

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/16

Peter Suter

Wie man sich bettet, so liegt man

Verbands-Management, 42. Jahrgang, Ausgabe 3 (2016), S. 43-46.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Remo Aeschbacher
Layout: Remo Aeschbacher / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Ameisen»: shutterstock.com; istockphoto.com
ISBN: 3-909437-47-8
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Forschungsbeitrag

Wie man sich bettet, so liegt man

Peter Suter

Mitgliedern von Wohnbaugenossenschaften (WBG) ist es wichtiger, sich sicher zu fühlen und gut informiert zu werden als günstige Mietpreise zu erhalten. Dabei zeigt sich, dass das Leistungsangebot der Genossenschaft eng verknüpft ist mit der Erwartungshaltung der Mitglieder: Je nachdem, was für eine Grundhaltung in der Genossenschaft vorherrschend ist, ändert sich der Member-Value-Mix bzw. die Zusammensetzung des Mitgliedernutzens. Zudem lässt sich festhalten, dass die Förderung des freiwilligen Engagements nur über eine partizipative Kultur als Ganzes erreicht werden kann, während lediglich vereinzelt Massnahmen rasch ins Leere laufen.

Was Mitglieder wirklich wollen und wie gut man als Organisation selber in der Lage ist, diese Bedürfnisse zu befriedigen, ist für alle NPO von grossem Interesse. Oftmals wird der Mitgliedernutzen (Member Value) auf die finanziellen Vorteile reduziert, sprich bei Wohnbaugenossenschaften auf die günstigen Mietzinsen. Doch ist dieser ökonomische Nutzen tatsächlich der ausschlaggebende Aspekt für die Mitglieder? Und für die NPO meist noch entscheidender: Was kann getan werden, um die Mitgliederbedürfnisse optimal zufriedenzustellen?

Im Rahmen einer Forschungs Kooperation mit dem Dachverband für gemeinnützigen Wohnungsbau «Wohnbaugenossenschaften Schweiz (WBG)» befragte das Verbandsmanagement Institut (VMI) 120 Wohnbaugenossenschaften und über 1500 Bewohner/-innen. Aus der Umfrage geht hervor, dass es den Mitgliedern in erster Linie ein Anliegen ist, sich sicher zu fühlen und von der Genossenschaft ausreichend informiert zu werden, z. B. wenn etwas saniert werden soll (siehe Tabelle). Zwar spielen auch die Mietpreise eine wichtige Rolle, dabei zeigt sich allerdings, dass die Wichtigkeit von günstigen Mieten mit der Grösse der Wohnbaugenossenschaft einhergeht, d. h. je grösser die Wohnbaugenossenschaft ist, desto wichtiger ist

den Bewohner/-innen ein niedriger Mietzins. Zudem haben Mitglieder von Grossgenossenschaften (insgesamt mehr als 400 Wohnungen) höhere Erwartungen gegenüber ihrer Genossenschaft als die Bewohner/-schaft von kleineren WBG. Dies gilt vor allem bezüglich eines verstärkten Mieterschutzes, des politischen Wirkens und des Veranstaltungsangebot, z. B. Siedlungsanlässe. Demgegenüber legen Mitglieder von kleineren Genossenschaften grösseren Wert auf eine gute Nachbarschaft und den Zusammenhalt.

Sich engagieren wollen und dürfen

Neben den Fragen, was den Mitgliedern wirklich wichtig ist, wurden auch Fragen zu ihrem freiwilligen Engagement innerhalb der Genossenschaft gestellt. Hier stellt sich heraus, dass sich insbesondere in älteren und grösseren Organisationen die Mitglieder weniger stark einbringen. Es erweist sich als zentral, Mitwirkungs- und Austauschplattformen schon bei der Gründung der Genossenschaft anzudenken und zu verankern, z. B. Siedlungskommissionen oder Arbeitsgruppen. Denn solche Gremien zu einem späteren Zeitpunkt zu etablieren, ist ein schwieriges Unterfangen. Seitens des Mitglieds ist die Möglichkeit, die eigene Meinung in die Genossenschaft einzubringen, spannende Erfahrungen zu sammeln und Selbstbestätigung für das persönliche Handeln zu erleben, sehr wichtig. Dies zeigt sich insbesondere bei älteren Menschen, die im Berufsleben nur noch eine eher geringe Wirksamkeit erfahren und sich entsprechend umso mehr in der Genossenschaft einbringen. So kann die ältere Generation vielerorts als eigentliches Rückgrat der Wohnbaugenossenschaft betrachtet werden – einer Wohnform, die als besonders zukunftssträftig gepriesen wird. Von einem Überalterungsproblem zu sprechen wäre dennoch in den meisten Fällen unzutreffend.

Der Aspekt, sich wirksam in die Genossenschaft einzubringen, hat jeweils zwei Komponenten. Einerseits muss der Wille des Mitglieds da sein, sich zu en-

Member Value	Anzahl Wohnungen				
	unter 20	20-50	51-150	151-400	über 400
sich sicher fühlen	5.91	6.44	6.53	6.47	6.48
informiert sein	6.07	6.17	6.22	6.11	6.19
finanzielle Vorteile	5.48	5.64	5.95	6.21	6.30
schön und komfortabel wohnen	5.43	5.85	6.24	5.92	6.10
sicher wohnen	4.86	5.48	5.75	5.73	5.98
gute Nachbarschaft	5.73	5.87	5.77	5.57	5.71
sich identifizieren	5.32	5.52	5.41	5.30	5.40
sich selbst verwirklichen	5.13	4.90	4.86	4.64	4.93
eine politisch einflussreiche WBG	4.38	3.73	4.10	4.32	4.65
wirksam sein	4.84	4.87	4.36	4.39	4.49
unterhalten werden	4.05	4.20	4.13	4.05	4.55
TOTAL	57.2	58.7	59.3	58.7	60.8

1. Priorität
 2. Priorität
 3. Priorität

Tabelle: Wichtigkeit der Member Values (Skala: 1 = unwichtig; 7 = ausserordentlich wichtig)

gagieren, andererseits aber muss eine Mitwirkung der Mitglieder seitens der Wohnbaugenossenschaft auch zugelassen werden. Dieses Wollen und Dürfen geht dabei Hand in Hand. Wer das Gefühl hat, mit seiner Stimme nichts bewirken zu können, bringt sich kaum ein, und zeitgleich sinkt die Motivation für einen wiederholten Versuch. Dagegen hilft auch ein starkes Gemeinschaftsgefühl wenig. Das Eingebundensein in das soziale Gefüge ist zwar ein wichtiger Aspekt, von grösserer Bedeutung aber ist das Gefühl, individuell etwas bewegen zu können.

Ansatzpunkte und Verbesserungspotenzial

Der enge Zusammenhang zwischen dem, was Mitglieder wollen und den Leistungen seitens der Genossenschaft, zeigt sich auch in anderen Bereichen. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Erwartungshaltung gegenüber der Genossenschaft immer leicht höher ist als die wahrgenommene Zufriedenheit (siehe Abbildung). Zum Beispiel fühlt man sich in der Nachbarschaft wohl, aber eigentlich würde man sich noch etwas mehr Kontakt wünschen, oder die Veranstaltungen sind einem nicht so wichtig, aber dennoch könnte das Angebot etwas ausgeweitet werden.

Der Unterschied zwischen der Erwartungshaltung der Mitglieder und dem Erfüllungsgrad ist meist

bescheiden, und insgesamt zeigen sich die Mitglieder sehr zufrieden mit ihren Genossenschaften. Allerdings gibt es auch Bereiche, in denen die Unterschiede grösser sind, was jeweils als Hinweis auf ein Verbesserungspotenzial zu verstehen ist. Gemäss der Umfrage besteht insbesondere hinsichtlich der Aspekte Information und sicheres Wohnen Luft nach oben. Die Wohnbaugenossenschaften sind angehalten, offen und transparent ihre Bewohner/-innen über etwaige Veränderungen zu informieren und frühzeitig zu kommunizieren. Dies steht in Verbindung mit dem zweiten Aspekt des sicheren Wohnens. Die Sicherheit, nicht von heute auf morgen vor die Tür gesetzt zu werden und die Möglichkeit, je nach veränderter Lebenslage die Wohnung innerhalb der Genossenschaft wechseln zu können, stellt für viele Bewohner/-innen ein starkes Bedürfnis dar, das nicht immer vollends gedeckt wird.

Implikationen für das Management

Die Studie liefert Ansatzmöglichkeiten, wie die Mitgliederbedürfnisse zukünftig besser befriedigt werden können und damit der Member Value erhöht werden kann. Als wichtige Erkenntnis kann festgehalten werden, dass zwischen den Ansprüchen der Mitglieder und den angebotenen Leistungen eine Wechselwirkung besteht, d. h. je besser die Leistungen der Wohn-

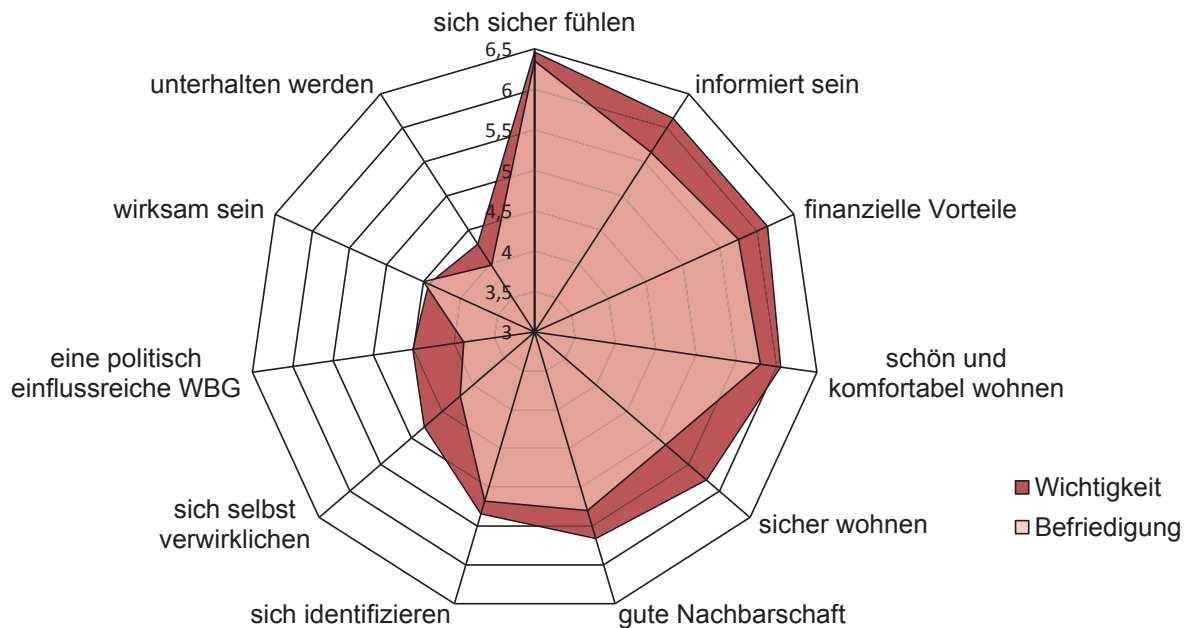


Abbildung: Member Value Spiderdiagramm (Skala 3-6,5, Elemente angeordnet nach absteigender Wichtigkeit)

baugenossenschaft sind, desto höher ist die Erwartungshaltung der Bewohner/-innen. Diese Wechselwirkung kann durch eine mitgliedschaftliche Orientierung im Sinne des Member Values zu einer positiven Spirale führen, in der die Lebensqualität innerhalb der Wohnbaugenossenschaft einerseits stets verbessert wird. Andererseits wird es auch immer schwieriger, die gesteigerten Erwartungshaltungen entsprechend zu befriedigen. Darüber hinaus zeigt die Studie, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitglieder einander widersprechen können. Einigen sind eine gute Nachbarschaft und Mitbestimmungsmöglichkeiten in der Genossenschaft wichtig, während andere «nur» an tiefen Mietpreisen interessiert sind. Insofern muss eine Genossenschaft eine klare Vorstellung von sich selber haben – eine Vision, wie man zusammenleben und welche Werthaltungen man gemeinsam hochhalten möchte.

Vielerorts haben Wohnbaugenossenschaften Mühe, ihre Mitglieder zu einem aktiven Engagement anzuregen. Dabei ist genau die Bereitschaft zur Mitwirkung im nachbarschaftlichen Gefüge von zentraler Bedeutung und identitätsbestimmend für die Genossenschaft. Um den Partizipationswillen zu fördern, müssen insbesondere die Bedürfnisse nach Wirksamkeit, Selbstverwirklichung, Identifikation und sozialem Zusammenhang gestärkt werden, allesamt As-

pekte, die von den Mitgliedern tendenziell als weniger wichtig eingestuft werden. Dass dies wichtig, aber gleichzeitig nicht ganz einfach ist, zeigen beispielhaft die aktuellen Erfahrungen zweier grösserer Wohnbaugenossenschaften in Winterthur. Diese haben vor kurzer Zeit eine neue Stelle geschaffen, die aktiv versucht, über unterschiedliche Kommunikationskanäle die Mitglieder zu einem stärkeren Engagement zu motivieren. Insgesamt gilt es zu sagen, dass eine gewisse Flexibilität im Management und den Strukturen notwendig ist, und man sich davor hüten sollte, in starre Schemen zu «verfallen». Gibt es kaum Raum für Veränderung und Innovation, bleibt auch die Bereitschaft der Mitglieder sich einzubringen auf einem tiefen Niveau – niemand endet gerne als Don Quijote.

Obwohl Wohnbaugenossenschaften aufgrund ihrer spezifischen Mitgliederbindung eine Sonderstellung im Dritten Sektor einnehmen, lässt sich ein Grossteil der Studienergebnisse auf andere Nonprofit-Organisationen übertragen. Insbesondere die Wichtigkeit einer starken Mitgliederorientierung und eines offenen Managements sollte für alle mitgliederschaftlich orientierten Organisationen nicht unterschätzt werden. Darüber hinaus ist die Herausforderung, Mitglieder zu einem freiwilligen oder ehrenamtlichen Engagement zu motivieren, bei sämtlichen

mitgliederbasierten Organisationen allgegenwärtig. Eine der Hauptschwierigkeiten hierbei ist, dass die entscheidenden Member-Value-Faktoren für ein freiwilliges Engagement nicht einhergehen mit spezifischen Dienstleistungen und Angeboten der NPO, sondern in dessen Grundzügen und Strukturen verankert sind. Auf den Punkt gebracht müssen sich Mitglieder innerhalb der Gemeinschaft wohl fühlen, sich mit der Organisation identifizieren, die Möglichkeit haben,

ihre eigenen Ideen auszuleben und aktiv etwas bewirken können. Diese vier Aspekte sind die stärksten Treiber zur Bereitschaft, sich innerhalb der Genossenschaft zu engagieren. Dementsprechend kann freiwilliges Engagement nur mit einem umfassenden Ansatz gefördert werden, der nicht bloss in einzelnen Managementmassnahmen zum Ausdruck kommt, sondern sich in der gesamten Denkhaltung und Kultur der Organisation widerspiegelt.

Das Wichtigste in Kürze

Die Member-Value-Studie bei Mitgliedern von Wohnbaugenossenschaften zeigt, dass zwischen den Ansprüchen der Mitglieder und den angebotenen Leistungen eine Wechselwirkung besteht, d. h. je besser die Leistungen der Wohnbaugenossenschaft ist, desto höher ist die Erwartungshaltung der Bewohnenden. Weiter stellt sich heraus, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitglieder sich nicht selten widersprechen. Umso wichtiger werden genossenschaftsspezifische Visionen, wie man zusammenleben und welche Werthaltungen man gemeinsam hochhalten möchte.

Der Autor



Peter Suter / peter.suter@vmi.ch

Peter Suter studierte Sozialarbeit und Sozialpolitik an der Universität Freiburg/CH mit den Nebenfächern Zeitgeschichte und Erziehungswissenschaften. Seit 2011 doktoriert Peter Suter am Verbandsmanagement Institut der Universität Freiburg/CH zum Thema «Member Value in Nonprofit-Organisationen» und koordiniert die Sportmanagement Lehrgänge des Swiss Sport Management Centers (SSMC).