regionalverband Zürich (2025): Branchenstatistik der gemeinnützigen Wohnbauträger in der Region Zürich: Ergebnisse zum Rechnungsjahr 2024.

Ergebnisse

Abb. 16: Arbeitsteilung zwischen Vorstand, Basis und externen Dienstleistern



Differenziert man die Befunde nach Grössenklassen, zeigen sich die grössten Unterschiede beim Involvement der Mieterschaft: Bei Kleinstgenossenschaften übernehmen die Mieterinnen und Mieter in bis 20% der antwortenden WBG Verwaltungs- und Leitungsaufgaben (Verwaltung, Vermietung, Finanzen & Buchhaltung, Sitzungsprotokollierung) sowie in rund der Hälfte auch die Liegenschaftspflege (Umgebung, Technik, Hauswartung). Solche Aufgaben werden bei mittelgrossen WBG häufiger an externe Dienstleister übertragen.

Tab. 4: Arbeitsteilung in kleineren WBG ohne Geschäftsstelle

Verantwortlich:	Sehr klein (< 20 WE) N = 58			Klein (20 – 99 WE) N = 83			Mittel (100 – 399 WE) N = 26		
	GS	Vorstand	Mieter	GS	Vorstand	Mieter	GS	Vorstand	Mieter
Verwaltung	-	67%	12%	-	72%	2%	-	69%	-
Vermietung	-	60%	19%	-	72%	2%	-	58%	4%
Vorstandsprotokoll	-	86%	13%	-	94%	2%	-	88%	-
Finanzen/Abschluss	-	40%	10%	-	53%	-	-	46%	-
Buchhaltung	-	36%	19%	-	53%	1%	-	46%	-
Techn. Unterhalt	-	24%	40%	-	44%	15%	-	35%	8%
Hauswartung	-	12%	60%	-	17%	38%	-	15%	46%
Umgebungspflege	-	5%	61%	-	14%	41%	-	-	46%
Malerarbeiten	-	2%	18%	-	8%	10%	-	-	4%

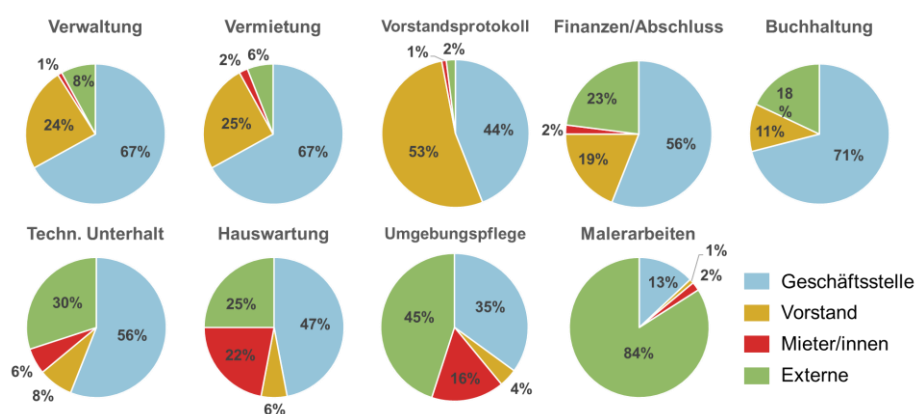
Anm.: GS = Geschäftsstelle. Die nicht abgebildeten Summendifferenzen zu 100% stehen für externe Vergaben.

Bei den grösseren Wohnbaugenossenschaften mit Geschäftsstelle verlagern sich alle Zuständigkeiten ins Hauptamt. Der Anteil externer Mandatierungen ist

Ergebnisse

vor allem bei den Managementaufgaben (Verwaltung, Vermietung und finanzielle Führung) deutlich geringer; in den Aufgabenbereichen der Liegenschaftspflege ist er nicht viel niedriger. Die Mieterschaft deckt nur in einem Fünftel der Genossenschaften die Hauswartung und Umgebungspflege ab.

Abb. 17: Arbeitsteilung in Wohnbaugenossenschaften mit Geschäftsstelle



Die Mieterschaft deckt bei den WBG mit Geschäftsstelle nur in einem Fünftel der Fälle die Hauswartung und Umgebungspflege ab. Wie die Differenzierung nach Grössenklassen zeigt, betrifft das kleinere und mittelgrosse Genossenschaften. In den Grossgenossenschaften (oberhalb von 400 Wohnungen werden nur die Umgebungspflege in einem Drittel sowie Malerarbeiten in zwei Drittel der Fälle extern vergeben.

Separat abgefragt wurde, von wem die Genossenschaft im Vorjahr **revidiert** wurde. In der Regel (82% der befragten WBG) wurde dafür eine externe Treuhand- oder Revisionsfirma beauftragt, in einigen Fällen kombiniert mit einer weiteren Stelle. Im Detail sind die folgenden Konstellationen anzutreffen:

- Treuhand-/Revisionsfirma allein 72%
- Treuhand-/Revisionsfirma + Mitglied 6%
- Treuhand-/Revisionsfirma + Verband 1%
- Treuhand-/Revisionsfirma + ggf. interne Kommission 1%
- Treuhand-/Revisionsfirma + Interne Kommission 5%
- nur ein Mitglied (+ ggf. interne Kommission) 5%
- nur der Verband 8%
- nur eine interne Kommission 3%

Tab. 5: Arbeitsteilung in grösseren WBG mit Geschäftsstelle

	Klein (<100 WE) N = 31			Mittel (100-399 WE) N = 50			Gross (mind. 400 WE) N = 29		
	GS	Vorstand	Mieter	GS	Vorstand	Mieter	GS	Vorstand	Mieter
Verwaltung	42%	35%	3%	62%	32%	-	100%	-	-
Vermietung	35%	48%	3%	65%	27%	2%	100%	-	-
Vorstandsprotokoll	32%	68%	-	42%	56%	-	59%	34%	3%
Finanzen/Abschluss	29%	29%	-	46%	22%	-	100%	-	-
Buchhaltung	45%	23%	-	68%	10%	-	100%	-	-
Techn. Unterhalt	39%	19%	13%	41%	8%	4%	100%	-	-
Hauswartung	23%	10%	32%	42%	6%	27%	83%	-	3%
Umgebungspflege	16%	6%	29%	27%	4%	17%	62%	-	3%
Malerarbeiten	3%	3%	3%	4%	-	-	36%	-	-

Anm.: GS = Geschäftsstelle. Die nicht abgebildeten Summendifferenzen zu 100% stehen für externe Vergaben.

Unterschiede zwischen verschiedenen grossen Genossenschaften zeigen sich vor allem bei der Einbeziehung von Mitgliedern oder eines Verbands. Bei jeder vierten Kleinstgenossenschaft wird für die Revision auf einen Verband zurückgegriffen und bei einem weiteren Viertel auf Mitglieder oder eine interne Kommission.

Tab. 6: Zuständigkeit für die Revision nach Grössenklassen

	Gross (mind. 400 WE) N = 29	Mittel (100-399 WE) N = 76	Eher klein (20-99 WE) N = 109	Klein (< 20 WE) N = 62
Treuhand-/Revisionsfirma allein	93%	86%	70%	50%
Treuhand-/Revisionsfirma + Mitglied	-	7%	7%	8%
Treuhand-/Revisionsfirma + Verband	-	-	1%	2%
Treuhand-/Revisionsfirma + Int. Komm.	7%	6%	5%	-
nur ein Mitglied	-	-	7%	11%
nur der Verband	-	1%	5%	24%
nur interne Kommission	-	6%	5%	5%

Vergleicht man diese Ergebnisse mit der Befragung von 2004, zeigt sich eine deutliche Verlagerung von den Mitgliedern zu externen Treuhandfirmen: Damals

Ergebnisse

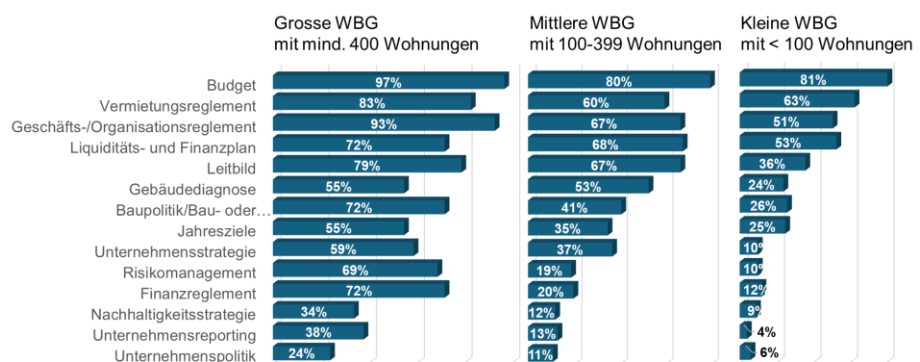
beauftragten nur etwa 40% der Klein- und Kleinstgenossenschaften eine Treuhandfirma allein; bei den mittleren waren es 43% und bei den Grossgenossenschaften mit mehr als 400 Wohnungen noch 68%. Dass auf der anderen Seite der Revisionsauftrag ausschliesslich an Mitglieder vergeben wurde, berichtete im Jahr 2004 noch fast die Hälfte der Klein- und Kleinstgenossenschaften, ein Drittel der mittel-grossen und auch knapp 10% der grossen WBG.

In der Zwischenzeit bieten auch die Verbände für kleine WBG eine sogenannte buchhalterische Prüfung an Stelle einer eingeschränkten Revision an. Diese wird auch vom Bundesamt für Wohnungswesen anerkannt und hat für die Wohnbaugenossenschaften geringere Kosten zur Folge. Deshalb ist gegenüber 2004 neu auch diese Kategorie «Verband» vertreten.

6 Professionalisierung im Management

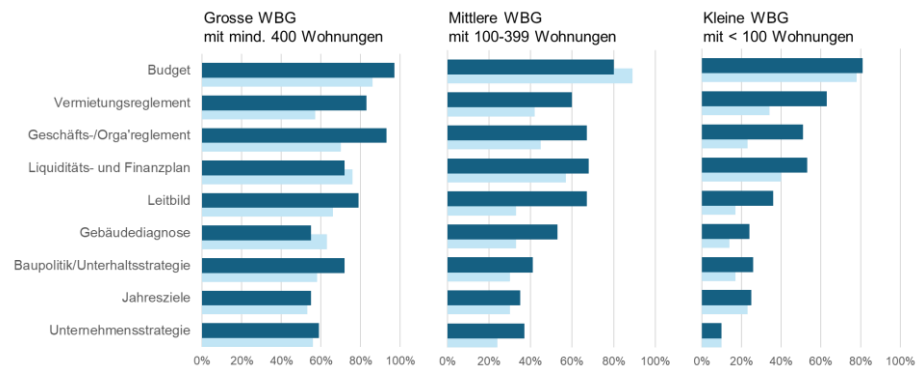
Der Professionalisierungsgrad in der strategischen und operativen Genossenschaftsleitung wird anhand der Nutzung von 14 vorgegebenen Instrumenten durch den Vorstand gemessen. Die Frage lautete, ob das Instrument überhaupt genutzt wird; die Intensität der Nutzung oder die Bedeutsamkeit für die Entscheidungsfindung lässt sich aus den Antworten nicht ermitteln. Die Verbände empfehlen ihren Mitgliedern diese Instrumente im Sinne einer guten Governance und professionellen Führung. Die Nutzung hängt wiederum durchgängig mit der Grösse der Genossenschaft zusammenhängt.

Abb. 18: Formale Managementinstrumente nach Grössenklassen



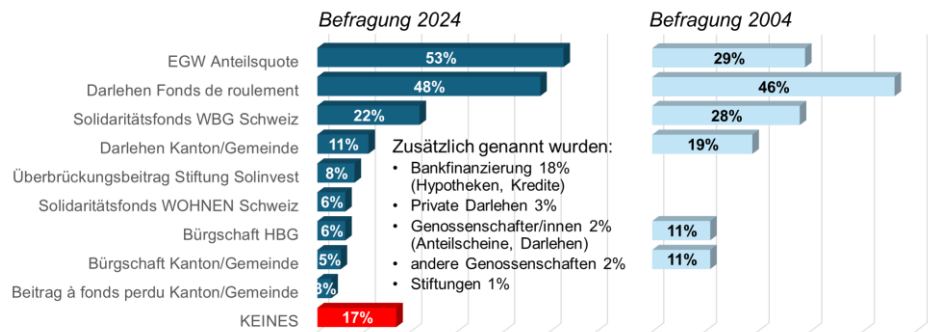
Der Vergleich zur Vorgängerbefragung aus 2004 macht deutlich, dass die Nutzungshäufigkeit bei den Managementinstrumenten (neun von ihnen wurden in beiden Jahren vergleichbar abgefragt) inzwischen durchgängig höher ist. Leitbilder und Geschäfts-/Organisations- sowie Vermietungs-Reglemente sind heute doppelt so häufig anzutreffen. Zuwächse in der Instrumentennutzung sind über alle Grössenklassen hinweg sehr ähnlich.

Abb. 19: Formale Managementinstrumente nach Grössenklassen im Zeitverlauf



Ein Spezialaspekt der Professionalisierung ist die Nutzung verschiedener **Finanzierungsquellen** für Bau- oder Kaufprojekte. 31% der Befragten haben angegeben, dass sie aktuell eine oder mehrere Wohnungen in Planung oder Ausführung haben. Sie beanspruchen dafür die folgenden Instrumente aus einer vorgegebenen Liste.

Abb. 20: Nutzung von Finanzierungsquellen im Zeitverlauf



Im Vergleich zur Vorgängerbefragung wird die Finanzierung durch die Emissionszentrale für das gemeinnützige Wohnungswesen (EGW, <https://www.egw-ccl.ch/de/>) gegenwärtig fast doppelt so häufig genutzt, als das 20 Jahre zuvor der Fall war. Diese Finanzierungsform, auf die vor allem grosse und mittlere WBG zurückgreifen verdrängt inzwischen andere Quellen, wie Bürgschaften oder kantonale Darlehen, die im Jahr 2004 noch eine deutlich grössere Rolle gespielt haben. Dieser Rückgang bei den Darlehen könnte damit zusammenhängen, dass der Bund mit der Einführung des neuen Wohnrauförderungsgesetzes 2003 diese

Ergebnisse

Unterstützungsform sistiert hat. Die EGW hat in der Zwischenzeit an Bekanntheit zugenommen und ihr Verbürgungsvolumen steigern können.

Tab. 7: Gegenwärtige Nutzung von Finanzierungsquellen nach Grössenklassen

	Gross (mind. 400 WE)	Mittel (100-399 WE)	Klein (< 100 WE)
EGW Anteilsquote	64%	65%	36%
Darlehen Fonds de roulement	32%	58%	55%
Solidaritätsfonds WBG Schweiz	4%	26%	36%
Überbrückung Stiftung Solinvest	-	6%	18%
Solidaritätsfonds WOHNEN Schweiz	-	6%	9%
Bürgschaft HGB	4%	10%	6%
Bürgschaft Kanton/Gemeinde	-	8%	6%
Beitrag à fonds perdu Kt./Gemeinde	-	3%	6%
<i>keine</i>	<i>28%</i>	<i>10%</i>	<i>21%</i>

Berücksichtigt werden hier nur WBG, die aktuell eine oder mehrere Wohnungen in Planung oder Ausführung haben.

Neben den im Fragebogen vorgegebenen Finanzierungsquellen nannten 18% der WBG die Bankfinanzierung (Hypotheken, Kredite), einzelne Befragte ausserdem Darlehen von Privatpersonen, Genossenschafter/innen, anderen Genossenschaften oder Stiftungen.

Interpretiert man die Antwort, man nutze gar kein Finanzierungsinstrument als Indikator für finanzwirtschaftliche Autarkie, so zeigt die vorangegangene Tabelle einen nicht-linearen Zusammenhang: Finanziell autarke Genossenschaften findet man eher unter grossen und kleinen WBG, deutlich seltener aber bei den mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften. Ebenso klar zeigt sich, dass Solidaritätsleistungen des Solidaritätsfonds eher von kleinen WBG in Anspruch genommen werden.

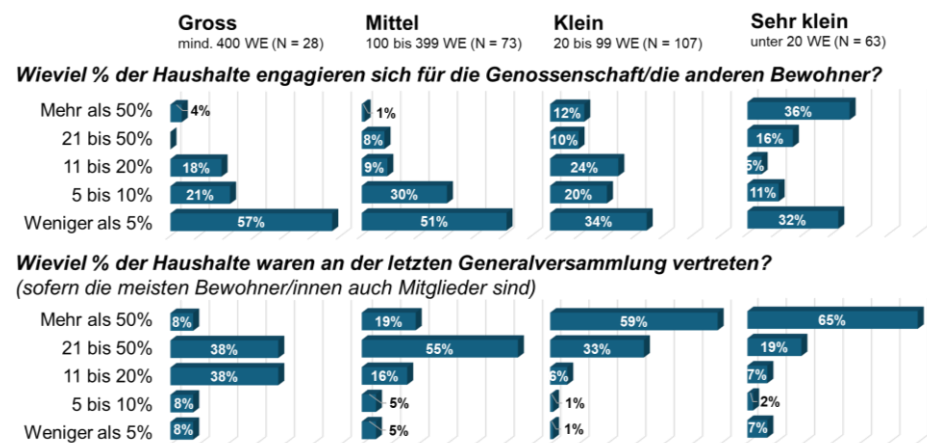
7 Beteiligung der Mitgliederbasis

Die Beteiligung an Grundsatzentscheidungen der Genossenschaften und das solidarische Mitgliederengagement werden immer wieder als besonderes Kennzeichen des privatwirtschaftlich-gemeinnützigen Wohnungsbaus in der Schweiz hervorgehoben. Die empirische Realität ist allerdings, dass der Grad von Beteiligung und Engagement sehr stark von der Grösse der Wohnbaugenossenschaft abhängt. In den Kleingenossenschaften sind in mehr als der Hälfte der WBG die meisten Haushalte an der Generalversammlung vertreten, in einem Drittel der Kleinstgenossenschaften gilt das auch für das ehrenamtliche Engagement. Unter den Genossenschaften mit über 100 Wohnungen gibt

Ergebnisse

es nur in zwei von 101 WBGs mehrheitlich engagierte Haushalte. In den Grossgenossenschaften sind nach eigener Einschätzung in der Mehrheit der Fälle weniger als 5% der Haushalte engagiert, bei den grössten WBG mit über 1000 WE gilt das für zwei Drittel der Befragten. Dasselbe Bild zeigt sich bei der Präsenzquote an den Generalversammlungen; hier unterscheiden sich die Genossenschaften mit über 1000 Wohnungen aber nicht mehr wesentlich von der nächstkleineren Kategorie mit 400-1000 WE.

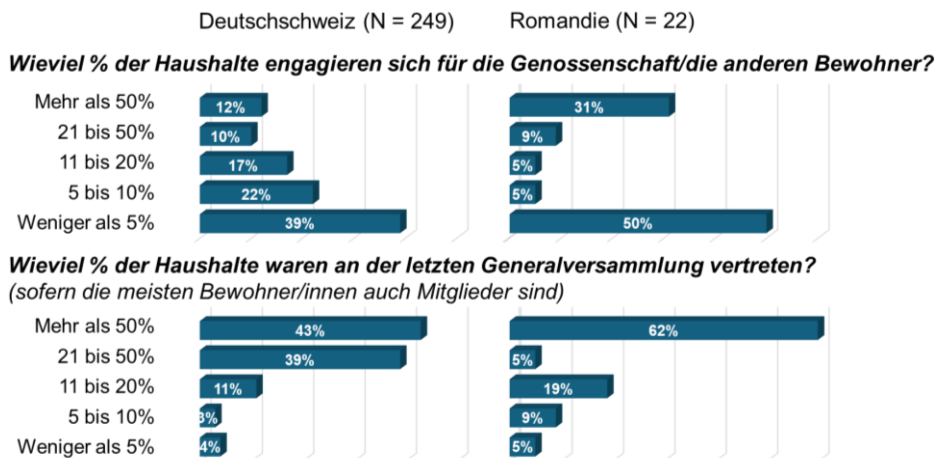
Abb. 21: Engagement der Mieterschaft nach Grössenklassen



Im Vergleich der Sprachregionen zeigt sich beim Beteiligungsgrad eine Besonderheit: Die Mittelwerte liegen in der deutsch- und in der französischsprachigen Schweiz zwar ähnlich, aber in der Romandie zeichnet sich eine ausgeprägtere Polarisierung ab: In den kleinen Genossenschaften sind dort die Beteiligungs- und Engagementquoten höher als in der Deutschschweiz; bei den Grossgenossenschaften sind sie tendenziell niedriger.

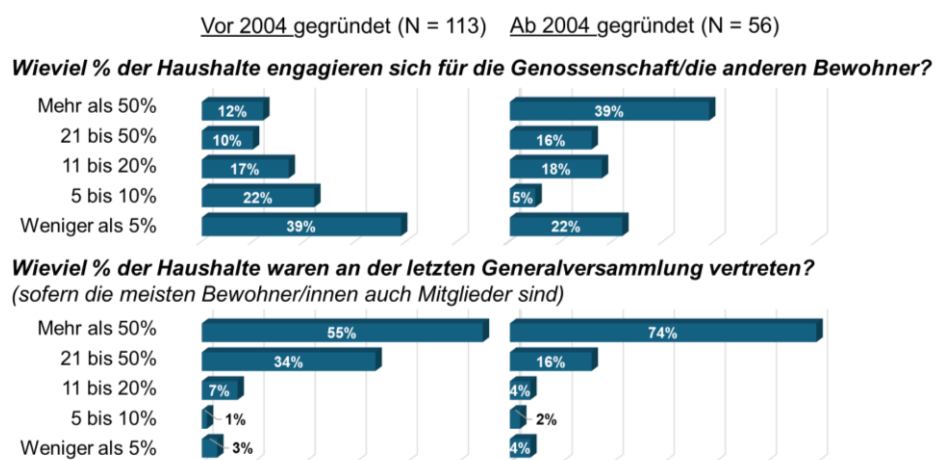
Ergebnisse

Abb. 22: Engagement der Mieterschaft nach Sprachregionen



Aufschlussreich ist der Vergleich von älteren und jüngeren Wohnbaugenossenschaften. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Beteiligungsquoten in Genossenschaften mit weniger als 100 Wohnungen, einmal für die WBG, die vor dem Jahr 2004 gegründet wurden, und zum anderen für die in den letzten 20 Jahren neu gegründeten Organisationen. Die Gegenüberstellung zeigt sehr deutlich, dass jüngere Genossenschaften eine höhere Beteiligung an Grundsatzentscheidungen zu verzeichnen haben. Noch grösser ist die Differenz beim Anteil der engagierten Haushalte: Während sich in fast 40% der jungen WBG eine Mehrheit sich engagiert, sehen das bei den älteren WBG nur gerade 12%.

Abb. 23: Engagement der Mieterschaft in kleinen WBG nach Gründungsjahr



Obwohl in der öffentlichen Diskussion seit einigen Jahren eine abnehmende Bereitschaft zum Engagement für die Gemeinschaft beklagt wird, zeigt sich hier ein anderes Bild: Über alle Grössenklassen hinweg ist der Anteil der ehrenamtlich engagierten Mieter und Mieterinnen in den vergangenen 20 Jahren erheblich gestiegen: Lagen die Mediane in der Befragung 2004 noch unter 5%, sind sie in der aktuellen Befragung ausser bei den grössten WBG zwischen 5 und 10%, bei den ganz kleinen sogar über 20%. Ein Grund könnte darin liegen, dass sich nach Beobachtungen der Autoren Genossenschaften vermehrt um eine Aktivierung ihrer Mitglieder kümmern. Sie dies durch partizipative Prozesse, sei dies durch Angebote an gemeinschaftlichen Anlässen oder die Anstellung von Gemeinwesenarbeitenden.

Tab. 8: Engagement der Mieterschaft im Zeitverlauf

	2024			2004		
	Anteil Engagierte:			Anteil Engagierte:		
	< 5%	5 – 20%	> 20%	< 5%	5 – 20%	> 20%
Sehr gross (> 1000 Wohnungen)	69%	31%	-	94%	6%	-
Gross (400-1000 Wohnungen)	47%	47%	6%	63%	37%	-
Mittelgross (200-399 Wohnungen)	43%	36%	21%	65%	32%	3%
Mittelklein (100-199 Wohnungen)	56%	42%	2%	61%	37%	2%
Klein (20-99 Wohnungen)	34%	44%	22%	63%	31%	6%
Sehr klein (< 20 Wohnungen)	32%	16%	52%	54%	21%	25%

8 Bau- und Kauftätigkeit

Die 270 Wohnbaugenossenschaften vereinigen derzeit 46'500 Wohnungen im Bestand. Davon wurden in den vergangenen 20 Jahren 12'100 Wohnungen, also 26% des aktuellen Bestands, neu erstellt:

- 7'500 neue Wohnungen resultierten aus Neubauten, davon 25% auf eigenem Land, 35% auf neu erworbenem Land und die verbleibenden 40% auf Baurechtsland.
- 2'400 Wohnungen wurden zugekauft, davon 85% mit Landerwerb und die restlichen 15% im Baurecht.
- 2'000 zusätzliche Wohnungen waren das Resultat von Ersatzneubauten. Ersatzneubauten haben sich insbesondere im Raum Zürich etabliert, weil dort seit jeher grosse Ausnützungsreserven bestehen. So konnte auf sehr günstig bilanzierem Land wieder mehr zahlbarer Wohnraum für mehr Bewohnende geschaffen werden.
- 200 neue Wohnungen konnten durch Aufstockungen oder Anbauten geschaffen werden. Der Grund für die tiefere Zahl könnte darin liegen, dass die Mieten danach tendenziell höher sind als bei einem Ersatzneubau und viele Probleme (Garagenbau, hellhörige Wände oder die Forderung nach Barrierefreiheit) damit nicht gelöst werden.

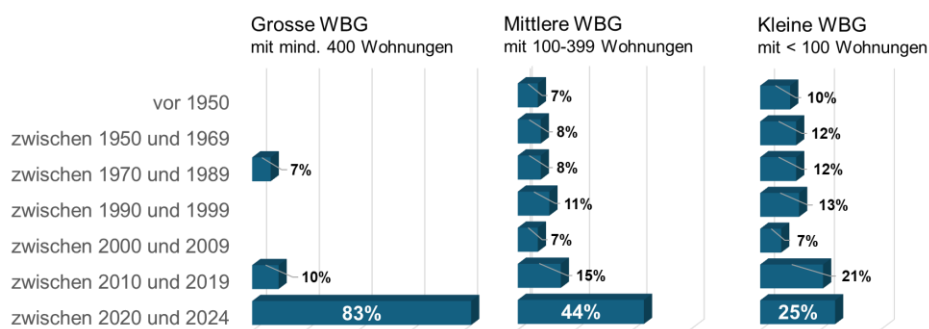
Ergebnisse

Die Erweiterungen fanden bei etwa der Hälfte der teilnehmenden Genossenschaften statt, während die andere Hälfte ihren Wohnungsbestand seit 2004 nicht erhöht hat.

Die gängige Vermutung, dass sich das Wachstum bei den grösseren Genossenschaften konzentriert, zeigt sich in den Befragungsdaten sehr deutlich: Die grössten Genossenschaften mit über 1000 Wohneinheiten in den letzten 20 Jahren ausnahmslos gewachsen, im Durchschnitt um 30%. Bei den kleinsten WBG betrug das Wachstum im selben Zeitraum nur 6% und verteilt sich auf nur 11% der Befragten. Dazwischen ist der Verlauf nahezu kontinuierlich über die Grössenklassen hinweg. Getrennt zu betrachten sind dabei die WBG, die seit 2004 überhaupt erst gegründet wurden und natürlich vor allem in den kleineren Grössenklassen zu finden sind.

Die Wohnbaugenossenschaften wurden nach dem Jahr der letzten Bauetappe befragt. Dieser Erweiterungs- oder Erneuerungsschritt liegt bei über 80% der grösseren WBG innerhalb der letzten vier Jahren; bei mittelgrossen Genossenschaften ist das bei weniger als die Hälfte und bei den kleinen nur ein Viertel. Je grösser eine WBG ist, umso weniger Jahre sind seit der letzten Bauetappe vergangen ($r = +0.25$). Keine Unterschiede zeigen sich im Vergleich der Sprachregionen.

Abb. 24: Engagement der Mieterschaft nach Grössenklassen



Unter den aktiven WBG in der Kategorie von weniger als 100 Wohnungen befinden sich vor allem solche, die erst nach dem Jahr 2000 gegründet wurden (in der Kategorie der mittelgrossen WBG gibt es unter den Befragungsteilnehmern nur wenige Gründungen nach 2000 und bei den grossen WBG gar keine). Das bedeutet also, salopp gesagt, dass die Bauaktivität ein Produkt aus erreichter Grösse und Jugendlichkeit ist.

9 Weitergehende Wachstumsabsichten

Die Wohnbaugenossenschaften wurden auch gefragt, ob sie derzeit beabsichtigen, weiter zu wachsen. Der Wert 0 steht dabei für die Antwort «sicher nicht», der Wert 3 für «sicher ja». Die so ermittelte Wachstumsabsicht nimmt mit der bereits erreichten Grösse der Genossenschaft zu. Im Regionenvergleich betrug der Zuwachs in den letzten 20 Jahren im Kanton Zürich 30%, in der übrigen deutschsprachigen Schweiz durchschnittlich 23% und in der Romandie 26%.

Die Grösse ist der dominante Bestimmungsfaktor für das Wachstum (vgl. Abb. 33); das Alter (und damit auch das Traditionsbewusstsein) spielt hingegen keine Rolle: Betrachtet man nur die WBG, die bereits vor 2004 gegründet wurden, so zeigt sich überhaupt kein statistischer Zusammenhang zwischen dem Alter und der Erweiterungsaktivität in den letzten 20 Jahren.

In der Vorgängerstudie aus dem Jahr 2004 wurde die Frage anders gestellt, weshalb die Ergebnisse nur beschränkt vergleichbar sind. Schon damals waren aber Wachstumspläne unter den grösseren Genossenschaften aber weiterverbreitet als bei kleineren WBG.

Rund die Hälfte der befragten Wohnbaugenossenschaften (53%) bekundeten in der Befragung, dass sie beabsichtigen, in den kommenden Jahren zu wachsen. Wie bereits gezeigt wurde, ist die Wachstumsabsicht umso stärker, je grösser die WBG bereits ist. Im Regionenvergleich zeigen sich dagegen nur geringe Unterschiede: Unter den Studienteilnehmern im Kanton Zürich sowie in der Romandie geben jeweils 57% an, dass ihre WBG ein Wachstum anstrebt, während es in der übrigen Deutschschweiz genau 50% sind; allerdings gibt es im Kanton Zürich auch einen höheren Anteil grösserer WBG, was die Unterschiede im Vergleich zur übrigen Deutschschweiz genauso gut erklärt.

Tab. 9: Vorgängige und aktuelle Wachstumsorientierung nach Grössenklassen

Grössenklasse	Anteil WBG mit Zuwachs seit 2004 (ohne Neugründungen)	Durchschnittliche Wachstumsrate (ohne Neugründungen)	Anteil WBG seit 2004 gegründet	Aktuelle Wachstumsabsicht (0 – 3)
unter 20 WE	11%	6%	49%	1,2
20 bis 99 WE	21%	10%	25%	1,3
100 bis 199 WE	51%	15%	9%	2,2
200 bis 399 WE	62%	23%	7%	2,3
400 bis 1'000 WE	87%	22%	-	2,7
über 1'000 WE	100%	30%	-	2,8
Alle	35%	22%	23%	1,7

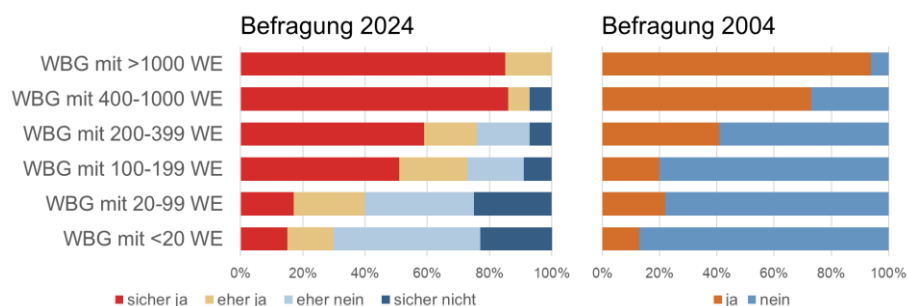
Ergebnisse

Die 47% der WBG, die erklärten, dass sie eher kein weiteres Wachstum planten, wurden nach den Gründen befragt, wobei keine Standardantworten vorgegeben waren. Rund 30% gaben an, dass es grundsätzlich kein Interesse an Wachstum gäbe, 20% nannten fehlende personelle Ressourcen im Ehrenamt, 15% fehlende finanzielle Mittel und 7% gesetzliche oder politische Restriktionen. Ebenfalls 7% gaben an, dass sie der Sanierung bestehender Bauten gegenüber einer Expansion Vorrang geben wollten.⁸

Die Wohnbaugenossenschaften wurden auch danach befragt, wie sich ihre Absichten konkretisieren. Bei denjenigen WBG, die erklärten, dass sie in naher Zukunft sicher oder eher sicher wachsen wollten, wurde in einer vorgegebenen Liste von konkreten Aktivitäten angekreuzt: 41% planen konkret einen Neubau, 38% warten auf eine günstige Gelegenheit zur Bebauung und 37% prüfen gerade Gelegenheiten zum Kauf; 19% suchen aktiv nach Bauland, 17% verfolgen aktiv Arrondierungen und 11% planen konkret eine Verdichtung. Dabei waren Mehrfachantworten möglich. Zwischen den Sprachregionen zeigen sich bei den Aktivitäten keine signifikanten Unterschiede.

Im Vergleich zu 2004 haben die Wachstumsabsichten eher zugenommen; allerdings wurden damals andere Kategorien abgefragt. Die stärkste Zunahme zeigt sich bei den mittelgrossen WBG mit 100 bis 400 Wohneinheiten.

Abb. 25: Wachstumsorientierung im Zeitvergleich



Mit zunehmender Grösse der WBG werden auf dem Wachstumspfad nicht nur mehr Aktivitäten unternommen, sondern, sondern konkrete Massnahmen wie Neubau, Verdichtung, Baulandsuche und Arrondierung überwiegen hier deutlich, während bei den kleineren Genossenschaften abwartendes Verhalten (auf günstige Gelegenheiten warten oder Kaufoptionen erwägen) dominiert.

⁸ Weitere Anhaltspunkte für die aktuellen Wachstumsabsichten liefert auch eine verbandsinterne Studie «Bericht der Arbeitsgruppe Akquisition» im Verband Wohnbaugenossenschaften Schweiz vom Herbst 2024, der auf einer Befragung der Regionalverbände sowie einer Online-Befragung von WBG mit über 100 WE beruht.

Tab. 10: Wachstumsaktivitäten nach Grössenklassen

Aktuelle Wachstumsrate	Grosse WBG (ab 400 WE)	Mittlere WBG (100-399 WE)	Kleine WBG (< 100 WE)
Wohnungen in Planung oder Bau im Verhältnis zum aktuellen Bestand	9%	11%	12%
Aktivitäten der WBG mit Wachstumsabsicht			
Konkrete Neubauprojekte	78%	45%	35%
Konkrete Verdichtungsprojekte	56%	16%	7%
Aktive Suche nach Bauland	56%	22%	10%
Aktives Verfolgen von Arrondierungen	44%	24%	8%
<i>Nur bei günstiger Gelegenheit</i>	26%	36%	37%
<i>Prüfen Gelegenheiten zum Kauf</i>	48%	47%	25%

Dabei heben sich grössten WBG mit über 1'000 WE (und oftmals eigenen Bauabteilungen) nicht wesentlich von der nächstfolgenden Grössenklasse ab. Gemessen am aktuellen Bestand ist der Umfang der aktuell geplanten oder in Bau befindlichen Wohnungen bei kleineren Genossenschaften aber sogar etwas höher als bei den grösseren WBG.

Im Vergleich zur Vorgängerbefragung aus dem Jahr 2004 hat die Zahl konkreter Wachstumsprojekte über alle Grössenklassen hinweg deutlich zugenommen, wie in Abb. 36 ersichtlich wird. Abgesehen von den Kleinst- und Hausgenossenschaften haben in allen Grössenklassen die Neuprojekte im Verlauf der letzten 20 Jahre deutlich zugenommen. Bei den kleineren und mittleren WBG ist diese Zunahme sogar überproportional ausgefallen.

Tab. 11: Anteil WBG mit Neubauprojekten nach Grössenklassen im Zeitverlauf

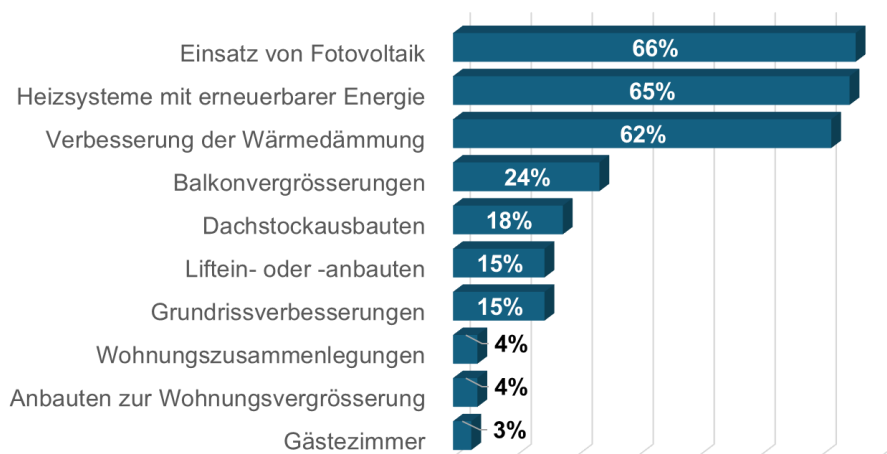
Grössenklasse	Befragung 2024	Befragung 2004	<i>Relative Zunahme 2004 → 2024</i>
unter 20 WE	2 %	3 %	- 33 %
20 bis 99 WE	19 %	5 %	+ 280 %
100 bis 199 WE	27 %	10 %	+ 170 %
200 bis 399 WE	45 %	20 %	+ 125 %
400 bis 1'000 WE	80 %	40 %	+ 100 %
über 1'000 WE	73 %	56 %	+ 30 %
Alle	24 %	10 %	+ 140 %

Ergebnisse

10 Bauliche Aufwertungsmassnahmen

Unter den befragten Wohnbaugenossenschaften sehen 62% bei anstehenden Renovationsarbeiten Aufwertungsmassnahmen vor. Mit solchen Massnahmen reagieren die meisten WBG auf den politischen und gesellschaftlichen Erwartungsdruck im Zeitalter des Klimawandels (Wärmedämmung und erneuerbare Energien), ein kleinerer Anteil aber auch auf Erwartungen der Mieterschaft, mehr Wohnkomfort geniessen zu können (grössere Wohnungen, Balkone, Lifte). Die folgende Abbildung zeigt, welche Massnahmen aus einer vorgegebenen Liste geplant sind.

Abb. 26: Verbreitung baulicher Aufwertungsmassnahmen in der Gesamtstichprobe



Zusätzlich genannt wurden von den 170 WBG mit Aufwertungsabsicht Fassadenerneuerungen (5x), Bädersonierungen (4x), Küchenaufwertungen (3x), E-Ladestationen (2x) und Beschattungen (2x). Der Einfluss der intensivierten Klimadiskussion und der in der Folge veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen seit den 2010er Jahren machen sich hier bemerkbar.

Je grösser eine Wohnbaugenossenschaft ist, umso grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie Aufwertungsmassnahmen plant. Grossgenossenschaften planen nicht nur fast ausnahmslos Aufwertungsmassnahmen (nur eine einzige von 28 WBG hat das verneint); diese decken auch fast immer die ökologischen Verbesserungen ab, und Grossgenossenschaften sind auch die Vorreiterinnen bei der Erhöhung des Wohnkomforts. Dabei heben sich die grössten Genossenschaften mit über 1000 Wohnungen auch nicht von den Genossenschaften mit 400-1000 Wohnungen ab.

Tab. 12: Verbreitung baulicher Aufwertungsmassnahmen nach Grössenklassen

	Gross (mind. 400 WE)	Mittel (100-399 WE)	Klein (< 100 WE)
Anteil der WBG, die Aufwertungen planen	96%	68%	54%
Konkrete Massnahmen der WBG mit geplanten Aufwertungen:			
Einsatz von Fotovoltaik	88%	69%	57%
Heizsysteme mit erneuerbarer Energie	85%	69%	56%
Verbesserung der Wärmedämmung	96%	59%	53%
Balkonvergrösserungen	38%	33%	15%
Dachstockausbauten	35%	12%	15%
Liftein- oder -anbauten	23%	22%	8%
Grundrissverbesserungen	35%	20%	6%
Wohnungszusammenlegungen	4%	8%	1%
Anbauten zur Wohnungsvergrösserung	8%	6%	1%
Gästezimmer	5%	4%	1%

In der vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2004 zeigten sich noch grosse Unterschiede im Vergleich der Sprachregionen: 37% der WBG in der Deutschschweiz, aber nur 14% in der Romandie nannten damals Aufwertungsmassnahmen. Diese Differenzen sind inzwischen deutlich kleiner geworden, denn in der aktuellen Erhebung bestätigten in der Abfrage 63% der Genossenschaften im deutschsprachigen und 57% im französischsprachigen Landesteil solche Massnahmen.

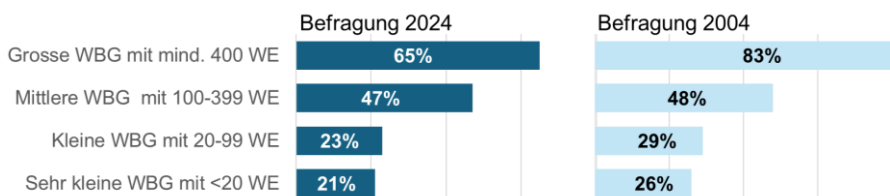
11 Kooperationen und Fusionen

33% der befragten Wohnbaugenossenschaften arbeiten mit anderen zusammen. In der Romandie ist er mit 40% etwas höher. Dabei ist die Kooperationsbereitschaft bei grösseren Genossenschaften grösser als bei kleineren. Unter den kooperierenden Baugenossenschaften pflegen 83% einen Erfahrungsaustausch – das sind 27% aller Befragungsteilnehmer (Gesamtstichprobe). 27% der WBG in Kooperation haben gemeinsam eine Siedlung erstellt, was 9% der Gesamtstichprobe entspricht. 25% der kooperierenden Genossenschaften arbeiten in der Liegenschaftsverwaltung oder im technischen Bereich zusammen, also 8% der Gesamtstichprobe.

Insgesamt betrachtet ist die Kooperationsintensität gegenüber 2004 über alle Grössenklassen hinweg mehr oder weniger stark zurückgegangen. Die Zahlenverhältnisse zwischen den verschiedenen Kooperationsformen von Erfahrungsaustausch, gemeinsamem Siedlungsbau und Zusammenarbeit in Verwaltung und Technik hat sich dabei überhaupt nicht verändert. Dass ältere WBG im Jahr 2004 häufiger Kooperationen gesucht haben als jüngere, lässt sich für die aktuelle Studie nicht belegen.

Ergebnisse

Abb. 27: Verbreitung von Kooperationen und Fusionen im Zeitvergleich



Jüngere Wohnbaugenossenschaften zeigen in der aktuellen Befragung eine generell höhere Kooperationsneigung: Von den älteren, also vor dem Jahr 2004 gegründeten WBG mit weniger als 100 Wohnungen, kooperieren 17% mit anderen. Bei den jüngeren, die nach 2004 gegründet wurden, sind es hingegen doppelt so viele (33%): Zwei Drittel von ihnen in Form eines Erfahrungsaustauschs, ein Drittel in gemeinsamen Projekten und fast die Hälfte im Verwaltungs- oder Technikbereich. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass für junge Genossenschaften Kooperationen eher als selbstverständlich angesehen werden und auch eine jüngere Generation hinter diesen Projekten steht, die eher mit Kooperationen sozialisiert wurde.

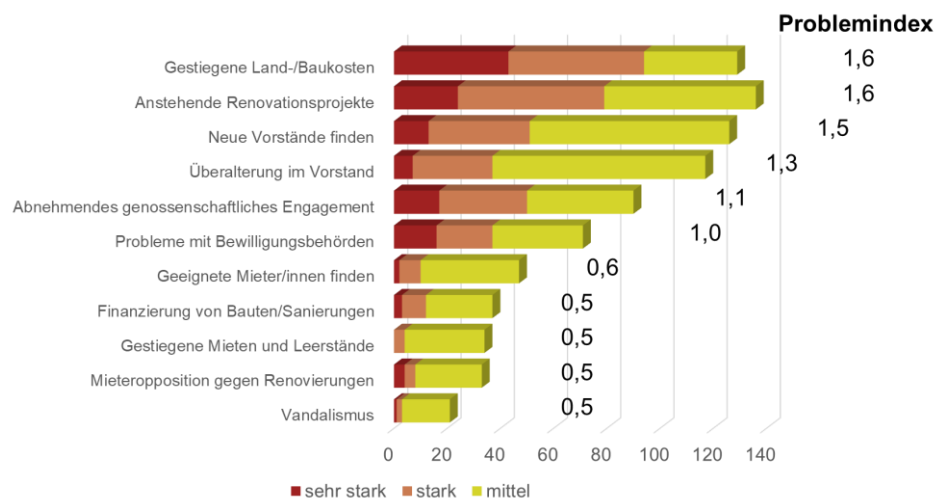
21% der Wohnbaugenossenschaften sind an einem oder mehreren **anderen gemeinnützigen Wohnbauträgern beteiligt**. Bei den kleinen WBG sind das – unabhängig vom Alter nur knapp 10%. Auf der anderen Seite halten zwei von drei Grossgenossenschaften mit mehr als 400 Wohnungen solche Beteiligungen.

Sechs von 270 Genossenschaften (2%) sind aus einer **Fusion** hervorgegangen. 4% bereiten gegenwärtig eine Fusion vor, weitere 4% sind in einer Suchphase, 20% denken darüber nach, während 72% kein Interesse an einer Fusion bekunden. Diese Zahlenverhältnisse findet man unabhängig von Alter und Grösse der befragten Genossenschaften. Nur bei den grossen WBG mit mehr als 400 Wohnungen fällt auf, dass immerhin drei von 26 WBG, die auf die Frage nach Fusionsplänen geantwortet hatten, bestätigten, dass sie eine Fusion bereiteten; ob es sich dabei um eine «Elefantenhochzeit» oder eher um eine Akquise einer kleinen Genossenschaft handelt, lässt sich aus den Antworten nicht ableiten. In der Regel dürften aber Absorptionsfusionen zwischen kleineren und grösseren Partnern überwiegen.

12 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen

Zum Abschluss wurden den Befragungsteilnehmern elf verschiedene Herausforderungen, mit denen sie aktuell konfrontiert sind, vorgelegt. Sie sollten jeweils einschätzen, wie sehr sie ihre Wohnbaugenossenschaft davon tangiert sehen. Die meisten Befragten sehen drei Problemkreise im Vordergrund: die Entwicklung der Kosten für Neubauten oder Landkauf, die Bewältigung des Erneuerungsstaus und der Nachwuchs für die ehrenamtlichen Leitungsgremien.

Abb. 28: Aktuelle Herausforderungen in der Gesamtstichprobe



Der Vergleich über die Grössenklassen hinweg zeigt ähnliche Rangreihen, aber auch unterschiedliche Problemintensitäten. Die gestiegenen Baukosten stehen, in Verbindung mit Hindernissen von Seiten der Bewilligungsbehörden, vor allem für die wachstumsorientierten Grossgenossenschaften im Vordergrund; auch sehen sie sich häufiger mit Vandalismus konfrontiert. Kleine Genossenschaften kämpfen eher mit Herausforderungen für das Ehrenamt. Abnehmendes genossenschaftliches Engagement in ihrer Mitgliederbasis erleben sie seltener, wie das auch schon der Abschnitt zur Beteiligung der Genossenschaftsbasis gezeigt hat.

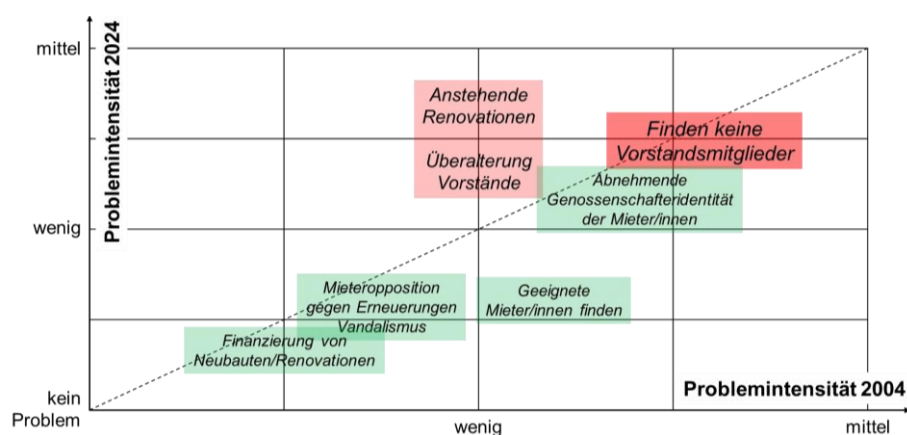
Tab. 13: Aktuelle Herausforderungen nach Grössenklassen

	Gross (mind. 400 WE)	Mittel (100-399 WE)	Klein (< 100 WE)
Gestiegene Land-/Baukosten	3.0	2.1	1.8
Anstehende Renovationsprojekte	1.9	2.2	1.4
Neue Vorstände finden	1.2	1.4	1.6
Überalterung im Vorstand	1.4	1.2	1.3
Abnehmendes genossenschaftliches Engagement	1.5	1.5	0.9
Probleme mit Bewilligungsbehörden	2.3	1.3	0.6
Geeignete Mieter/innen finden	0.4	0.7	0.6
Finanzierung von Bauten/Sanierungen	0.7	0.6	0.5
Gestiegene Mieten und Leerstände	0.8	0.7	0.4
Mieteropposition gegen Renovierungen	0.7	0.8	0.4
Vandalismus	1.5	0.7	0.3

Ergebnisse

Der Vergleich mit der Vorgängerstudie aus 2004 zeigt sowohl Probleme, die seit-her etwas an Bedeutung verloren haben (in der folgenden Abbildung grün unterlegt), und solche, welche die Wohnbaugenossenschaften heute stärker fordern (rosa unterlegt) oder unvermindert Priorität haben. Eine Frage zu Baukosten oder Preisen für Bauland wurde in der Vorgängerstudie nicht gestellt

Abb. 29: Aktuelle Herausforderungen im Zeitverlauf



Die grössten Unterschiede im Zeitverlauf sieht man bei den beiden Problemfeldern, die den grössten Abstand zur gestrichelten Referenzlinie aufweisen: Die WBG der 2020er Jahre haben keine grossen Schwierigkeiten mehr, geeignete Mieter und Mieterinnen zu finden, was angesichts des besonders in den Ballungsräumen immer beklagten Wohnungs-mangels auch nicht überrascht. Sie nehmen aber einen stark gewachsenen Renovationsdruck wahr, der sie wahrscheinlich nicht nur aus finanziellen Gründen, sondern auch wegen einer Zunahme von Regulierungen oder Einsprachen – und bei kleineren Genossenschaften allenfalls aufgrund fehlender Personalressourcen – stark fordert.

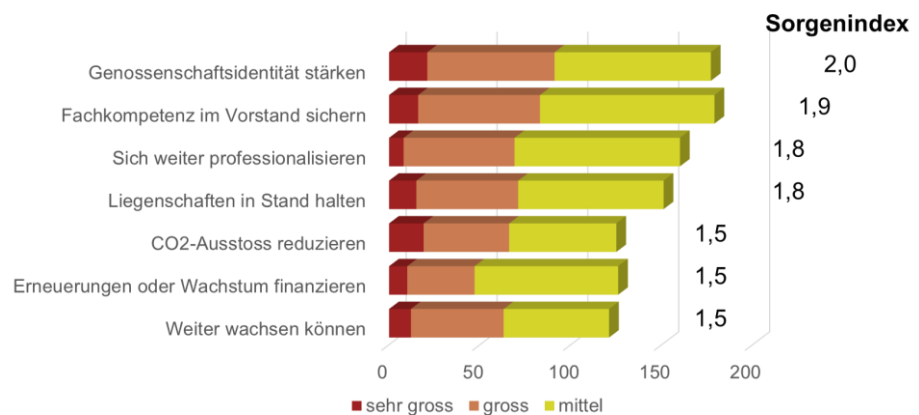
Zu den **zukünftigen Herausforderungen** wurde eine weitere Auswahlliste mit sieben möglichen Problemfeldern vorgelegt. Die Auswertung zum Sorgenindex zeigt die nachfolgende Abbildung. Bemerkenswert ist hier, dass die Stärkung der genossenschaftlichen Identität nun an erster Stelle gesetzt wird, während das gegenwärtige Engagement der Genosschafter in der vorangegangenen Auswertung mit einem niedrigeren Problemindex nur im Mittelfeld zu finden war. Eine Ursache kann auch im wachsenden Umfang der Ressort- und Kommissionsaufgaben in vielen WBG liegen.⁹ Der erwartete Professionalisierungsdruck wird ähnlich bewertet wie die Erfordernisse zur Instandhaltung.

⁹ Die Korrelationen zwischen der eingeschätzten Herausforderung einer abnehmenden Identität einerseits und strukturellen Merkmalen der Genossenschaft (Grösse, Existenz von Geschäftsstelle, Kommissionen, Vorstandsressorts) auf der anderen Seite sind durchwegs nur schwach positiv (mit Koeffizienten zwischen .04 und .12).

Ergebnisse

Den Genossenschaften wird – wie man auch in der Praxis sieht – immer mehr bewusst, dass die genossenschaftliche Identitätsfrage für die Zukunft wichtig ist. Sie wollen nicht einfach Mieterinnen und Mieter haben, die sich nicht mit der Genossenschaft und deren Werte identifizieren. Das ist auch ein Grund, warum sie vermehrt in die Genossenschaftskultur investieren und Kommissionen oder Mitarbeitende dafür einsetzen.

Abb. 30: Zukünftige Herausforderungen in der Gesamtstichprobe



Der Grössenvergleich zeigt, dass die genossenschaftliche Identität vor allem in mittelgrossen WBG als absehbare Herausforderung angesehen wird, ebenso die Bewältigung des Professionalitätsdrucks (in Vorstand und Geschäftsstelle). Grossgenossenschaften haben dagegen häufiger ihre Wachstumsziele und die Klimadiskussion im Blick. In kleinen WBG ist der Sorgenindex generell tiefer.

Tab. 14: Zukünftige Herausforderungen im Zeitverlauf

	Gross (mind. 400 WE)	Mittel (100-399 WE)	Klein (< 100 WE)
Genossenschaftsidentität schaffen	2.0	2.3	1.8
Fachkompetenz im Vorstand sichern	1.7	2.0	1.9
Sich weiter professionalisieren	1.9	2.1	1.6
Liegenschaften in Stand halten	1.9	1.9	1.7
CO2-Ausstoss reduzieren	2.3	1.7	1.3
Erneuerungen oder Wachstum finanzieren	1.7	1.7	1.3
Weiter wachsen können	2.4	2.0	1.0

VI Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Ein Kennzeichen des genossenschaftlichen Wohnungsbaus ist die **Beteiligung und Einbindung der Mitglieder**. In der Hälfte aller Kleinstgenossenschaften mit weniger als 20 Wohneinheiten ist ein signifikanter Anteil der Haushalte, oftmals sogar die Mehrheit aktiv engagiert. Bei Grossgenossenschaften ist das nur bei 5% der Fall. Obwohl in der öffentlichen Diskussion seit einigen Jahren eine abnehmende Bereitschaft zum Engagement für die Gemeinschaft beklagt wird, zeigt sich in der aktuellen Befragung, dass der Anteil der engagierten Haushalte im Vergleich zur Vorgängerbefragung von 2004 zugenommen hat.

Genossenschaften des gemeinnützigen Wohnungsbaus bieten nicht nur günstigen Privatwohnraum, sondern stellen darüber hinaus eine Infrastruktur zur Gemeinschaftsförderung bereit. Der **Leistungsumfang** variiert vor allem mit der Grösse der WBG, hat aber in den vergangenen 20 Jahren über alle Grössenklassen hinweg zugenommen, ist aber nach wie vor in der französischsprachigen Schweiz unterdurchschnittlich ausgeprägt.

Der gemeinnützige Wohnungsbau kennzeichnet sich aber auch durch die Anwendung von **Belegungsvorschriften**, die einer Unternutzung von Wohnraum entgegenwirken sollen. Bei einem Durchschnitt von 60% finden solche Vorschriften eher in grösseren Genossenschaften Anwendung und sind in der Romandie weiterverbreitet als in der Deutschschweiz.

Die **Vorstände** weisen nach Grösse und Zusammensetzung eine grosse Vielfalt auf. Die traditionellen Unterschiede zwischen grossen und kleinen WBG sind in den letzten 20 Jahren aber etwas kleiner geworden, d.h. sehr kleine und sehr grosse Gremien sind seltener geworden. Das lässt sich als Ausdruck einer fortschreitenden Professionalisierung interpretieren, denn allzu kleine Vorstände können ihre Leitungsaufgaben in der Breite kaum vollumfänglich abdecken, und allzu grosse Vorstände können durch ihren eigenen Koordinationsaufwand behindert werden. Rund 40% der Vorstände sind heute Frauen; deren Anteil ist in kleinen WBG höher als in den Grossgenossenschaften, wie sich das auch in anderen Bereichen des gemeinnützigen Sektors immer wieder zeigt. Die Vorstände werden von Menschen im Alter zwischen 40 und 60 Jahren dominiert, während die jüngeren Bevölkerungsgruppen mit 3% aller Vorstände nur marginal vertreten sind.

Unterschiede zwischen der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz bestehen weiter: WBG in der Romandie bieten durchschnittlich ein weniger umfangreiches Leistungsspektrum, nur jede fünfte Genossenschaft verzichtet hier auf Belegungsvorschriften (in der Deutschschweiz sind es über 40%) und ihre Vorstandsorgane sind im Mittel rund 20% grösser.

Unter den **Fachkompetenzen** in den Leitungsgremien dominieren Bau und Unterhalt sowie finanzwirtschaftliche Expertisen, über die nach eigenen Angaben 95% der grossen, über 80% der mittleren und knapp 70 der kleinen WBG im Vorstand verfügen. Dementsprechend sind für diese Aufgaben auch in den

Zusammenfassung

meisten WBG eigene Fachressorts eingerichtet. In den Aufgabenbereichen Kommunikation und Soziales sieht sich dagegen nur die Hälfte der Befragten im Vorstand fachkompetent vertreten – dies unabhängig von der Grösse der Wohnbaugenossenschaft. Die grössten Genossenschaften haben in den meisten Fällen eigene Ressorts für Soziales/Genossenschaftliches, was man nur in jeder vierten der kleinen oder mittleren WBG findet. Generell beobachtet man einen Rückgang in der Ressortbildung, vor allem bei den mittelgrossen Organisationen. Auf der anderen Seite arbeiten die WBG heute vermehrt mit Fachkommissionen. Die Delegation von Verantwortung hat sich in ihrer Bedeutung in den letzten 20 Jahren nicht verändert, aber die organisatorischen Gefässe sind heute in vielen Fällen andere.

Zwei von fünf Wohnbaugenossenschaften haben eine **hauptamtliche Geschäftsstelle**. Diese ist bereits ab einer Grösse von 200 Wohneinheiten zum Standard geworden; im Bereich von 100-200 Einheiten gilt das heute für die Hälfte der Genossenschaften. Im statistischen Mittel kommt auf 60 Einheiten eine Vollzeitstelle in der Geschäftsstelle. In der Aufgabenteilung mit Vorstand, Mieterschaft und externen Mandatsträgern deckt sie vor allem die finanzielle Führung sowie Verwaltung, Vermietung, Hauswartung und den technischen Unterhalt ab. Gleichzeitig werden Hauswartung und Umgebungspflege inzwischen von rund einem Fünftel der Genossenschaften an externe Dienstleistungsunternehmen übertragen. In den letzten 20 Jahren hat dementsprechend der Anteil der WBG, die ihre Jahresrechnung durch eine Treuhandfirma revidieren lassen, während das damals häufig noch durch Genossenschaftsmitglieder erfolgte.

Zur Bewältigung der Managementaufgaben wird zunehmend auf **formalisierte Instrumente** zurückgegriffen. Schriftliche Leitbilder und Geschäfts-/Organisations- sowie Vermietungsreglemente sind heute doppelt so häufig anzutreffen, als das noch vor 20 Jahren der Fall war.

Je grösser eine Genossenschaft ist, umso stärker ist ihre **Wachstumsneigung**. In den letzten Jahren hat sich diese Einstellung vor allem bei mittelgrossen WBG stärker verbreitet. Über konkrete Projekte berichten in der aktuellen Befragung vor allem die Grossgenossenschaften, während bei kleinen und mittleren WBG eher von einer generellen Wachstumsbereitschaft gesprochen werden kann.

Unter den **Finanzierungsquellen** für Grundstückserwerb, Neubauten oder Aufwertungsmassnahmen greifen vor allem grössere WBG inzwischen vermehrt auf EGW-Anteilsquoten zurück, während kleinere WBG eher Darlehen des Fonds de Roulement oder des Solidaritätsfonds des Verbands Wohnbaugenossenschaften Schweiz nutzen. Insgesamt ist die Vielfalt der genutzten Finanzierungsquellen im Verlauf der letzten 20 Jahre zurückgegangen. Das lässt sich als weiterer Aspekt einer standardisierenden Professionalisierung deuten. Es sind vor allem mittelgrosse WBG, die externe Finanzierungsquellen nutzen, während kleine grosse Genossenschaften häufiger autonom agieren.

Zusammenfassung

Kooperationen mit anderen Genossenschaften nutzen vor allem die grösseren WBG in der aktuellen Befragung. Der Anteil von kooperierenden Baugenossenschaften ist allerdings im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2004 über alle Grössenklassen hinweg leicht rückläufig.

Der zu **beobachtende Prozess der Professionalisierung** im gemeinnützigen Wohnungsbau, wie er sich in den vorliegenden Studienergebnissen herauskristallisiert, ist durch eine Reihe von Merkmalen gekennzeichnet: (1) eine Standardisierung der Vorstandsgrössen, (2) eine Verlagerung der Managementverantwortung von ehrenamtlichen Vorstandsressorts zu hauptamtlichen Geschäftsstellen und Fachkommissionen, (3) eine fortschreitende Formalisierung von Managementinstrumenten, (4) die Übertragung der Revision an externe Treuhandfirmen, (5) eine zunehmende Neigung, Wachstumsmöglichkeiten zu ergreifen, (6) ein Bestreben zu Aufwertungen des Wohnungsbestands (Wohnkomfort und Energieeffizienz), (7) eine verstärkte Inanspruchnahme günstiger EGW-Finanzierungen sowie (8) einer rückläufigen Nutzung von Kooperationen. So nehmen mehr externe Fachpersonen Einsitz in den Vorständen, die sich tendenziell verkleinern. Die Fachkompetenz in den Vorständen ist gestiegen, es wird mehr in Kommissionen gearbeitet. Dazu arbeiten die Vorstände weniger operativ und mehr Arbeit wird von Geschäftsstellen oder Dritten übernommen und es werden auch mehr professionelle Führungsinstrumente eingesetzt. Nicht zuletzt hat sich auch die Revision professionalisiert in dem weniger «inhouse» kontrolliert wird. Diese Professionalisierung ist wichtig, um die immer komplexeren Aufgaben im Bereich Verwaltung, Unterhalt und Bau bewältigen aber auch Führung der Genossenschaft und eine gute Governance sicherstellen zu können. Dieser Prozess der Professionalisierung erfasst nicht nur die grossen WBG sondern inzwischen auch vermehrt mittelgrosse Genossenschaften und zeigt sich – wenn auch in kleinerem Umfang – bereits in Kleingenossenschaften.

Bemerkenswert ist der Befund, dass die Professionalisierung (noch) nicht mit einem Rückgang des **ehrenamtlichen Engagements** verbunden ist. Im Gegenteil scheint das Bewusstsein für die Wichtigkeit genossenschaftlicher Identität und Gemeinschaftsbildung gestiegen zu sein.

in der Studie von 2004 wurde noch eine Schwächung der **genossenschaftlichen Identität** bemängelt. Es zeigt sich nun, dass hier ein Bewusstseinsprozess bei den Genossenschaften stattgefunden hat. So gibt es mehr Angebote an gemeinschaftlichen Aktivitäten und der Anteil der Bewohnenden, die sich engagieren scheint sich erhöht zu haben. Die Sicherung des Mitgliederengagements und der genossenschaftlichen Identität werden auch zu den wichtigsten Herausforderungen für die Zukunft angesehen. Und auch die Verbände reagieren, in dem heute vermehrt Weiterbildungsangebote angeboten werden, die die Förderung der genossenschaftlichen Identität und Gemeinschaft zum Inhalt haben.

Die grössten **Herausforderungen**, mit denen sich die Wohnbaugenossenschaften konfrontiert sehen (vgl. dazu auch Schmid 2011, Schmid 2018), sind erstens

Zusammenfassung

gestiegene Baukosten und anstehender Renovationsbedarf, zweitens in der Sicherung des Mitgliederengagements, insbesondere der Erneuerung des Vorstandsgremiums, und drittens auf Seiten der Bewilligungsbehörden. Im Vergleich zur Vorgängerstudie spielen Renovationsbedarf und Vorstandsüberalterung heute eine wachsende Rolle in der Problemwahrnehmung. Für die kommenden Jahre erwarten die Befragten, dass sie vor allem darin gefordert sein werden, sich – insbesondere auch in der Vorstandsarbeit – weiter zu professionalisieren und dabei die Genossenschaftsidentität nicht verlorengehen zu lassen. 2004 waren einige Fragen, die die Genossenschaften heute stark beschäftigen noch nicht so relevant, dass sie überhaupt abgefragt oder in den Antworten genannt wurden. Das betrifft insbesondere die Themen Baulandpreise und Kostenentwicklung, Ökologie, Belegungsvorschriften und Frauenanteile in der Führung. Diese Themen haben in den letzten 20 Jahren stark an gesellschaftlicher Relevanz und Öffentlichkeit gewonnen, werden von den Genossenschaften auch wahrgenommen und in die Führung integriert. Der hohe Anteil an Genossenschaften mit Belegungsvorschriften zeigt zudem, wie sie auch ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.

Wie Berechnungen des Bundesamtes für Wohnungswesen und des Bundesamtes für Statistik Bfs (BWO/Bfs 2024) im Vergleich zum **Marktanteil** der Genossenschaften in der Volkszählung 2000 aufzeigen, ist der Anteil des genossenschaftlichen Wohnungsbaus am Gesamtbestand der Wohnungen in der Schweiz in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Umso wichtiger ist es, dass die Genossenschaften vermehrt aktiv werden und weiter wachsen. Erfreulich ist, dass die vorliegende Studie zeigen kann, dass gegenüber 2004 die Zahl der konkreten Wachstumsprojekte über alle Grössenklassen hinweg zugenommen hat. Insbesondere die grossen Genossenschaften mit über 400 Wohnungen tragen mit konkreten Projekten am meisten zum Wachstum der Branche bei. Diese Entwicklung findet ihre Grenzen in den von Befragten genannten Herausforderungen. Insbesondere die steigenden Landpreise und Baukosten sowie das weitere Wachstum selbst werden als wesentliche Problemstellungen insbesondere in den grossen Genossenschaften angesehen.

Genossenschaften in allen Landesteilen sind weiterhin gefordert, ihre zentralen Themen der Genossenschaftsidentität, des Mitgliederengagements, der Professionalisierung und des Wachstums weiterzuentwickeln und dabei auch die heutigen und künftigen gesellschaftlich sozialen und ökologischen Herausforderungen selbstbewusst und unternehmerisch (Suter/ Gmür 2017, Suter/Gmür 2018, Löffel/Gmür 2022) zu begegnen.

VII Literatur

- Balmer, Ivo & Jean-David Gerber (2018), Why are housing cooperatives successful? Insights from Swiss affordable housing policy, *Housing Studies*, vol. 33, no. 3, pp. 361-385.
- BWO Bundesamt für Wohnungswesen und BfS Bundesamt für Statistik (2024), Statistik des gemeinnützigen Wohnungsbaus 2024, Bern. <https://www.bwo.admin.ch/dam/de/sd-web/U1ixQSySZdAz/2353-2300.pdf>.
- Helmig, Bernd, Hans Lichtsteiner & Markus Gmür (Hrsg.) (2010), *Der Dritte Sektor der Schweiz: Länderstudie zum John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP)*, Bern.
- Löffel, Ueli & Markus Gmür (2022), Mehr bezahlbare Wohnungen, ökologisches Wohnen und zufriedene Mitglieder? Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung in Schweizer Wohnbaugenossenschaften, in: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 72. Jg., Heft 4, S. 268-289.
- Ruf, Walter (1930), *Die gemeinnützigen Baugenossenschaften der Schweiz*, Schriftenreihe des Schweizerischen Verbands für Wohnungswesen Nr. 5, Zürich.
- Schmid, Peter (2005), *Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz*, Master Thesis, Universität Freiburg/CH.
- Schmid, Peter (2011), Herausforderungen der Schweizer Wohnbaugenossenschaften, in: *Verbands-Management*, 37. Jg., Heft 1, S. 42-49.
- Schmid, Peter (2018), Wohnbaugenossenschaften: Herausforderungen der Zukunft, in: *Verbands-Management*, 44. Jg., Heft 1, S. 6-7.
- Suter, Peter & Markus Gmür (2017), Innovation und Expansion als Bezugspunkte der strategischen Ausrichtung von Wohnbaugenossenschaften, in: *Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis*, 5. Jg., Heft 2, S. 31-43.
- Suter, Peter & Markus Gmür (2018), Determinanten des freiwilligen Engagements in Wohnbaugenossenschaften, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Organisationen*, 41. Jg., Heft 3, S. 201-226.
- Wohnbaugenossenschaften Schweiz (Hrsg.) (2021), *Corporate Governance für gemeinnützige Wohnbauträger: Leitsätze, Handlungsfelder und Instrumente für eine gute Unternehmensführung*, Ausgabe 2021, Zürich, https://wbg.tocco.ch/public/Fachpublikationen/Nr-59d_Corporate_Governance-Leitsaetze.pdf
- Wohnbaugenossenschaften Schweiz (2026), *Fonds de Roulement*, https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/finanzierung/fonds_de_roulement.

VIII Anhang: Forschungsveröffentlichungen der letzten 10 Jahre zum gemeinnützigen Wohnungsbau in der Schweiz

Emmenegger, Barbara, Ilja Fanghänel & Meike Müller (2017), **Nachbarschaften in genossenschaftlichen Wohnsiedlungen als Zusammenspiel von gelebtem Alltag, genossenschaftlichen Strukturen und gebautem Umfeld** – Ein Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit, KTI Studienbericht, Hochschule Luzern.

Nachbarschaft ist vielfältig, überlagert sich und zeigt sich als Kontinuum von losen Beziehungen bis hin zu starken Bindungen. Das simple sich Grüßen und damit erkannt werden, die kleinen Unterhaltungen im Treppenhaus oder vor der Haustüre lassen bereits ein Gefühl von eingebunden sein und sich zu Hause fühlen entstehen. Die starken Bindungen hingegen bilden sich vor allem in Gruppen ähnlich Gesinnter (sogenannter Habitus-Gemeinschaften) und können sowohl integrative wie auch ausgrenzende Wirkung zeigen. Möglichkeitsräume bilden zusammen mit formalem und informellem Engagement sowie Nachbarschaftskontakten einen Wirkungskreis, welcher die Formen der Nachbarschaft bestimmt. Dieser Wirkungskreis verlangt nach sozialräumlichen Investitionen seitens der Organisation, damit er sich auch tatsächlich als Ressource für integrierende Vergemeinschaftungsmöglichkeiten entfalten kann. Die Veränderung von Formen des Engagements in den Wohnbaugenossenschaften von formalen Strukturen hin zu informellen, nachbarschaftlichen Aktivitäten geht einher mit einer Verschiebung der Identifikationsebene von der Genossenschaft als Ganzes zur Siedlung oder dem Haus. Dieses Umfeld stellt insbesondere die traditionsreichen Genossenschaften vor neue Herausforderungen in der Anpassung ihrer Organisations- und Mitwirkungsstrukturen.

Jeannot, Juliette (2022), **Les coopératives d'habitation et leur influence sur les modes de vie durables**: une étude empirique sur trois coopératives d'habitation genevoises, Mémoire de Master, Université de Lausanne.

Ce mémoire vise à répondre à l'interrogation suivante : Par quels mécanismes les coopératives d'habitation peuvent-elles insuffler un mode de vie durable chez leurs habitants ? La présente recherche se base sur une revue de la littérature existante ainsi que sur des données qualitatives recueillies par le biais d'entretiens et de questionnaires auprès de trois coopératives d'habitation genevoises récentes. Il ressort de ce travail que les habitants des coopératives en question sont très impliqués dans la construction et le fonctionnement de leur logement. De plus, la visée de durabilité est bien souvent à la base du projet de logement, que celui-ci soit amené par les futurs habitants ou par la coopérative. Dans la pratique, on observe alors des mécanismes qui facilitent l'adoption de modes de vie durables chez les habitants. Ces différents mécanismes se raccrochent à cinq tendances guidant l'action des coopératives d'habitation récentes et constitutives de leur identité : s'impliquer (en tant qu'acteur de son logement), partager (entre coopérateurs), innover (dans tous les secteurs), collaborer (avec l'extérieur) et comprendre (les différents enjeux).

Joye, Jean-François & Laurent Matthey (2021), **Les coopératives d'habitat : une démarche transfrontalière**, Interreg V. – DEVCOOP. Université Savoie Mont Blanc et Université de Genève, 164 pages.

DEVCOOP (« Développer les coopératives d'habitat dans le Grand Genève. Une réponse à la crise du logement ») est une recherche-action portée par le Centre de recherche en droit Antoine Favre de l'Université Savoie Mont Blanc et l'Institut de gouvernance de l'environnement et développement territorial de l'Université de Genève dans le cadre du programme Interreg V France-Suisse. S'attachant à impulser une dynamique transfrontalière, à la fois académique et opérationnelle, propre à contribuer à l'essor d'une nouvelle filière de logement, le projet a servi de plateforme de capitalisation des expériences franco-suisse, d'apprentissage mutuel à partir des instruments d'aménagement du territoire et du logement dont dispose chacun de ces deux pays. Il en est résulté une série d'enquêtes, d'ateliers, d'appels à idées, de réalisations opérationnelles, mais aussi d'expositions et de films dont ce rapport final rend compte.

Löffel, Ueli & Markus Gmür (2022), **Mehr bezahlbare Wohnungen, ökologisches Wohnen und zufriedene Mitglieder? Unternehmerische Orientierung und Zielerreichung in Schweizer Wohnbaugenossenschaften**, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 72. Jg., Heft 4, S. 268-289.

Wohnbaugenossenschaften (WBG) vereinigen in ihrem Förderauftrag wirtschaftliche Aktivitäten und zivilgesellschaftliches Engagement. Dementsprechend vielfältig sind ihre Zielsysteme. Der Beitrag untersucht, wie sich eine unternehmerische Orientierung auf die Erfolgsfaktoren von WBG auswirkt und welche Rolle dabei genossenschaftsspezifische Aspekte des Unternehmertums spielen. Mittels einer Umfrage bei 222 WBG wird gezeigt, dass sich eine unternehmerische Orientierung positiv auf den finanziellen und organisationalen Erfolg auswirkt. Weiter wird gezeigt, dass eine unternehmerische Kooperation und unternehmerische Mobilisierung von Mitarbeitern eng mit der unternehmerischen Orientierung verbunden sind.

Pattaroni, Luca & Vanessa Marmy (2016), **Les coopératives de logements dans le canton de Vaud**: Une étude réalisée par le Service des communes et du logement du canton de Vaud et le Laboratoire de Sociologie Urbaine de l'EPFL. Lausanne, 92 pages.

Bien qu'elles ne représentent pour l'instant que 4,4 % des logements du marché locatif vaudois, les coopératives vaudoises ont un potentiel non négligeable à développer. Avec les mouvements de démocratisation et de professionnalisation des coopératives, un nouveau type a par ailleurs rejoint l'éventail. Ainsi, l'émergence de coopératives dites « innovantes » – capables d'allier professionnalisme et participation – apparaît comme une réponse aux différents enjeux liés à l'évolution des modes de vie et des aspirations des habitants, mais elle n'est pas la seule. Ce type de coopératives, bien ancré dans les cantons de Zurich et de Genève, n'a pas encore fait son apparition sur le territoire vaudois. En conclusion, cette étude constitue une compilation utile non seulement à l'État pour faire face aux défis contemporains dans l'établissement de sa politique en matière de logement, mais également à tous les acteurs oeuvrant à la production de logements accessibles financièrement afin de développer de l'habitat adapté aux valeurs d'aujourd'hui et aux modes de vie de demain.

Schnabel, Olaf (2023), **Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Stadtzürcher Wohnbaugenossenschaften**, Masterarbeit, ZHAW, Winterthur.

Die Digitalisierung von Prozessen ist ein zunehmender Trend und eine grosse Herausforderung für Wohnbaugenossenschaften. Aktuell treiben viele Wohnbaugenossenschaften die Digitalisierung ihrer Geschäfts- und Supportprozesse aufgrund verwaltungsinternen Bedarfs voran. Dadurch wird der Fokus primär auf Buchhaltung, Wohnungsvermietung, digitale Dateiablage und Infrastruktur sowie organisationsinterne Kommunikation via Kollaborationsplattformen gelegt. Als Vorteile werden hauptsächlich Effizienzgewinne, Fehlerminimierung und ortsunabhängiges Arbeiten genannt. Der ebenfalls häufig genannte Bedarf der Genossenschaftler:innen spiegelt sich in der digitalen Umsetzung der beiden Geschäftsprozesse "Reparatur- / Störungsmanagement" sowie "Organisation-Mieter:innen-Kommunikation" wider. Externe Zwänge wie wirtschaftliche Änderungen (Kosten-druck) und gesetzliche Regelungen werden hingegen nicht als Haupttreiber der Digitalisierung gesehen. Die Digitalisierung wird primär von der Führungsebene vorangetrieben. Die Offenheit gegenüber der Digitalisierung und auch die Digitalisierungskompetenz der Führung wird als deutlich höher eingeschätzt als die der anderen Mitarbeitenden.

Suter, Peter & Markus Gmür (2016), **Member Value Management in Housing Co-operatives**, in: Franco Taisch, Alexander Jungmeister & Hilmar Gernet (Hrsg.): Genossenschaftliche Identität und Wachstum – Cooperative Identity and Growth, Bericht der XVIII. IGT 2016 in Luzern, S. 73-83.

Die Studie zeigt auf Basis einer Befragung von 32 WBG und 1230 ihrer Mitglieder, wie das Leistungsangebot und die Strukturen ausgestaltet werden müssen, um den wahrgenommenen Mitgliedernutzen zu maximieren. Je älter die Genossenschaft, umso höher ist die ökonomische Nutzenwahrnehmung für die Mitglieder, gleichzeitig aber umso niedriger der nicht-ökonomische Mitgliedernutzen. Um diesen zu maximieren, sollte sich das Management eher auf die Erhaltung der bestehenden Wohnbedingungen konzentrieren und zu innovative Massnahmen

vermeiden. Nur in Bezug auf Gemeinschaftlichkeit und, in geringerem Masse, auf Identität bietet eine aktive Führung einen Mitgliedernutzen. Die aktive Einbindung der Mitglieder in die Verwaltung von Wohnungsgenossenschaften hat aber keine messbaren Auswirkungen auf den Mitgliedernutzen. Daher scheint es wichtiger zu sein, Plattformen für Partizipation zu schaffen, als die Mitglieder stärker ehrenamtlich einzubeziehen. Passive Integration ist der einzige Faktor mit einem positiven Einfluss auf die Zielerreichung; alle anderen Managementdimensionen sind für diesen Mitgliedernutzen irrelevant. Angesichts der Tatsache, dass die Leistung bereits „überzufrieden“ ist, implizieren die Ergebnisse, dass eine höhere Beteiligung der Mitglieder kaum allein durch aktivierendes Management zu erreichen ist.

Suter, Peter & Markus Gmür (2017), **Innovation und Expansion als Bezugspunkte der strategischen Ausrichtung von Wohnbaugenossenschaften**, in: Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis, 5. Jg., Heft 2, S. 31-43.

Wohnbaugenossenschaften agieren in einem dynamischen Marktumfeld, das ihnen eine strategische Positionierung gegen aussen und eine entsprechende Verankerung der strategischen Entscheidungen im Inneren abverlangt. Unter den Bedingungen von Bevölkerungswachstum und steigenden Immobilienpreisen stellt sich einerseits die Frage, ob die Genossenschaft (a) ungeachtet der Nachfrage nach günstigem Wohnraum den Blick auf ihre bestehenden Mitglieder fokussiert und keine Expansionsabsichten hegt (Konsolidierung) oder ob sie (b) mit dem Immobilienmarkt wachsen soll, oder gar dazu beitragen will, dass sich der Marktanteil des genossenschaftlichen Wohnungsbaus erhöht und sich damit eine spezifische und als besonders nachahmenswert angesehene Organisationsform des Wohnens weiter ausbreitet (Expansion). Weitgehend unabhängig davon stellt sich andererseits die ebenso strategisch bedeutsame Frage, ob die Genossenschaft (a) nach Innovation strebt oder ob sie sich (b) damit bescheiden will, die etablierte Organisationsform zu erhalten und auf Kontinuität zu setzen. Aus einer Kombination von Ausprägungen auf diesen beiden strategischen Achsen lässt sich eine Typologie ableiten. Die Befragung von 120 Schweizer Wohnbaugenossenschaften und über 1'500 Bewohnern zeigt, dass alle Kombinationen in der Praxis anzutreffen sind. Die unterschiedlichen Typen sind jeweils durch spezifische strukturelle und funktionale Merkmale voneinander zu unterscheiden, jedoch hinsichtlich des Member Value und der Zufriedenheit ihrer Mitglieder sehr ähnlich.

Suter, Peter & Markus Gmür (2018), **Determinanten des freiwilligen Engagements in Wohnbaugenossenschaften**, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Organisationen, 41. Jg., Heft 3, S. 201-226.

Der zivilgesellschaftliche Charakter von Wohnbaugenossenschaften manifestiert sich wesentlich im freiwilligen Engagement ihrer Bewohner. Es ist sowohl organisationale Ressource als auch Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Wohnformen. Am Beispiel von Wohnbaugenossenschaften in der Schweiz wird untersucht, welche Faktoren Unterschiede in der individuellen Bereitschaft zum freiwilligen Engagement erklären können. Der Untersuchung liegt ein Member Value Ansatz zugrunde, der Engagement mit der Erfüllung eines breiten Bedürfnisspektrums und damit über eine enge ökonomische Nutzenabwägung hinausreichend erklärt. Die Ergebnisse der Mehrebenen-Analyse beruhen auf Befragungsdaten von 32 Genossenschaften und 1263 Mitgliedern. Sie bestätigen die Bedeutung von zwei wesentlichen Member Value Dimensionen: die soziale Zusammenhalts- und die Wirksamkeitserwartung. Damit lassen sich signifikante Unterschiede im mitgliedschaftlichen Engagement über die bereits bekannten Faktoren (Alter, Bildungsstand) hinaus erklären. Auf der organisationalen Ebene zeigt die Studie ausserdem, dass sich das Alter einer Organisation im Zusammenhang mit der Grösse, nicht aber der Professionalisierungsgrad, mit einem unterdurchschnittlichen Engagement verbunden sind.

nonprofit but management

Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH
Postfach 1559
CH-1701 Fribourg

Tel.: +41 (0)26 300 84 00
Fax: +41 (0)26 300 97 55
info@vmi.ch, www.vmi.ch

