

ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN DER WOHNUNGSGENOSSENSCHAFTEN

Das Fundament sichern – Genossenschaften im Wandel

Klimaziele, wirtschaftliche Belastungen, interne Spannungen, steigende Anforderungen an Governance und Kommunikation stellen das genossenschaftliche Selbstverständnis auf die Probe. Das Genossenschaftliche muss neu gedacht und bewahrt werden. Wie können Forschung, Praxis und neue Kooperationsformen dabei helfen?

Von Prof. Dr. David Wilde

Wohnungsgenossenschaften gelten als stabile, sozialverträgliche und demokratisch legitimierte Akteure auf angespannten Wohnungsmärkten. Doch was ist das Genossenschaftliche am genossenschaftlichen Wohnen? Niedrige Nutzungsgebühren? Ein besonders guter Service? Gepflegte Wohnanlagen? All das kann dazugehören – aber all das findet sich, je nach Einzelfall, auch bei anderen Wohnungsunternehmen. Was Wohnungsgenossenschaften unterscheidet, ist nicht (nur) das Was, sondern das Wie.

Wohnungsgenossenschaften folgen einem gesetzlich klar verankerten Förderauftrag. Sie handeln im Interesse ihrer Mitglieder – nicht der Kapitalmärkte oder externer Gesellschafter. Sie sind demokratisch organisiert; jedes Mitglied hat eine Stimme. Und sie verbinden ökonomische Verantwortung mit sozialem Zusammenhalt und gemeinschaftlicher Selbstorganisation. Das ist nicht neu, aber im Jahr 2025 aktueller denn je.

Nachhaltigkeit idealtypisch verkörpert

2025 ist das Internationale Jahr der Genossenschaften – ausgerufen, um weltweit auf den besonderen gesellschaftlichen Wert genossenschaftlicher Organisationsformen aufmerksam zu machen. Ein besserer Zeitpunkt, um die Rolle und die Zukunft von Wohnungsgenossenschaften zu diskutieren, kann kaum gewählt werden. Gerade in einer Zeit, in der demokratische Werte in politischen und gesellschaftlichen Debatten zunehmend unter Druck geraten, gewinnen Formen gelebter Demokratie an



Prof. Dr. David Wilde*

Wissenschaftlicher
Leiter
Institut für wohnungs-
genossenschaftliche
Zukunftsfragen eG21
an der EBZ
BOCHUM

Bedeutung – auch und gerade im Alltag. Während an den politischen Rändern die Polarisierung zunimmt und demokratische Kompromissfähigkeit schwindet, beweisen Genossenschaften: Es kann funktionieren. Seit über 150 Jahren.

Dabei leisten Wohnungsgenossenschaften auch einen bemerkenswerten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. In ihrer Struktur und Praxis verkörpern sie das klassische Nachhaltigkeitsdreieck aus Ökologie, Ökonomie und sozialer Verantwortung in idealtypischer Weise: Sie bewirtschaften ihre Bestände langfristig und werterhaltend, bieten stabile und faire Wohnverhältnisse und orientieren sich zunehmend an ökologischen Zielsetzungen – ohne ihre Mitgliederbelange aus dem Blick zu verlieren.

Doch das ist kein Selbstläufer. Demokratie muss gelebt, gestaltet und immer wieder neu verteidigt werden – auch im Kleinen, in Aufsichtsräten, Vertreterversammlungen und Mitgliederdialogen. Einstimmige Beschlüsse sind keine Selbstverständlichkeit. Aus einzelnen Genossenschaften wird berichtet, dass der Ton rauer wird, Diskussionen kontroverser verlaufen und Entscheidungen zunehmend unter Druck stehen. In besonders festgefahrenen Situationen werden mittlerweile häufiger auch die Prüfungsverbände als vermittelnde Instanz hinzugezogen – nicht zur Kontrolle, sondern zur Moderation. Es geht um nicht weniger als um den sozialen Kitt, der das genossenschaftliche Modell zusammenhält.

Die Transformationsherausforderung: Zwischen Anspruch und Alltag

Die Gründe für diese Spannungen sind vielschichtig. Sicher ist: Die Anforderungen an die Wohnungsgenossenschaften steigen. Und mit ihnen der Druck, zu handeln.

Einst galt: Regelmäßige Mietanpassungen waren oftmals die Ausnahme, Modernisierungen wurden behutsam und konsensual geplant, Sanierungszyklen folgten innerbetrieblichen Logiken und nicht externen Zeitvorgaben. Doch das ändert sich gerade grundlegend. Um Klimaziele zu erreichen, müssen Bestände zügig und konsequent energetisch modernisiert werden – auch dort, wo dies kurzfristig unpopulär ist. Viele Genossenschaften versenden erstmals massenhaft Mieterhöhungen. Entscheidungen müssen häufiger gegen Widerstände getroffen werden. Und auch intern stehen gewachsene Abläufe auf dem Prüfstand: Strategien, Personalstrukturen, Prozesse. Vieles wird hinterfragt, manches muss neu gedacht werden.

Ein großes – bislang oft ungenutztes – Potenzial zur Bewältigung dieser Zukunftsfragen liegt in neuen, modernen Formen der Kooperation. Ob intergenossenschaftlich, mit kommunalen Akteuren, Sozialträgern oder Unternehmen der Daseinsvorsorge: >



Wohnungsgenossenschaften. Soziale Sicherheit in unsicheren Zeiten

In dem Band wird der Blick auf eine Anbietergruppe gelenkt, die seit vielen Jahrzehnten positive Impulse auf den Wohnungsmärkten setzt, in der öffentlichen und politischen Debatte aber oft vernachlässigt wird: Wohnungsgenossenschaften. Denn sie wirken nachweislich preisdämpfend auf lokale Wohnungsmärkte, aber auch als identitätsstiftender und sozialer Faktor in die Quartiere hinein. Behandelt wird deshalb unter anderem die Bedeutung von Wohnungsgenossenschaften in Zeiten der Wohnungsnot, die Wohnungsgenossenschaften als Säule der Daseinsvorsorge sowie die Rolle, die sie vor dem Hintergrund des Wohnens als neue soziale Frage spielen.

ISBN 978-3-658-47196-5
Rolf G. Heinze, David Wilde;
192 Seiten, 34,99 €;
Springer, Wiesbaden 2025



Die genossenschaftliche Mitbestimmung ist kein Selbstläufer. Sie will gelebt und organisiert sein. Je komplexer die Themen werden, mit denen sich die Unternehmen zu beschäftigen haben, desto wichtiger und schwieriger wird es, die Gremien „mitzunehmen“



Das nachbarschaftliche Zusammenleben und das genossenschaftliche Miteinander funktioniert in den meisten Quartieren gut. Es mit Leben zu füllen, braucht trotz allem auch Initiative, Koordination und Kommunikation

Kooperationen ermöglichen Skaleneffekte, Wissenstransfer und Innovationskraft. Genossenschaften müssen sich dafür aber öffnen – ohne ihre Eigenständigkeit aufzugeben. Die Zukunft wird vernetzter gedacht werden müssen, auch im genossenschaftlichen Kontext.

Doch wie gelingt in dieser Phase der Neuausrichtung die Bewahrung – oder besser: die Stärkung – des Genossenschaftlichen? Wie lassen sich demokratische Strukturen und Mitgliederbindung erhalten, wenn Organisationen gleichzeitig gezwungen sind, wirtschaftlich effizienter, ökologisch ambitionierter und digital agiler zu werden? Die Antwort: Kommunikation, Partizipation, Haltung. Die genossenschaftliche Idee ist anpassungsfähig. Sie ist kein starres System, sondern ein flexibles Prinzip, das in Werten und nicht in Paragraphen verankert ist. Genau deshalb kann sie auch mit Herausforderungen wachsen. Dazu braucht es vor allem drei Dinge:

1. Authentische Kommunikation. Mitglieder wollen ernst genommen werden – in der Krise mehr denn je. Entscheidungen müssen erklärt, Zielkonflikte offen benannt und Perspektiven aufgezeigt werden. Wer von anderen Veränderungen verlangt, muss selbst Haltung zeigen.
2. Ehrliches Engagement. Mitgliedschaft ist mehr als ein Vertragsverhältnis – sie ist Teilhabeversprechen. Das muss auch in schwierigen Zeiten eingelöst werden: durch transparente Verfahren, belastbare Mitwirkungsangebote und eine Führungskultur, die zuhört, statt zu verkünden.
3. Neue Formen der Partizipation. Die klassische Vertreter- oder Generalversammlung allein wird den Anforderungen an demokratische Einbindung nicht mehr gerecht. Digitale Beteiligungsformate,

lokale Quartiersforen, kooperative Planungsprozesse oder Mitgliederworkshops sind kein Selbstzweck – sie sind Voraussetzung für legitime und tragfähige Entscheidungen.

Wissenschaftliche Unterstützung: Das Institut eg21

Um diesen Wandel wissenschaftlich zu begleiten, wurde an der EBZ Business School in Bochum das eg21 Institut für wohnungsgenossenschaftliche Zukunftsfragen gegründet. Das Institut versteht sich als Plattform für Forschung, Bildung und Dialog im genossenschaftlichen Kontext. Es bietet Raum für Reflexion, bündelt Praxiswissen und entwickelt Strategien für die Zukunft genossenschaftlichen Wohnens – all das praxisnah und partizipativ.

Zur fundierten Bearbeitung der hier skizzierten Fragen führt das eg21 gemeinsam mit dem Verein Wohnen in Genossenschaften e. V. und der InWIS Forschung & Beratung GmbH aktuell die bundesweite Studie „Wohnungsgenossenschaften 2025+: Wahrnehmungen, Erwartungen, Perspektiven“ durch. Im Zentrum stehen dabei qualitative und quantitative Analysen unter anderem zu folgenden Fragestellungen:

- Wie erleben Mitglieder ihre Genossenschaft heute – und was erwarten sie für morgen?
- Welche Herausforderungen belasten Führungskräfte, Gremien und Mitarbeitende besonders?
- Welche Erfahrungen werden mit Nachhaltigkeitsstrategien, Digitalisierung oder Beteiligung gemacht – und welche neuen Ansätze entstehen daraus?

Die Studie ist dabei nicht nur thematisch ambitioniert, sondern auch methodisch breit angelegt: Nach aktuellem Stand werden rund 50.000 Fragebögen an Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften in ganz Deutschland versendet – damit zählt sie zu den größten empirischen Erhebungen, die im genossenschaftlichen Wohnungswesen seit langem durchgeführt wurden. Die Ergebnisse sollen helfen, Strategien zu entwickeln, die sowohl das wirtschaftliche Fundament als auch die demokratische Kultur der Genossenschaften stärken – und damit das Genossenschaftliche im besten Sinne erneuern.

Fazit: Das Genossenschaftliche behaupten – durch Wandel aus eigener Kraft

Wohnungsgenossenschaften stehen vor fundamentalen Umbrüchen. Doch sie verfügen über ein tragfähiges Fundament: ihre Mitglieder, ihre Werte und ihre Geschichte. Genau das unterscheidet sie von anderen Akteuren auf dem Wohnungsmarkt. Jetzt ist der Moment, das Genossenschaftliche selbstbewusst weiterzuentwickeln – durch Haltung, durch Dialog, durch Kooperation und durch Innovation. Nicht weil es einfach ist, sondern weil es sich lohnt. —